UNIE VAN WATERSCHAPPEN

Mobiliteit en organisatieflexibiliteit binnen de sector waterschappen

De rol van lijnmanagers bij het creëren van mobiliteit en organisatieflexibiliteit

hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier

HOOGHEEMRAADSCHAP DE STICHTSE RIJNLANDEN

waterschap vallei en veluwe

Waterschap Brabantse Delta

UW WATERSCHAP

Waterschap NOORDERZIJLVEST

Universiteit Utrecht

Strategisch Human Resource Management
Bestuurs- en organisatiewetenschap
Universiteit Utrecht

Onderzoekssector	: Sector waterschappen
Begeleider USBO:	: Professor J.P.P.E.F. Boselie
Tweede beoordeellaar	: E.J. van Harten MSc
Student	: Els van Suijlekom
Studentnummer	: 5552591

Utrecht, 3 juli 2015

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie een onderzoeksrapport dat voor mij symbool staat voor het einde van mijn fantastische studententijd. De afgelopen maanden heb ik me mogen verdiepen in een interessant SHRM-vraagstuk binnen de sector waterschappen. Ik heb me namelijk bezig mogen houden met de volgende vraag: **Welke belemmeringen en stimuli ervaren lijnmanagers tijden het uitvoeren van HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en organisatie flexibiliteit?** Een aantal mensen wil ik in het bijzonder bedanken voor het mogelijk maken van het beantwoorden van deze vraag.

Allereerst wil ik beginnen met het bedanken van de vijf waterschappen die deel hebben genomen aan dit onderzoek namelijk, hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden, hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, Waterschap Brabantse Delta, Waterschap Valei en Veluwe en Waterschap Noorderzijlvest. Hierbij wil ik het voorwoord graag gebruiken om de respondenten nogmaals te bedanken. Zonder jullie deelname had ik dit onderzoek simpelweg niet kunnen uitvoeren. De afgelopen maanden ben ik voor deze gesprekken heel Nederland afgereisd, maar ik werd in de meestal statige kantoorpanden altijd even hartelijk ontvangen.

Daarnaast wil ik in het bijzonder XXX bedanken voor het werven van deze respondenten bij de verschillenden waterschappen. Ook het sparren en het mailcontact tijdens mijn onderzoek heb ik als erg prettig ervaren. Verder mag ik ook XXX in mijn voorwoord niet vergeten. Vooral tijdens het opstarten van mijn onderzoek is je feedback voor mij heel erg waardevol geweest.

Paul Boselie, mijn begeleider vanuit de Universiteit van Utrecht wil ik bedanken voor zijn kritische blik en de vele adviezen. Verder is het voorwoord niet compleet als ik hier Bram Mol niet genoemd heb. Zonder jou elektronische rode pen had mijn rapport er niet zo uitgezien. Tot slot een “dankjewel” aan mijn lieve vriend, huisgenootjes, vader, moeder, vriendinnen en zusjes voor jullie geduld en de nodige afleiding.

Els van Suijlekom

Samenvatting

Dit onderzoeksrapport is geschreven in het kader van de master Strategisch Human Resource Manament aan de USBO een departement van de Universiteit van Utrecht. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de sector waterschappen. De doelstelling van dit onderzoek was om de werkgevers uit de sector inzicht te geven in welke belemmeringen en stimuli er voor de lijnmanagers uit de sector spelen tijdens de uitvoering van hun HR-activiteiten op het gebied van mobiliteit en organisatieflexibiliteit. Uiteindelijk is er in dit onderzoek gepoogd om een antwoord te krijgen op het volgende SHRM-vraagstuk:

Welke belemmeringen en stimuli zijn er voor de lijnmanagers van de waterschappen tijdens de uitvoering van HR-activiteiten op het gebied van mobiliteit en organisatieflexibiliteit?

In dit onderzoek is er gekeken naar de belevingswereld van de lijnmanagers ten aanzien van deze belemmerende en stimulerende factoren. Hiertoe is er gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Uiteindelijk hebben vijf waterschappen deelgenomen aan het onderzoek te weten: Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden, hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, Waterschap Brabantse Delta, Waterschap Valei en Veluwe en Waterschap Noorderzijlvest. In totaal zijn er 18 semigestructureerde interviews afgenomen. Voor het perspectief van de lijnmanagers is er voor gekozen om zowel afdelingshoofden alsmede teamleiders te interviewen. Verdeelt over de vijf deelnemende waterschappen zijn deze lijnmanagers geïnterviewd. Om het HR-perspectief ook mee te kunnen nemen is er per waterschap een HR-professional gesproken. Voorafgaand en gedurende het afnemen van de interviews heeft er een literatuurstudie plaatsgevonden. In het theoretisch kader is er voornamelijk ingezoomd op organisatieflexibiliteit, mobiliteit en de mogelijke belemmeringen en stimuli van lijnmanager kijkend naar hun bekwaamheden, bereidheden en mogelijkheden tijdens het uitvoeren van hun HR-taken.

Een van de belangrijkste bevindingen die in het onderzoek naar voren is gekomen is dat de gewenste mate van organisatieflexibiliteit binnen de sector waterschappen niet bereikt lijkt te zijn. Dit voornamelijk door de beperkte mobiliteit van medewerkers. Verder is gebleken dat lijnmanagers een cruciale rol spelen binnen het bereiken van meer mobiliteit. Veelal stellen deze managers over zichzelf dat ze wel over de juiste bekwaamheden en bereidheden beschikken om hun HR-taken omtrent mobiliteit goed uit te kunnen voeren. De meeste lijnmanagers geven echter, over hun collega's lijnmanagers aan, dat deze niet altijd over de juiste bereidheid en bekwaamheden beschikken. Vooral de teamleiders zouden door hun beperkte focus op mensen niet altijd de HR-taken naar behoren uitvoeren. Er blijken echter voornamelijk belemmeringen te spelen ten aanzien van de mogelijkheden voor de lijnmanagers voor het uitvoeren van hun HR-taken op het gebied van mobiliteit. De beperkte bereidheid van medewerkers om mobiel te willen worden komt hierbij als een van de grootste belemmering naar voren. Daarnaast geven de respondenten aan dat er voornamelijk verbeteringen gerealiseerd kunnen worden binnen de ondersteuning vanuit de HR-afdeling en door een heldere visie vanuit het topmanagement van de waterschappen.

Op basis van deze bevindingen uit het onderzoek zijn een aantal aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen hadden onder andere betrekking op hoe de ondersteuning vanuit de HR-afdeling en de top van de organisatie beter zou kunnen worden. Daarnaast zijn er een aantal aanbevelingen gedaan die de bereidheid van medewerkers ten aanzien van mobiliteit wellicht kunnen verbeteren.

Inhoudsopgave

Voorwoord 2
Samenvatting 3
1 Inleiding 7
1.1 Beschrijving van de sector waterschappen 7
1.2 Aanleiding 8
1.3 Probleemstelling 10
1.3.1 Doelstelling 10
1.3.2 Vraagstelling 10
1.4 Relevantie 11
1.4.1 Praktische relevantie 12
1.4.2 Maatschappelijke relevantie 12
1.4.3 Wetenschappelijke relevantie 12
1.5 Leeswijzer 13
2. Theoretisch kader 14
Inleiding 14
2.1 Strategisch human resource management 14
2.2 Twee SHRM systemen vergeleken 15
2.2.1 Het dominante SHRM-systeem in de sector waterschappen 18
2.3 Organisatieflexibiliteit 18
2.3.1 Redenen voor organisatieflexibiliteit 19
2.3.2 Organisatieflexibiliteit binnen de sector waterschappen 20
2.3.3 Mobiliteit en organisatieflexibiliteit 21
2.4 Waarom de focus op lijnmanagers? 22
2.5 AMO- model 25
2.5.1 Ability (Bekwaamheden) 25
2.5.2 Motivation (Bereidheid) 26
2.5.3 Opportunity (Mogelijkheden) 26
2.6 Verwachtingen vanuit de theorie 28
2.7 Conceptueel model 29
2.7.1 Toelichting conceptuele model 30
3. Methoden en technieken van onderzoek 31
3.1 Aard van het onderzoek 31
3.2 Gebruikte onderzoeksmethode 31
3.2.1 Literatuuronderzoek 31
3.2.1 Documentanalyse 32
3.2.2 Interviewprocedure 32

3.3 Respondentselectie 34
3.4 Legitimering van de analysemethode 34
3.5 Kwaliteitscriteria 34
3.5.1 Betrouwbaarheid 34
3.5.2 Validiteit 35
4. Resultaten 36
4.1 Organisatieflexibiliteit 36
4.1.1 Omschrijving organisatieflexibiliteit 36
4.2 Mobiliteit 39
4.2.1 Omschrijving mobiliteit 39
4.2.2 HR-taken van de lijnmanager betreffende mobiliteit 40
4.2.3 Belang van mobiliteit 40
4.3 Bekwaamheden 42
4.3.1 Kennis 44
4.3.2 Vaardigheden 44
4.4 Bereidheden 45
4.4.1 Persoonlijke interesse in mobiliteit 45
4.4.4 Vrijheid en autonomie 46
4.4.5 Prioriteit 46
4.5 Mogelijkheden 46
4.5.1 Ondersteunende cultuur 47
4.5.2 Tijd 47
4.5.3 Ondersteuning vanuit HR 48
4.5.4 Visie vanuit het topmanagement 49
4.5.5 Regels en procedures 49
4.6 Overige belemmeringen en stimuli 50
4.6.1 Wet- en Regelgeving 50
4.6.2 Omstandigheden van de organisatie 50
4.6.3 Leiderschapsstijl 51
5. Conclusie & discussie 52
5.1 Beantwoording deelvragen 52
5.1.1 Theoretische deelvragen: 52
5.1.2 Empirische deelvragen 54
5.2 Beantwoording van de hoofdvraag 59
5.3 Discussie 61
5.3.1 Reflectie op de theorie 61
5.3.2 Reflectie op de rol van de onderzoeker 63

5.3.3 Reflectie op de methode van onderzoek 64
6 Advies 65
6.1 Advies voor verder onderzoek 65
6.2 Advies voor de werkpraktijk van de waterschapssector 65
Literatuurlijst 67
Bijlagen 73
Bijlage 1: topic-listen interviews 73
Topic-list lijnmanagers 73
Topic -list HR-professionals 75
Bijlage 2: afbeelding respondentselectie 77
Bijlage 3: korte omschrijving deelnemende waterschappen 78
Bijlage 4: code boom 79
Bijlage 5: overzicht adviezen 81
Bijlage 6 paper publieke dimensie 82
Literatuurlijst paper publieke dimensie 88

1 Inleiding

In dit onderzoeksrapport volgt een verslaglegging van een kwalitatief onderzoek dat is uitgevoerd binnen de sector waterschappen (hierna: de sector). Organisatieflexibiliteit en mobiliteit van medewerkers zijn de thema's die centraal staan in dit onderzoek. Hierbinnen is gekozen voor een focus op de uitvoering van HR-taken die voorkomen op het gebied van deze thema's door de lijnmanagers uit de sector. In dit hoofdstuk wordt allereerst in paragraaf 1.1 een beschrijving van de sector gegeven worden. Dit om vervolgens in paragraaf 1.2 in te gaan op de aanleiding van dit onderzoek. Vervolgens worden opeenvolgend de praktische, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek besproken in paragraaf 1.4. Tot slot wordt er in paragraaf 1.5 een leeswijzer gegeven voor het verdere rapport.

1.1 Beschrijving van de sector waterschappen

De sector waterschappen, waar dit onderzoek is uitgevoerd, kent een eeuwenoude geschiedenis. In 1255 stelt Graaf Willem II van Holland in Leiden het eerste waterschap van Nederland in. Dit waterschap is vandaag de dag nog steeds operationeel. In 2015 zijn er in totaal 24 waterschappen in Nederland. Al deze waterschappen vallen onder het ministerie van Infrastructuur en Milieu. De waterschappen spelen samen met Rijkswaterstaat, maar ook met de provincies en gemeenten, een belangrijke rol bij het waterbeheer in Nederland. De waterschappen van Nederland zorgen voor het lokale en regionale waterbeheer. Dit houdt kort gezegd in dat een waterschap zich bezig houdt met de kwaliteit, kwantiteit en veiligheid van het oppervlaktewater (Unie van Waterschappen). De waterschappen in Nederland kennen door deze taken duidelijk een publieke dimensie. De waterschappen maken hierdoor onderdeel uit van de publieke sector. Waterschappen kunnen dan ook bestempeld worden als uitvoerende overheidsinstanties (Rijksoverheid.nl).

Over de diensten en de producten die de waterschappen leveren is steeds vaker de stelling dat deze producten en diensten meer effectief en met minder verspilling zouden kunnen worden uitgevoerd (Diefenbach, 2009). Deze stelling is een belangrijk onderdeel van de visie van New Public Management (hierna: NPM). NPM is een bundel van aannames over hoe publieke organisaties eruit zouden moeten zien (Diefenbach, 2009). Binnen de gehele publieke sector is deze beweging naar NPM te herkennen (Diefenbach, 2009).

Naast de algemene tendens naar NPM, oefent ook de economische crisis invloed uit op de sector: ook bij de waterschappen moet er bezuinigd worden zo hebben belanghebbende[1] afgesproken in het bestuursakkoord 'water 2011' (Bestuursakkoord water, 2011). De stichting Arbeidsmarkt en Ontwikkelingsfonds Waterschappen (hierna: A&O fonds[2]) stelt in een onderzoek dat er een realisatie moet komen binnen de sector waterschappen. Deze realisatie houdt in dat er een moment komt dat alle uitgaven gelegitimeerd zullen moeten worden. Dit vraagt volgens het fonds om grotere transparantie en een efficiëntere bedrijfsvoering (A&O fonds, 2014 p. 25). Daarnaast zijn de veiligheidseisen ten aanzien van het waterbeheer die door de Nederlandse overheid gesteld worden de laatste jaren alleen maar toegenomen. Voornamelijk onder invloed van de klimaatverandering en bodemdaling.

Dit maakt dat volgens een belangenbehartiger van de Waterschappen (de Unie van Waterschappen) juist extra investeringen nodig zijn om de kans op overstromingen onder de risicogrens te houden

[1] Volgens Helpdeskwater hebben In mei 2011 "het Rijk, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het Interprovinciaal Overleg (IPO), de Unie van Waterschappen (UvW) en de Vereniging van waterbedrijven in Nederland (Vewin) het Bestuursakkoord Water ondertekend." (Helpdeskwater)

[2] "Het A&O fonds is een samenwerkingsverband van werkgevers- en werknemersorganisaties in de sector Waterschappen" (A&O fonds waterschappen)

(Unie van Waterschappen[3]). Dit staat op gespannen voet met de beweging naar efficiëntie en bezuinigingen. Tot slot speelt ook de vergrijzing en ontgroening binnen de sector een grote rol. Zo blijkt de personeelsbezetting in het jaar 2012 alleen maar "ouder" geworden te zijn (HR-monitor, 2012). Deze ontwikkelingen die zich in de omgeving van de sector afspelen zorgen ervoor dat er een grote druk op de organisatie en haar mensen is komen te liggen. Om met die druk om te kunnen gaan wordt van de organisatie en haar medewerkers een steeds grotere mate van flexibiliteit geëist.

1.2 Aanleiding

Kijkend naar de context waar de sector waterschappen zich in bevindt, dienen de organisaties uit deze sector meer dan vroeger te beschikken over een zekere flexibiliteit en dus reactievermogen om in te kunnen spelen op de veranderende vraag vanuit de maatschappij. Het vermogen van organisaties om te kunnen reageren op een snel veranderende omgeving wordt ook wel organisatieflexibiliteit genoemd (Toni en Tonchia, 2005 p. 526). Een aantal voorbeelden van (technologische) aanpassingen die een organisatie flexibeler zouden maken zijn het bewerkstellingen van een flexibelere structuur[4] (Toni en Tonchia, 2005, p. 528), of een sociale innovatie nastreven (Boxall en Purcell, 2008). Toni en Tonchia stellen dat organisatieflexibiliteit vooral bereikt kan worden door niet-technologische factoren (2005). Anders gezegd: een flexibele organisatie kan gerealiseerd worden door de menselijke factor arbeid flexibel inzetbaar te maken. Vermeulen (2004, p 9) spreekt in dit verband over arbeidsmobiliteit en definieert dit begrip *als "mensen die veranderen van baan of functie".*

Mobiliteit is binnen de sector waterschappen een actueel thema. Op de sites van zowel het A&O fonds als de Unie van Waterschappen wordt het belang van mobiliteit duidelijk benadrukt. Zo zal het A&O-fonds in 2015 de interne loopbaanpaden voor de gehele sector in kaart gaan brengen om mobiliteit verder te stimuleren (www.aenowaterschappen.nl). Ook blijkt uit drie afgenomen oriënterende interviews voorafgaand aan dit onderzoek dat mobiliteit een actueel thema is en op de agenda staat van de werkgevers uit de sector. Het A&O fonds (2012) heeft een onderzoek uitgevoerd bij verschillende waterschappen naar het mobiliteitsbeleid dat ten behoeven van organisatieflexibiliteit wordt ingezet. Uit dit onderzoek blijkt dat bij bijna 7 op de 10 waterschappen de flexibiliteit van de organisatie minder groot is dan dat het bestuur van de waterschappen wenst. Dit in hoofdzaak vanwege de beperkte mobiliteit van werknemers (A&O fonds, 2012, p. 5).

Deze beperkte mobiliteit wordt door een aantal zaken veroorzaak. Zo speelt de verstarring van medewerkers een rol waarmee wordt bedoeld dat de medewerkers weinig flexibel inzetbaar zijn als gevolg van een langdurige functieverblijftijd (A&O fonds waterschappen, 2012). Zes op de tien medewerkers is dan ook langer dan 10 jaar in dienst. Dit is meer dan de helft (54%) van al het waterschapspersoneel. Ter vergelijk: binnen de Nederlandse gemeenten waren 45% van de medewerkers in hetzelfde jaar langer dan 10 jaar in dienst (A&O fonds waterschappen, 2012). Bovendien speelt de vergrijzing een rol, dit door de hoge uitstroomcijfers die verwacht worden en het verlies van kennis die dit tot gevolg heeft. Daarom wordt er belang gehecht aan het realiseren van instroom van jongere medewerkers en taak en functieroulatie (beide vormen van mobiliteit). De werkgevers van de waterschappen vinden dat hun organisaties zich beter moeten aanpassen aan de veranderingen in de omgeving.
Dit doormiddel van medewerkers die mogen (*moeten*), willen en kunnen bewegen naar een ander functieprofiel of een andere werkplek (A&O fonds waterschappen, 2012, p. 5).

[3] "Op één waterschap na, het waterschap Waterschap Blija Buitendijks, zijn alle waterschappen van Nederland verenigend in de koepelorganisatie de Unie van Waterschappen. De Unie behartigt de belangen van de waterschappen en zorgt voor kennisuitwisseling en samenwerking tussen de verschillende Nederlandse waterschappen" (Unie van Waterschappen).
[4] Voorbeelden hiervan zijn een organische structuur en een adhocracy voor verdere toelichting zie Toni en Tochina (2005, p.528).

Ook werknemers hebben er belang bij dat zij zelf een bepaalde mate van mobiliteit bereiken. Zo heeft er een verschuiving plaatsgevonden van *'lifetime employment'* naar *'lifetime employability'* (Thijssen et al., 2008, p. 166). *'Lifetime employment'* was lange tijd de norm en wordt door Thijssen et al, gezien als werk voor het leven bij een en dezelfde organisatie of instituut. *Lifetime employability* duidt op het vermogen van medewerkers hun werk of functie te behouden of een baan te krijgen die ze graag willen (Rothwell and Arnold, 2007 in van Emmerik et al 2012). Hierbij wordt *lifetime* binnen de theorie beschreven als de start van iemands carrière zijn of haar pensioen. Met de verschuiving in de laatste decennia van *lifetime employment* naar '*lifetime employability'* is het aanpassingsvermogen voor de medewerkers zelf steeds belangrijker. Employability kan zo als een alternatief voor werkzekerheid gezien worden (Forrier & Sels, 2003). Nu *lifetime employability* steeds meer de norm wordt, wordt het ook voor medewerkers binnen de waterschappen van belang om mobieler te worden en baanzekerheid te blijven garanderen. Het geeft de medewerkers de mogelijkheid om een baan binnen of buiten de waterschappen te verkrijgen of te behouden. Mobiliteit van medewerkers is dus zowel voor de organisatie als voor medewerkers zelf van belang, maar welke rol speelt HR binnen het bereiken van meer mobiliteit?

De uitvoering van HR-taken door het lijnmanagement

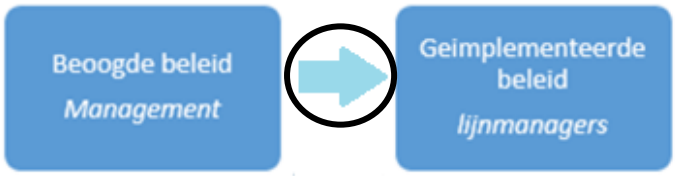
Ten aanzien van HR heeft er de afgelopen jaren binnen de sector waterschappen een verschuiving plaatsgevonden wat betreft de verantwoordelijkheden van HR-functionarissen. Lijnmanager nemen namelijk steeds meer verantwoordelijkheden op het terrein van HR op zich. De lijnmanagers spelen een grote rol binnen het realiseren van meer organisatieflexibiliteit via de invloed die zij uit kunnen oefenen op de mobiliteit van medewerkers. Dit blijkt onder andere uit het principeakkoord dat tijdens het schrijven van dit onderzoek gesloten is tussen de vakbonden, de waterschappen en de Unie van Waterschappen. In dit akkoord wordt een stimulerende rol beschreven die lijnmanagers moeten spelen innemen binnen de mobiliteit van medewerkers (Unie van Waterschappen, 2015, p. 3-4). Deze verschuiving binnen de HR-verantwoordelijkheden is ook binnen de wetenschap te herkennen en wordt ook wel de HR-devolution genoemd (Brewster & Larsen, 1992, p. 412, zoals weergegeven in Bos-Nehles, 2010). Deze verschuiving zal verder worden uitgewerkt in het theoriehoofdstuk van dit onderzoeksrapport. Met name tijdens de implementatie en uitvoering van HR-taken spelen lijnmanagers (in toenemende mate) een rol (Wright en Nishii, 2007b)

In het algemeen is er nog weinig onderzoek gedaan naar geïmplementeerde HR-praktijken door lijnmanagers.[5] In bestaand onderzoek ligt de focus met name op het HR-beleid zoals dat op papier staat, het formele HR-beleid (Bos-Nehles, 2011 en Biemans, 2013). In tegenstelling tot de meeste andere HR-onderzoeken zal dit kwalitatieve onderzoek wel aandacht besteden aan het daadwerkelijk uitgevoerde beleid. Dit door de belemmeringen en stimuli van de lijnmanagers binnen de sector waterschappen te onderzoeken tijdens de uitvoering van HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en flexibiliteitsvraagstukken.

Het AMO-model maakt het mogelijk om de doeltreffendheid van de lijnmanagers in het proces vanaf het formele HR-beleid ten aanzien van mobiliteit- en flexibiliteitsvraagstukken tot aan de uiteindelijke flexibiliteit te analyseren (o.a. Knies, 2012). De formule P = f (A,M,O) geeft verkort het

[5] Voor uitzonderingen zie de onderzoeken van De Winne et al., (2013) en Knies (2012) en Bos-Nehles (2011).

AMO-model weer. De P in de formule staat voor performance. In dit geval kan de P in deze formule dus gezien worden als organisatieflexibiliteit. Het AMO-model zal expliciet in dit onderzoek gehanteerd worden. Tijdens het bespreken van de theorie zal er daarom uitgebreider bij dit model worden stil gestaan. Figuur 1 geeft hieronder schematisch de focus van dit onderzoek weer. De pijl duidt op het implementatieproces van HR-beleid, uitgevoerd door lijnmanagers. Dat is dan ook de focus van het onderzoek.



Figuur 1: focus van het onderzoek gebaseerd op Wright en Nishii (2007)

1.3 Probleemstelling

In deze paragraaf zal de probleemstelling van dit onderzoek centraal staan, bestaande uit de doelstelling en de vraagstelling van het onderzoek. Achtereenvolgens zullen beiden besproken worden in paragraven 1.3.1 en 1.3.2.

1.3.1 Doelstelling

Enerzijds kent dit onderzoek een praktische doelstelling. De praktische doelstelling van dit onderzoek is om de sector waterschappen inzicht te geven in de belemmeringen en stimuli voor lijnmanagers binnen de sector tijdens de uitvoering van HR-activiteiten op het gebied van mobiliteit en organisatieflexibiliteit. In het verlengde hiervan zal duidelijk worden welke ondersteuning de lijnmanagers uit de sector hierbij nodig hebben vanuit de HR-afdeling. Anderzijds kent dit onderzoek een wetenschappelijke doelstelling. Deze doelstelling betreft namelijk het bijdragen van kennis aan de thema's van onderzoek: organisatieflexibiliteit en mobiliteit van medewerkers binnen de waterschapssector. Bovendien kan dit onderzoek bijdragen aan de theorievorming over de HRM-rollen van de lijnmanagers en de HRM-professionals.

1.3.2 Vraagstelling

Op basis van de probleemstelling is voor het uit te voeren onderzoek de volgende vraagstelling opgesteld: ***Welke belemmeringen en stimuli zijn er voor de lijnmanagers van de waterschappen tijdens de uitvoering van HR-activiteiten op het gebied van mobiliteit en organisatieflexibiliteit?***

Voor het beantwoorden van de bovenstaande vraagstelling is een literatuurstudie uitgevoerd. Binnen deze literatuurstudie zal allereerst stil gestaan worden bij het onderzoeksdomein SHRM (Strategisch Human Resource Management). Dit om vervolgens een tweetal SHRM-modellen tegen elkaar af te zetten. Vervolgens wordt er ingegaan op het thema van onderzoek: organisatieflexibiliteit. Hierbij worden enkele redenen voor flexibiliteit weergegeven en wordt het thema toegepast binnen de sector. Daarnaast zal mobiliteit als belangrijkste mogelijkheid voor het bereiken van meer organisatieflexibiliteit weergegeven worden. De literatuurstudie bevat tot slot een verantwoording van de gekozen focus op lijnmanagers en een uitwerking van alle dimensies van het AMO model in het licht van mobiliteit.

De bovenstaande hoofdvraag zal uiteindelijk aan de hand van de onderstaande theoretische en empirische deelvragen beantwoord worden.

Theoretische deelvragen:

1. Wat zegt de literatuur over de wijze waarop HRM binnen de sector waterschappen is georganiseerd?
2. Hoe wordt organisatieflexibiliteit vanuit de literatuur beschreven?
3. Hoe wordt mobiliteit als mogelijkheid voor het bereiken van organisatieflexibiliteit vanuit de literatuur beschreven?
4. Welke rol spelen lijnmanagers vanuit de literatuur bij het bereiken van mobiliteit van medewerkers?
5. Hoe worden de belemmeringen en stimuli van de lijnmanagers tijdens de uitvoer van HR-activiteiten vanuit de literatuur beschreven?

De bevindingen uit de theorie en literatuur worden in dit onderzoek verder getoetst doormiddel van een analyse van empirische resultaten. Binnen de vijf deelnemende waterschappen zijn er in totaal 18 interviews afgenomen. De deelnemende waterschappen betreffen: Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden, hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, Waterschap Brabantse Delta, Waterschap Valei en Veluwe en Waterschap Noorderzijlvest[6]. De interviews zijn met HR-professionals, teamleiders en afdelingshoofden gehouden. Aan de hand van de verzamelde onderzoeksdata zullen de onderstaande empirische onderzoeksvragen beantwoord worden:

Empirische deelvragen:

1. Hoe beschrijven de lijnmanagers en HR-professionals mobiliteits- en flexibiliteitsvraagstukken?
2. In hoeverre zijn lijnmanagers uit de sector bekwaam om hun HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit uit te voeren?
3. In hoeverre zijn lijnmanagers uit de sector bereid om hun HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit uit te voeren?
4. In hoeverre krijgen de lijnmanagers uit de sector de mogelijkheid om hun HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit uit te voeren?

De eerste deelvraag van de empirische deelvragen richt zich op het in kaart brengen van de algemene visie van lijnmanagers en HR-professionals op mobiliteits- en flexibiliteitsvraagstukken. Voor de deelvragen twee tot en met vier is het AMO-model als kader gebruikt, zoals deze wordt beschreven door Knies (2012). Dit model zal in het theoretisch kader verder toegelicht worden.

1.4 Relevantie

In deze paragraaf wordt de relevantie van dit onderzoek besproken. In paragraaf 1.4.1 zal hiertoe de praktische relevantie van dit onderzoek besproken worden. Dit om vervolgens is paragraaf 1.4.2 stil te staan bij de maatschappelijke relevantie. In paragraaf 1.4 wordt afgesloten met de relevantie van dit onderzoek binnen de wetenschap (paragraaf 1.4.3).

[6] In bijlage 3 is een korte beschrijving van alle vijf de waterschappen opgenomen

1.4.1 Praktische relevantie

De praktische relevantie van dit onderzoek is gelegen in de aanbevelingen die na het onderzoek gepresenteerd kunnen worden aan de sector waterschappen. De aanbevelingen zullen inspelen op een thema wat erg actueel is binnen de sector. Mobiliteit van het waterschapspersoneel en organisatieflexibiliteit staan namelijk hoog op de agenda van het management van de verschillende waterschappen, zo blijkt uit onder andere de oriënterende interviews.
Uiteindelijk zal duidelijk worden hoe de groei van mobiliteit onder de medewerkers en de organisatieflexibiliteit die dit zal opleveren, ondersteund kan worden door de lijnmanagers. Het onderzoek zal resulteren in een catalogus van belemmeringen en stimuli die lijnmanagers op dit moment ervaren. Op basis hiervan is de verwachting dat er gericht aanbevelingen geven kunnen worden over welke bekwaamheden, mogelijkheden of bereidheid lijnmanagers nodig hebben om hun HR- activiteiten ten aanzien van mobiliteits- en flexibiliteitsvraagstukken beter uit te kunnen voeren. Bovendien zal het onderzoek inzicht bieden in hoe de HR-afdeling de lijnmanagers hierbij het beste zou kunnen ondersteunen. Tevens biedt dit onderzoek ook inzicht in de ontwikkelingen die spelen op het gebied van bovenstaande thema's. Met de aanbevelingen die op basis van de resultaten geformuleerd zullen worden zal er een bijdragen geleverd worden aan een praktisch en actueel vraagstuk binnen de sector waterschappen.

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Naast een praktische relevantie kent dit onderzoek ook een maatschappelijke relevantie. Zoals eerder beschreven is er een verschuiving van *life-time employment* naar *life-time employability* te herkennen (Thijssen et al., 2008, p. 166). Deze verschuiving maakt dat de huidige arbeidsrelaties binnen de sector tussen werkgever en werknemer aan het veranderen is. Dit onderzoek kan inzicht bieden in wat deze nieuwe vorm van arbeidsrelaties voor de sector betekent. Daarnaast heeft ook de vergrijzing binnen de sector waterschappen haar weerslag op de organisaties uit deze sector. Hierbij gaat het met name over de kwestie, hoe oudere medewerkers zo lang mogelijk mobiel en hierdoor beter inzetbaar houdt. Het onderzoek naar de mobiliteit van medewerkers binnen de sector zal uiteindelijk in spelen op deze maatschappelijke ontwikkelingen. Daarnaast zal dit onderzoek inzicht bieden in hoe de lijnmanagers binnen de waterschapssector functioneren op het gebied van de uitvoering van hun HR-taken. Wellicht kunnen deze inzichten gebruikt worden om een verbetering aan te brengen in dit functioneren. Indirect zal het beter functioneren van lijnmanagers er toe leiden dat er een verhoogde organisatieflexibiliteit kan ontstaan en dat de waterschappen beter aan de vraag vanuit de maatschappij kunnen gaan voldoen, althans dat is de verwachting. Het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek zal zo indirect bijdragen aan het publieke doel waar de waterschappen voor staan: veiligheid, kwantiteit en kwaliteit van water (zoals eerder beschreven in paragraaf 1.1) Hierdoor is het overduidelijk dat het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek een maatschappelijke relevantie kent.

1.4.3 Wetenschappelijke relevantie

Er is de afgelopen jaren een groeiende aandacht voor onderzoek naar de uitvoering van HR-beleid door lijnmanagers. Bos-Nehles (2011) stelt hierover dat de opvattingen van de lijnmanagers buiten beschouwing gelaten worden. Veelal worden de HR-professionals in plaats van de managers zelf ondervraagd over wat lijnmanagers nodig hebben om hun HR-taken goed te kunnen uitvoeren. Dit onderzoek verwacht een bijdrage te leveren aan dit gat in de literatuur, door het perspectief van de lijnmanagers wel aan bod te laten komen. Bovendien draagt dit onderzoek bij aan een bredere discussie binnen het onderzoeksdomein SHRM, namelijk aan de discussie omtrent het bestaan van de link tussen HRM en organisatieprestatie. De organisatieprestaties worden in dit onderzoek echter niet gemeten. Slechts de meningen van professionals zullen worden gepeild, maar dat neemt niet weg dat die bevindingen kunnen bijdragen aan de discussie omtrent HRM en de link met organisatieprestatie (o.a. Combs et al., 2006; Paauwe, 2009; Wall & Wood, 2005).

De implementatie van HR-praktijken wordt volgens Becker e.a. (2006, p. 903) zelfs gezien als de sleutel variabele die het HR-beleid verbindt aan de prestaties van een organisatie. Verder kan dit onderzoek inzicht bieden in de devolutie van HR binnen de publieke sector. Hierbij wordt er gekeken naar de vraag over in welke mate lijnmanagers de verantwoordelijkheden op zich nemen voor de HR-taken omtrent mobiliteit en hoe hierbij de rol van HR gezien moet worden. Bovendien zal dit onderzoek inspelen op een algemene transitie die gaande is binnen de waterschapssector, namelijk de verschuiving van het ene SHRM-systeem: 'interne arbeidsmarktmodel' naar een ander SHRM systeem namelijk het 'commitment model' waarbij de druk op de lijnmanagers om invulling te geven aan dit HR-systeem alleen maar zal toenemen (Baron en Kreps, 1999, p. 203-205).

1.5 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport bestaat uit een aantal hoofdstukken. In hoofdstuk 2 van dit rapport zal het theoretisch kader uiteengezet worden. Dit om vervolgens in hoofdstuk 3 een verantwoording te geven van de gebruikte methode en technieken binnen dit onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten gepresenteerd dit om in hoofdstuk 5 stil te staan bij de conclusie en discussie. Uiteindelijk wordt er in hoofdstuk 6 een advies gegeven voor verder onderzoek en voor de werkpraktijk van de waterschappen.

2. Theoretisch kader

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uitgewerkt dat ten grondslag ligt aan dit onderzoek. In paragraaf 2.1 wordt het onderzoeksdomein SHRM (van waaruit dit onderzoek de praktijk benaderd) toegelicht. Binnen SHRM zijn er meerdere opvattingen over hoe HR-praktijken kunnen bijdragen aan het organiseren van een organisatie. Deze verschillende perspectieven op de manieren van organiseren via de inzet van HR-praktijken worden ook wel SHRM-systemen genoemd (Baron en Kreps, 1999) In paragraaf 2.2 worden twee van die SHRM-systemen tegen elkaar afgezet om inzicht te verkrijgen in de verschillen. Als eerste wordt het *high-commitment model* (hierna: HC-model) toegelicht. Vanuit de theorie wordt verondersteld dat dit model flexibiliteit van medewerkers binnen organisaties stimuleert (Baron en Kreps, 1999). Dit model zal vervolgens worden afgezet tegen het *internal labor market model* (hierna: interne arbeidsmarktmodel, of ILM-model). De karakteristieken die dit model voorschrijft zouden juist geen flexibiliteit stimuleren (Baron en Kreps, 1999). De verwachting is dat dit laatste SHRM-systeem (het ILM model) veelal van toepassing is binnen de sector waterschappen, terwijl de omgeving van de waterschappen vraagt om een HC-model, waar organisatieflexibiliteit een onderdeel van is. Organisatieflexibiliteit, het centrale thema binnen dit onderzoek, wordt verder uitgewerkt in paragraaf 2.3. Daarnaast wordt ook het thema mobiliteit als mogelijkheid voor het realiseren van organisatieflexibiliteit expliciet besproken. Bij het bereiken van een verhoogde organisatieflexibiliteit spelen lijnmanagers een cruciale rol. Daarom wordt er in paragraaf 2.4 stilgestaan bij het AMO-model (Appelbaum, 2000) welke de belemmeringen en stimuli die lijnmanagers ondervinden bij het bereiken van de gewenste organisatieflexibiliteit in kaart kan brengen. Uiteindelijk volgen er enkele verwachtingen op basis van de besproken literatuur en een conceptueel model waarin deze verwachtingen grafisch weer gegeven zullen worden.

2.1 Strategisch human resource management

In deze paragraaf wordt het onderzoeksdomein SHRM beknopt toegelicht. Dit om vervolgens een aantal redenen aan te dragen waarom het uitgevoerde onderzoek binnen dit onderzoeksdomein valt. Volgens Steijn wordt HRM, strategisch HRM (SHRM) 'wanneer het een integraal onderdeel vormt van het algemene strategische beleid van een organisatie' (p.7, 2009). Met andere woorden, men kan over SHRM spreken wanneer het HR-beleid bewust gelinkt wordt aan de doelstellingen van een organisatie. Bij SHRM wordt van het idee uitgegaan dat er een afstemming moet zijn tussen alle HRM-activiteiten van een organisatie en haar doelstellingen en omgeving (Boselie, 2010). Deze afstemming wordt in de literatuur doorgaans de *fit* tussen de HRM-strategie en de organisatiestrategie genoemd. Het begrip fit is echter niet eenduidig. Er zijn volgens Boselie vier verschillenden soorten fit's te onderscheiden, te weten: (1) de interne fit, (2) de organisatorische fit, (3) de strategische fit en de (4) institutionele fit (2010). De interne fit is de afstemming van het HR-beleid op de HR-activiteiten. Deze zouden op hun beurt weer afgestemd moeten zijn op de doelstellingen van de organisatie om een organisatorische fit te bereiken. Onder de strategische en de institutionele fit wordt de afstemming verstaan die plaatsvindt met de context van de organisatie. De afstemming (*fit*) tussen de HR-strategie van een organisatie en haar omgeving en doelstellingen is binnen het SHRM dus van aanzienlijk belang.

De hoofdvraag van dit onderzoek (welke belemmeringen en stimuli ervaren lijnmanagers tijdens de uitvoering van HR-activiteiten?) is een typisch SHRM-vraagstuk. Ten eerste omdat het beantwoorden van de vraagstelling inzicht biedt in welke rol lijnmanagers spelen binnen het bereiken van organisatieflexibiliteit, een belangrijke HR-doelstelling. Zoals eerder al in hoofdstuk 1 besproken, kan door middel van deze kritieke HR-doelstelling (organisatieflexibiliteit) bijgedragen worden aan de ultieme organisatiedoelstellingen zoals beschreven door Boxall en Purcell (2011, p.7), namelijk duurzaam concurrentievoordeel en levensvatbaarheid van een organisatie. Ten tweede wordt er in dit onderzoek expliciet gebruik gemaakt van het AMO-model zoals beschreven door Appelbaum (2000), waarin de veronderstelling wordt gedaan dat de mate waarin organisatiedoelstellingen behaald worden afhankelijk is van de bereidheden, bekwaamheden en mogelijkheden van medewerkers uit een organisatie. Deze drie zaken kunnen beïnvloed worden door het HR-beleid dat door de organisatie wordt ingezet. Het AMO-model is dus een typisch SHRM-model omdat het inzicht biedt in de mechanismen tussen HRM en organisatieprestatie. In dit onderzoek zal er dan ook gekeken worden naar de bereidheden, bekwaamheden en mogelijkheden van de lijnmanagers uit de sector waterschappen. Met behulp van dat inzicht over de prestaties van lijnmanagers op HR-gebied kan in kaart gebracht worden hoe zij op die manier kunnen bijdragen aan de doelstellingen van hun organisatie. Tot slot zal dit in dit hoofdstuk ingegaan worden op de HR-devolutietheorie. Ook dat is een reden waarom dit onderzoek binnen het onderzoeksdomein van SHRM valt. Dit omdat door een verschuiving van HR-taken richting lijnmanagers, de HR-afdelingen meer ruimte zouden moeten krijgen om zich met hun strategische rol bezig te houden. De waterschapssector bekijken vanuit een strategisch HRM-invalshoek, is in dit onderzoek belangrijk omdat het tot doel heeft een beter begrip te krijgen van hoe prestaties van lijnmanagers bijdragen aan gewenste organisatieflexibiliteit (zoals besproken in hoofdstuk 1).

2.2 Twee SHRM systemen vergeleken

Binnen het domein van SHRM bestaan er meerdere visies op hoe je het gedrag en de houding van medewerkers binnen het werk kan vormgeven. Deze verschillende benaderingen worden ook wel *human resource systems* genoemd (zie o.a. Arthur, 1994). Het ILM-model en het HC-model kunnen beide gezien worden als dergelijke HR-systemen. Het is relevant om het ILM-model en het HC-model tegen elkaar af te zetten, omdat het ILM-model flexibiliteit zou tegenwerken, daar waar het HC-model een flexibel personeelsbestand juist stimuleert (Baron en Kreps 1999, p. 178 & 191). Door beiden modellen tegen elkaar af te zetten kan er op die manier inzicht worden verkregen in welke bestaande HR-praktijken binnen de waterschapssector zorgen voor meer of juist minder organisatieflexibiliteit. Het ILM-model en het HC-model worden tevens met elkaar vergeleken om vast te kunnen stellen welk SHRM-systeem binnen de sector waterschappen op dit moment als dominant bestempeld kan worden. Verderop wordt de verwachting uitgesproken dat het ILM-model binnen de sector waterschappen het dominante SHRM-systeem is en dat er hierdoor de waterschappen nog veel ruimte hebben om flexibeler te worden. Naast het bepalen wat de huidige dominante situatie binnen de sector is op dit gebied, is het tevens interessant om te onderzoeken wat het SHRM-systeem in een meer gewenste situatie zou zijn. De veronderstelling is dan ook dat er gezien de ontwikkelingen waar de sector mee te maken heeft (zie hoofdstuk 1) het dominante SHRM-systeem in staat zou moeten zijn hierop in te spelen. Op basis hiervan is dan ook de verwachting dat het HC-model binnen de sector het SHRM-systeem is, wat meer gewenst zal zijn. De twee modellen zullen met elkaar vergeleken worden op basis van enkele HR-karakteristieken. (Baron en Kreps, 1999 en Doeringerand en Piore, 1971). Hierbij moet worden opgemerkt dat deze systemen in de praktijk zelden in zuivere vorm voorkomen zoals zij in de theorie beschreven worden (Baron en Kreps, 1999). Opeenvolgend worden de modellen hieronder op de volgenden karakteristieken vergeleken: selectie, training, beloning, cultuur en management. Uiteindelijk, aan het einde van dit hoofdstuk, worden de modellen overzichtelijk in een tabel tegen elkaar afgezet.

Selectie

Door de langdurige dienstverbanden binnen een ILM-model is een strenge selectie van medewerkers belangrijk. Dit ook om personeelsverloop te voorkomen en zo kosten te besparen (Baron en Kreps, 1999). De selectie van de medewerkers binnen het ILM-model geschiedt vaak aan de hand van een set aan formele regels. Er zijn dan ook meerdere regels en procedures ten aanzien van de arbeidsovereenkomsten vastgelegd binnen het ILM-model (Baron en Kreps, 1999). Kenmerkend voor dit model is dat de betreding vanuit de externe arbeidsmarkt verloopt via vaste ingangen (*ports of entery)*, vaak onder aan de hiërarchie van de organisatie (Baron en Kreps, 1999; Doeringerand en Piore, 1971). Tijdens de selectie van medewerkers in het HC-model is er een andere focus te herkennen. Binnen het HC-model is de fit tussen de persoon en de cultuur van de organisatie erg belangrijk (Baron en Kreps, 1999). Daarnaast kennen de medewerkers binnen een HC-model een hoge mate van autonomie. Tijdens de selectiegesprekken wordt gekeken of de toekomstige medewerkers dit aan denken te kunnen (Baron en Kreps, 1999, p. 191- 192). Tot slot wordt er binnen het HC-model veel geïnvesteerd in de training van de medewerkers. Gedurende de selectie van medewerkers wordt dan ook gekeken of verwacht wordt van een potentieel nieuwe medewerker voor langere tijd bij de organisatie blijft. Dit omdat de investeringen in de ontwikkeling van een medewerker pas na bepaalde tijd in het voordeel van de organisatie werken. (Baron en Kreps, 1999, p. 192)

Training

Binnen het ILM-model is bedrijfsspecifieke kennis en kunde nodig voor medewerkers om hun taken goed uit te kunnen voeren. Binnen de trainingen van medewerkers ligt dan ook vaak de nadruk op het verbeteren van de al aanwezige kennis en kunde van medewerkers (Baron en Kreps, 1999). Dit terwijl trainingen binnen het HC-model juist gebruikt worden om de vaardigheden van de medewerkers uit te breiden. In plaats van specialistische kennis wordt generalistische kennis ontwikkeld zodat medewerkers beter in staat zijn om in te spelen op onvoorspelbare problemen (Baron en Kreps, 1999). Binnen dit model is daarom voornamelijk sprake van taakverbreding en taakverrijking (Baron en Kreps 1999).

Beloning

Kenmerkend voor het ILM-model is dat de beloning stijgt naar mate men langer in de organisatie werkt (Baron en Kreps, 1999). Beloning wordt binnen het ILM-model ook eerder toegeschreven aan een baan dan aan een persoon (Baron en Kreps, 1999, p. 191) Beloning vindt binnen het HC-model plaats op basis van teamprestaties en/of prestaties van de organisatie als geheel (Baron en Kreps, 1999, p. 190) Een ander verschil tussen beide modellen op dit terrein, is dat de promotie binnen het ILM-model verloopt via vaste loopbaanpaden. Dit is binnen het HC-model juist niet het geval (Baron en Kreps, 1999, p. 191)

Cultuur

Verder bestaan er ook een aantal verschillen tussen beide modellen als men kijkt naar culturele kenmerken. Het HC-model wordt gekenmerkt door een open communicatie en een hoge mate van autonomie onder medewerkers (Baron et al., 1999). Er wordt binnen dit model daarom vaak gewerkt in teams die een hoge mate van zelfsturing kennen. Er is dan ook een sterke cultuur te herkennen binnen het HC-model: een cultuur waarbinnen samenwerken binnen teams, en een overkoepelend doel in de vorm van een visie en missie, erg belangrijk is (Baron en Kreps, 1999). Verder is ook gelijkwaardigheid tijdens het samenwerken in een team een kenmerken van het HC-model (Baron en Kreps, 1999). Binnen het ILM-model ontwikkelen de medewerkers veel gewoontes omdat medewerkers binnen dit systeem vaak lang bij de organisatie werken. Organisaties met sterke ILM-kenmerken worden ook getypeerd door een personeelsbestand dat lang dezelfde samenstelling kent (Baron en Kreps 1999).

Ook de nadruk op anciënniteit kan gezien worden als een cultuurkenmerk van het ILM-model. Verder stellen Baron en Kreps dat het ILM-model een cultuur ondersteund waar loyaliteit en samenwerking als waarden worden gezien (p.184)

Managen

Volgens Arthur kan een manager die gebruik maakt van de bovenstaande '*high commitment'* HR-praktijken erop vertrouwen dat medewerkers hun taken uit zullen voeren en dat deze in lijn zullen zijn met de doelstellingen van de organisatie. (1994, p. 672). Binnen het HC-model is de overtuiging dat je de *commitment* van medewerkers kan winnen, door niet te proberen om het gedrag van medewerkers te controleren door bijvoorbeeld routine of directe supervisie zoals binnen het ILM-model, maar door verbanden aan te brengen (Boxall en Purcell, 2011, p. 89). Deze verbanden worden in de literatuur doorgaans ook wel als '*psychological links*' aangeduid. De focus binnen dit systeem ligt op het ontwikkelen van toegewijde medewerkers die vertrouwd kunnen worden op dat ze hun taken op zo'n manier uit te voeren dat deze in overeenstemming is met de doelen van organisatie" (Arthur, 1994 p. 672).

Tabel 1 hieronder geeft een schematisch overzicht van de vergelijking tussen een ILM-model en het HC model.

	ILM-model	**HC-model**
Selectie	Vacatures worden vaak aan de hand van een set aan formele regels opgesteld en worden vaak intern vervuld. Betreding vanuit de externe arbeidsmarkt verloopt via vaste ingangen, vaak onder aan de hiërarchie van de organisatie.	Een fit tussen de organisatiecultuur en de toekomstig werknemer is erg belangrijk.
Training	Training gericht op uitbreiding van bestaande bedrijfsspecifieke kennis is erg belangrijk.	Nadruk op generalistische kennis. Taakverbreding en taakverrijking is dan ook erg belangrijk.
Beloning	Beloning stijgt naar mate men langer in de organisatie werkt. En lonen worden eerder toegeschreven aan een baan dan aan een persoon. Ervaring maakt dat men groeit in de hiërarchie vaak via vaste loopbaanpaden.	Beloning op basis van team- en/of organisatieprestaties. Promotie verloopt niet via vaste loopbaanpaden.
Cultuur	Veel gewoontes door langdurige dienstverbanden. Nadruk op anciënniteit.	Sterke cultuur met een focus op een overkoepelend doel. En gelijkwaardigheid binnen teams met een hoge mate van autonomie onder de medewerkers.
Manier van managen	Medewerkers worden in sterke mate gecontroleerd door bijvoorbeeld directe supervisie.	Het aanbrengen van *psychological links* voor het bereiken van commitment.

Tabel 1: ILM en HC model vergeleken gebaseerd op Baron en Kreps, 1999

2.2.1 Het dominante SHRM-systeem in de sector waterschappen

In hoofdstuk 1 is een contextbeschrijving van de sector waterschappen gegeven. In deze contextbeschrijving werden een aantal kenmerken uitgewerkt van de manier waarop HR is georganiseerd binnen de waterschappen. Hieruit bleek dat de instroom van nieuwe medewerkers (dus van buiten de organisaties) beperkt is (A&O fonds waterschappen, 2012). Dit is een karakteristiek die passend is binnen het ILM-model. Daarnaast bleek uit de HR-monitor van 2012 dat meer dan de helft van de medewerkers langer dan 10 jaar werkzaam is binnen een waterschap. Deze vorm van langdurige arbeidsrelaties zijn eveneens kenmerkend voor een interne arbeidsmarkt (Baron en Kreps, 1999). Op grond van de besproken theorie over het ILM en het HC-model wordt de verwachting uitgesproken dat het ILM-model binnen de sector waterschappen dominant is.

Verwachting 1: Verwacht wordt dat het ILM model dominant is binnen de sector waterschappen.

2.3 Organisatieflexibiliteit

In deze paragraaf wordt er gekeken naar het thema organisatieflexibiliteit. Zoals eerder al in de contextbeschrijving in hoofdstuk 1 van dit onderzoeksrapport is aangegeven, is het bereiken van meer organisatieflexibiliteit binnen de sector waterschappen belangrijk. Dit om in te kunnen spelen op de snel veranderende omgeving. In deze paragraaf wordt allereerst het begrip organisatieflexibiliteit verder toegelicht en geplaats binnen het onderzoeksdomein SHRM. Vervolgens worden enkele redenen voor organisatieflexibiliteit uitgediept, waarbij onder andere het concept *employability* aan bod komt. Vervolgens wordt er ook stil gestaan bij het belang van organisatieflexibiliteit voor de sector waterschappen. Tot slot worden er enkele mogelijkheden voor het bereiken van een flexibele organisatie besproken. Hierbij wordt er uitgebreid stil gestaan bij een centraal thema van dit onderzoek, namelijk mobiliteit van medewerkers.

In de literatuur zijn er meerdere definities voor organisatieflexibiliteit te vinden. Zo werd in de inleiding van dit rapport al de definitie van Toni en Tonchia (2005, p. 526) gegeven. Zij zien organisatieflexibiliteit als “het vermogen van organisaties om te kunnen reageren op een snel veranderende omgeving”. Andere auteurs geven een vergelijkbare definitie voor organisatieflexibiliteit namelijk, “de mate waarin een organisatie in staat is de inzet van mensen en middelen voortdurend aan te passen aan steeds veranderende eisen die worden gesteld door de omgeving” (Kalverkamp, Markensteyn & Baak, 1984; de Sitter, Vermeulen & van Amelsvoort, 1986; Van Hootegem, 1992 in Gryp et al 2005, p. 13). Beide definities zien flexibiliteit dus als het reageren en aanpassen op veranderingen.

Binnen de literatuur wordt er vaak een onderscheid gemaakt in verschillende manieren waarop organisaties kunnen reageren op de veranderende omgeving, te weten reactieve en proactieve organisatieflexibiliteit (Goudswaard, 2003 p. 14). Hierbij wordt reactieve organisatieflexibiliteit gezien als het vermogen van organisatie op zich aan te passen aan veranderingen die spelen in de omgeving. Hierbij gaat het vooral om de vraag waaraan organisaties zich willen aanpassen (Goudswaard, 2003 p. 14). De twee eerder gegeven definities van organisatieflexibiliteit vallen onder deze reactieve vorm van organisatieflexibiliteit. Proactieve organisatieflexibiliteit wordt daarentegen gezien als het verandervermogen. Hierbij gaat het veel meer om de vraag waarnaar veranderd dient te worden. Hierbij gaat het dus over het vermogen om zelf het initiatief te nemen om te veranderen en nieuwe capaciteiten te ontwikkelen (Goudswaard, 2003, p. 14). Op dit punt wordt de verwachting uitgesproken dat binnen de sector waterschappen reactief gereageerd wordt op de omgeving waarin de waterschappen zich bevinden. Deze verwachting vloeit voort uit de eerder gegeven contextbeschrijving in paragraaf 1.1. Hierin kwam duidelijk naar voren dat de sector waterschappen als reactie op de snel veranderende omgeving haar organisatieflexibiliteit wil verhogen. Dit omdat binnen de sector organisatieflexibiliteit gezien wordt als aanpassingsvermogen (reactieve) en niet direct als het verandervermogen (proactieve) van de waterschappen (Goudswaard, 2003, p.14).

Verwachting 2: Verwacht wordt dat er binnen de sector waterschappen sprake is van reactieve organisatieflexibiliteit.

2.3.1 Redenen voor organisatieflexibiliteit

Er zijn meerdere redenen waarom een organisatie flexibiliteit zou willen nastreven. Boxall en Purcell bestempelen organisatieflexibiliteit, naast arbeidsproductiviteit en sociale legitimiteit, als een van de kritieke doelen van HR (2003, p. 7) Deze HR-doelen dragen bij aan de ''ultieme doelstellingen van een organisatie'' (*ultimate business goals)*, namelijk duurzaam concurrentievoordeel en het bereiken van een consistente winstgevendheid (Boxall en Purcell 2003, p. 7). Bovendien is er voor non-profitorganisaties een andere brede organisatiedoelstelling te herkennen. Dat is namelijk het bereiken van voldoende maatschappelijk rendement (Boxall en Purcell 2003, p. 7). Een hoge mate van organisatieflexibiliteit leidt dus tot een duurzaam concurrentievoordeel en winstgevendheid (in het geval van profit organisatie) of tot voldoende maatschappelijk rendement (in het geval van non-profit organisaties). Het mechanisme hierachter moet als volgt begrepen worden. Organisaties moeten over een zekere flexibiliteit beschikken om op veranderingen uit de omgeving in te kunnen spelen (Toni en Tochina, 2005, p. 526). Hierbij kan gedacht worden aan veranderingen in de marktvraag, de technologie, de arbeidsmarkt en wet- en regelgeving (De Leede et al. 2002, p.10)**.** Het tijdig en voldoende flexibel inspelen op die veranderingen uit de omgeving, draagt bij aan het bereiken van de ultieme organisatiedoelstellingen. Er zijn dus voldoende redenen aan te dragen om als organisatie flexibel te willen zijn.

Hierboven zijn de redenen voor het bereiken van meer flexibiliteit binnen een organisatie besproken. Die redenen zijn met name vanuit het perspectief van de werkgever opgeschreven. Er kan echter ook voor medewerkers een reden gegeven worden waarom het verhogen van organisatieflexibiliteit voor hen aantrekkelijk is. Deze reden hangt samen met de verschuiving van *lifetime employment* naar *lifetime employability*, welke al eerder aan bod gekomen is in de inleiding van dit onderzoek (hoofdstuk 1) (Thijsen, 2008, p. 166). Voor het bereiken van organisatieflexibiliteit is de employability van werknemers zeer belangrijk (Van Dam 2004). Volgens van Dam (2004) zouden medewerkers open moeten staan voor de veranderingen in hun werksituaties en daarop gemakkelijk moeten kunnen inspelen, wat duidt op een hoge mate van employability. Daarmee maken werknemers zich geschikt om op meerdere plaatsen inzetbaar te zijn binnen de organisatie en dat verhoogt de organisatieflexibiliteit. Employability hangt dus samen met flexibiliteit. Het is dan ook zo, dat als je als organisatie investeert in de ontwikkeling van medewerkers (het verhogen van de employability) er (uiteindelijk) een flexibele organisatie kan ontstaan (Fugate et al., 2004 in Manuel, 2014, p. 2).

Employability kan uiteindelijk ook als alternatief voor werkzekerheid gezien worden, dit omdat medewerkers door zich te blijven ontwikkelen aantrekkelijk blijven voor werkgevers (Forrier & Sels, 2003, p. 104). De wijze waarop medewerkers reageren op interventies welke de employability van medewerkers verhogen, definieert van Dam als *employability orientation"* (2004). Het is interessant om te bekijken hoe de *employability orientation* van medewerkers uit de sector waterschappen geduid kan worden. Dit omdat het de bereidheid van medewerkers aangeeft, in welke mate zij open staan voor op employability gerichte interventies. Door de langdurige dienstverbanden die veelal binnen de sector te herkennen zijn is de verwachting dat de medewerkers uit de sector een negatieve *employability orientation* kennen.

Verwachting 3: Verwacht wordt dat er binnen de sector waterschappen een negatieve *employability orientation* te herkennen is.

2.3.2 Organisatieflexibiliteit binnen de sector waterschappen

Vervolgens is het interessant om te kijken waarom flexibiliteit juist zo belangrijk is voor de sector waterschappen. Zoals eerder al bleek in de contextbeschrijving (weergegeven in hoofdstuk 1) is de omgeving van de sector waterschappen snel aan het veranderen. Zo zijn onder andere organisatieflexibiliteit en de daarmee samenhangende *employability* in toenemende mate belangrijk. Zoals in de introductie van dit hoofdstuk al kort werd aangegeven, is een van de negatieve kanten van een ILM-organisatie, dat zo'n organisatie inflexibel kan zijn (Baron en Kreps, 1999). Het is voor zo'n organisatie lastig om in haar personeelbestand af te slanken en zo mee te bewegen met een veranderende vraag vanuit de markt. Dit vanwege de vele vaste dienstverbanden die er binnen zo'n organisatie bestaan (Baron en Kreps, 1999). Daarnaast kennen lange dienstverbanden nog een andere negatieve weerslag op organisatieflexibiliteit. Als medewerkers voor langere tijd bij een organisatie werken, wat binnen de sector waterschappen steeds het geval is (zie contextbeschrijving hoofdstuk 1), dan kan de praktijk ontstaan dat medewerkers in vaste patronen gaan werken. Deze vaste patronen kunnen dan gezien worden als de enige manier waarop de organisatie kan functioneren (Baron en Kreps.,1999). Een ander kenmerk van een ILM-organisatie is dat nieuw te ontwikkelen vaardigheden intern ontwikkeld moeten worden. Dit duurt echter langer dan het aantrekken van gekwalificeerde medewerkers van buitenaf, wat het snel reageren op veranderingen uit de omgeving niet in de hand werkt (Baron en Kreps, 1999). De verwachting is dat de beschreven ILM-kenmerken, die duiden op een hoge mate van inflexibiliteit, ook aangetroffen zullen worden bij de waterschapsorganisaties, en dat het SHRM-systeem binnen de waterschappen niet in staat is om op de veranderende omgeving in te spelen.

Verwachting 4: Verwacht wordt dat de gewenste mate van organisatieflexibiliteit binnen de sector waterschappen niet bereikt is.

2.3.3 Mobiliteit en organisatieflexibiliteit

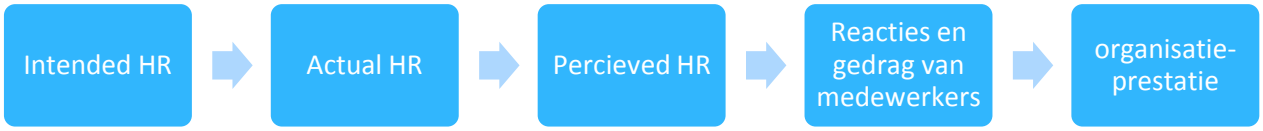
Organisatieflexibiliteit kan op verschillende manieren bereikt worden. Het creëren van meer mobiliteit onder medewerkers (arbeidsmobiliteit) wordt echter gezien als de belangrijkste manier om organisaties meer flexibel te maken (Toni en Tochina, 2005, p. 528) Mobiliteit leidt dan ook tot een groter aanpassingsvermogen van medewerkers. Dit onder andere omdat medewerkers die binnen hun loopbaan meerdere male van werk verwisselen een kleinere kans hebben om vast te lopen en zullen daardoor waarschijnlijk ook nog productiever zijn (De koning, 2004 in Gesthuizen, 2005, p. 3) Een eenvoudige definitie van arbeidsmobiliteit is "het veranderen van baan of functie" (Vermeulen, 2004, p. 9). Maar ondanks dat mobiliteit door Vermeulen zo eenvoudig wordt gedefinieerd, is het geen eenduidig begrip. Er kan bijvoorbeeld een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe mobiliteit. Externe mobiliteit is een positieverandering waarbij er ook van werkgever wordt gewisseld (Dagevos, 1998, p. 10) Interne mobiliteit kan gezien is mobiliteit binnen een organisatie. Hierbij kan het gaan over mobiliteit binnen een functie maar ook het uitvoeren van dezelfde functie op bijvoorbeeld een andere locatie of afdeling (Zwinkels et al. 2009, p.9;). Daarnaast kan arbeidsmobiliteit zowel gedwongen als vrijwillig plaatsvinden. Als het initiatief bij de werknemer ligt om van functie, team, afdeling, organisatie of beroep te veranderen, dan kan men spreken over vrijwillige mobiliteit. Gedwongen mobiliteit vindt op initiatief van de werkgever plaats (Gesthuizen en Dagevos (2007, p. 137). Verder kan mobiliteit zowel horizontaal als verticaal plaatsvinden. Binnen verticale mobiliteit kan weer een onderscheid gemaakt worden tussen opwaartse mobiliteit (promotie) en neerwaartse mobiliteit (demotie) (Gesthuizen & Dagevos, 2005, p.17-18).

Mobiliteit leidt dus tot organisatieflexibiliteit. Maar ook organisatieflexibiliteit is geen eenduidig begrip. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen numerieke en functionele flexibiliteit (Goudswaard, 2003; Kluytmans, 2010, p. 64). Dat zijn twee verschillende vormen. Hieronder worden beide vormen eerst nader toegelicht en wordt ook beschreven welke mobiliteitsvormen leiden tot numerieke, dan wel functionele organisatieflexibiliteit. Numerieke flexibiliteit kent een kwantitatief karakter. Het wordt gezien als een vorm van flexibiliteit waarbij er wordt gereageerd op de veranderende vraag vanuit de omgeving, door middel van het aanpassen van het aantal medewerkers of het aantal werkuren (Gryp et al., 2005, p. 15). Bij het aanpassen van het aantal werkuren zijn verschillenden varianten denkbaar. Overwerken en tijdelijke werkeloosheid zijn hier voorbeelden van (Gryp et al., 2005, p. 15). Het aanpassen van het aantal medewerkers kan bijvoorbeeld bereikt worden door het inzetten van uitzendkrachten. Ook het werken met verschillen contracten, zodat er ingespeeld kan worden op veranderingen in de vraag, is een mogelijkheid (De Leede et al., 2002; Goudswaard, 2003). Hierbij kan gedacht worden aan het werken met oproepkrachten of nul-urencontracten (De Leede et al., 2002). Numerieke flexibiliteit kan dus zowel intern (vb: medewerkers laten overwerken) als extern (vb: het inhuren van uitzendkrachten) tot uitdrukking komen. Functionele flexibiliteit kenmerkt zich door een meer kwalitatief karakter. Functionele flexibiliteit heeft dan ook te maken met de variatie in de verscheidenheid aan medewerkers die binnen de organisatie werkzaam zijn en/of op verschillende taken en posities kunnen worden ingezet (Gryp et al., 2005, p. 15). Er zijn meerdere voorbeelden denkbaar over hoe functionele flexibiliteit kan worden toegepast. De inzetbaarheid van medewerkers kan vergroot worden met behulp van taakverrijking (een verticale beweging) en taakverbreding (een horizontale beweging). De inzetbaarheid van medewerkers kan ook worden verhoogd door ervoor te zorgen dat medewerkers op verschillende afdelingen kunnen worden geplaatst (De Leede et al., 2002; Goudswaard, 2003). In tegenstelling tot numerieke flexibiliteit vindt functionele flexibiliteit dus alleen intern plaats in de vorm van brede inzetbaarheid van eigen medewerkers binnen een organisatie. Het is interessant om te onderzoeken welke vorm van flexibiliteit er binnen de sector waterschappen als dominant bestempeld kan worden.

Verwachting 5: Verwacht wordt dat ofwel de numerieke dan wel de functionele vorm van flexibiliteit binnen de sector waterschappen als dominant bestempeld kan worden.

2.4 Waarom de focus op lijnmanagers?

Uit recent wetenschappelijk onderzoek is duidelijk geworden dat er steeds vaker een (aanzienlijk) verschil bestaat tussen het HR-beleid op papier en het HR-beleid zoals dit wordt ingevoerd in de praktijk. (O.a. Knies, 2012; Biemans, 2013; Paauwe en Boselie, 2005). Wright en Nishii (2007) hebben een model ontworpen waarin zij met behulp van verschillende analyseniveaus de discrepantie tussen het beoogde HR-beleid (intended HR-beleid) en het daadwerkelijke geïmplementeerde beleid (actual HR-beleid) kunnen onderzoeken en welke rol lijnmanagers spelen bij deze discrepantie. Dit model (zie figuur 2 hieronder) wordt ook wel de "HR-perfomanceketen" genoemd en beschrijft alle fasen vanaf het moment waarop het management het HR-beleid ontwikkeld (intended HR-beleid), tot en met het effect dat dit beleid uiteindelijk heeft op de prestaties van de organisatie. Opeenvolgend zullen alle niveaus uit de HR-performance keten kort toegelicht worden, maar de focus in dit onderzoek ligt op de discrepantie tussen intended en actual HR-beleid.



Figuur 2: The people management-performance causal chain (Purcell & Hutchinson, 2007, p.7)

Het eerste analyseniveau dat Wright en Nishii (2007b) beschrijven is het intended HR. Op dit niveau wordt het HR-beleid bekeken zoals dit bedoeld en ontwikkeld is door het topmanagement. Op het tweede niveau wordt het HR-beleid bekeken, nadat het is geïmplementeerd door lijnmanagers: actual HR. Op het analyseniveau van perceived-HR wordt bekeken hoe het HR-beleid ontvangen wordt door medewerkers. Die medewerkers ontvangen dit beleid op een bepaalde manier en reageren daarop. Hun reactie is bepalend voor organisatieprestaties. Uit dit analysemodel blijkt dat het intended HR-beleid een lange weg moet afleggen voordat het beleid van invloed kan zijn op het gedrag van medewerkers. De auteurs stellen, net als Knies (2012, p.40) en Biemans (2013, p.22-23) dat de discrepantie al gemakkelijk kan ontstaan bij de eerste schakel, namelijk tussen het intended en actual HR-beleid (Wright en Nishii, 2007b, p.6).

Hoe ontstaat deze discrepantie? Om die vraag te kunnen beantwoorden is het zinvol om te bekijken welke functionarissen er verantwoordelijk zijn voor de implementatie van het bedachte HR-beleid omtrent mobiliteit en organisatieflexibiliteit. De laatste jaren is die verantwoordelijkheid steeds meer bij lijnmanagers komen te liggen. Dit wordt ook wel de HR-devolutie genoemd. HR-devolutie is "*de trend waarin lijnmanagers, in plaats van HR-functionarissen, in toenemende mate verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van HR-praktijken*" (Brewster & Larsen, 1992, p. 412, zoals weergegeven in Bos-Nehles, 2010). Training en beloning zijn voorbeelden van HR-terreinen waarbinnen lijnmanagers steeds meer verantwoordelijkheid dragen (Larsen en Brewster, 2003). Lijnmanagers kennen dus een groeiende verantwoordelijkheid in het vertalen en implementeren van het HR-beleid (Larsen & Brewster, 2003; Knies, 2012). Ook volgens Wright en Nishii (2007b) worden HR-praktijken steeds meer door lijnmanagers binnen een organisatie uitgevoerd.

In de literatuur worden er zowel voor- als nadelen beschreven van de HR-devolutie. Budwar en Sparrow (1997, p. 477 in Bos-Nehles, 2010, p. 2-3) geven een aantal voordelen. Allereerst kunnen er kosten bespaard worden als lijnmanagers meer HR-taken op zich nemen doordat zij van minder grote afstand kunnen aansturen. Lijnmanagers zijn bovendien beter in staat om beleid in hun eigen omgeving om te zetten in concrete maatregelen. Dit werkt in de hand dat medewerkers door deze vorm van maatwerk gemotiveerder raken doordat zij zich beter herkennen in het beleid waarmee zij geconfronteerd worden. Er is namelijk meer ruimte voor persoonlijke aandacht. Larsen en Brewster zien de link die kan ontstaan tussen HRM en de dagelijkse managementtaken ook als voordeel (2003).

Bos-Nehles beschrijft ook enkele nadelen ten aanzien van de HR-devolutie. Zo komt zij in haar proefschrift tot de conclusie dat de bestaande literatuur een vijftal suggesties doet over waarom een effectieve implementatie van HR-beleid door lijnmanagers wordt bemoeilijkt (2011, p. 4-5). De eerste reden is dat lijnmanagers wellicht niet bereid zijn om HR-activiteiten uit te voeren. Andere redenen kunnen zijn dat ze geen tijd hebben naast de andere verantwoordelijkheden die zij hebben, niet over de juiste competenties beschikken om de HR-praktijken door te voeren, of niet gesteund worden door hun HR-professionals of het topmanagement. Tot slot kan het ook zijn dat lijnmanagers niet voorzien zijn van duidelijke regels en procedures om hun HR-taken goed uit te kunnen voeren. Onder andere De Winne et al., (2013, p. 1708- 1709) stellen dan ook dat er een flinke verscheidenheid kan bestaan in de doeltreffendheid van lijnmanagers wat betreft de implementatie van HR-praktijken.

De rol van lijnmanagers gedurende de implementatie van HR-beleid kan binnen de HR-performanceketen gepositioneerd worden tussen intended en actual HR. Volgens Purcell en Hutchinson (2007) wordt de uiteindelijke respons van medewerkers (percieved HR) op het intended HR-beleid niet alleen bepaald door de HR-maatregelen die door lijnmanagers worden geïmplementeerd, maar ook door het leiderschapsgedrag van deze managers. Deze twee onderdelen (de uitvoering van HR-maatregelen en leiderschapsgedrag) wordt samengevat als peoplemanagement (in Knies, 2012, p.6) Ook Bos-Nehles (2011) en Mcguire (2008) benadrukken de rol die de lijnmanagers hebben tijdens de implementatie en uitvoering van het HR-beleid. In figuur 3 hieronder is bovenstaande conclusie schematisch weergegeven.

Figuur 3: Model gebaseerd op Wright en Nishii (2007)

Er zijn een tweetal redenen aangedragen waarom dit onderzoek zich focust op rol van lijnmanagers gedurende de implementatie van HR-beleid. De eerste reden is dat zij een aanzienlijke rol spelen in het bereiken van organisatieflexibiliteit met behulp van het inzetten van HR-instrumenten (de HR-devolutie). De tweede reden is dat er een flinke variatie bestaat in de doeltreffendheid van lijnmanager en dat het daarom interessant is om te onderzoeken welke belemmeringen en stimuli zij ondervinden bij het uitvoeren van HR-taken (De Winne et al., (2013, p. 1708- 1709).

Verwachting 6: De verantwoordelijkheid voor de implementatie en uitvoering van HR-praktijken ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit is in ieder geval voor een deel gelegen bij lijnmanagers en zij ondervinden bepaalde belemmeringen en stimuli bij de uitvoering van HR-taken.

Top-management, midden management, First-line managers

Bos Nehles (2011) beschrijft in haar proefschrift hoe de aard van de rol van managers uiteen kan lopen vanwege de verschillende niveaus waarop zij acteren (Sims, Veres III, Jackson & Facteau, 2001 in Bos- Nehles, 2011, p.3). Bos Nehles maakt een onderscheid tussen drie verschillende managementniveaus. Als eerste onderscheidt zij de rol van topmanagers. Deze managers zijn verantwoordelijk voor het vaststellen van de algemene doelstellingen voor de organisatie en het ontwikkelen van het beleid voor het behalen van deze doelstellingen. Onder het niveau van het topmanagement bevinden zich de *middle managers.* Deze managers zijn verantwoordelijk voor het toezicht op *first-line managers*. Middle managers zijn doorgaans ook verantwoordelijk voor het opstellen en behalen van de doelstellingen voor hun eigen afdeling of divisie. Tot slot onderscheid Bos-Nehles de *first-line managers* (hierna: FLM's). Dit zijn de managers die op het laagste niveau in de organisatie werkzaam zijn en die toezicht houden op de werkzaamheden van de operationele medewerkers. "*To whom non-managerial employees report"*, aldus Hales (2005, p. 473 in Bos-Nehles, 2011, p.3). Zowel *middle managers* als *first-line managers* zijn beide verantwoordelijk voor een gedeelte van het management binnen organisaties. Er zijn echter ook een aantal belangrijke verschillen tussen beide lijnmanagers te herkennen (Hales, 2006, p. 34-35). Voorbeelden hiervan zijn verschillen in status, vaardigheden en de complexiteit van de verantwoordelijkheden en problemen waar de lijnmanagers mee te maken krijgen (Jacques, 1976 in Hales, 2006, p. 34-35) Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat elke manager zijn eigen krachtenveld heeft. Hierdoor zal de aard van het leidinggeven ook uiteenlopen. Bij de vraag welke belemmeringen en stimuli lijnmanagers ondervinden bij het uitvoeren van hun HR-taken, zullen zowel de FLM's (teamleiders) als de middle managers (afdelingshoofden) meegenomen worden. Hierbij zal ook gekeken worden welk effect hun positie in de organisatie heeft op het uitvoeren van hun HR-taken op het gebied van mobiliteit.

Verwachting 7: De verwachting is dat zowel teamleiders als afdelingshoofden (beide lijnmanagers) binnen de sector waterschappen tijdens de uitvoering van HR-taken te maken hebben met een ander krachtenveld.

2.5 AMO- model

Nu de focus van dit onderzoek op FLM's en middle managers beargumenteerd is, kan er gekeken worden naar welke factoren een belemmerende of stimulerende rol spelen bij de uitvoering van HR-praktijken door deze lijnmanagers. Zoals in de inleiding van dit onderzoek is beargumenteerd, zal in dit onderzoek het AMO-model gehanteerd worden om deze belemmeringen en stimuli in kaart te brengen.[7] De doeltreffendheid van de lijnmanager wat betreft de uitvoering van het HR-beleid kan volgens Knies (2012) bekeken worden aan de hand van het AMO-model (gebaseerd op Appelbaum et al., 2000). Knies (2012) gaat er namelijk vanuit de een lijnmanager voor het uitvoeren van HR-activiteiten bepaalde *abilitys (A)*, *motivations (M)* en *opportunities (O)* moeten hebben om de aan hen toebedeelde HR-activiteiten goed uit te kunnen voeren. De *abilitys* worden in het AMO-model gezien als de capaciteiten (kennis en vaardigheden) van een medewerker, in dit geval de lijnmanager. *Motivation* wordt gezien als de bereidheid die medewerkers moeten hebben om hun taken goed uit te voeren (ze willen hun werk doen). De *opportunities* wordt in het model bestempeld als de mogelijkheden voor een lijnmanager om goed te presteren (dit bijvoorbeeld doordat de organisatie en HR de juiste ondersteuning leveren). Allereerst wordt er in paragraaf 2.5.1 stilgestaan bij de bekwaamheden van lijnmanagers bij de uitvoering van hun HR-taken. Het is relevant om te bekijken welke belemmeringen en stimuli hierbij een rol spelen. Dit om vervolgens in paragraaf 2.5.2 en 2.5.3 in te zoomen op de belemmeringen en stimuli ten aanzien van zowel de bereidheden als de mogelijkheden van de lijnmanagers om hun HR-taken goed uit te kunnen voeren. Hierbij zal voortdurend de koppeling gemaakt worden naar wat deze belemmeringen en stimuli voor de lijnmanagers betekenen voor de implementatie van HR-praktijken ten aanzien van mobiliteit.

2.5.1 Ability (Bekwaamheden)

In deze paragraaf wordt er stil gestaan bij de bekwaamheden van de lijnmanagers, de eerste dimensie van het AMO-model (Appelbaum, 2000). Uit onderzoek blijkt dat deze dimensie het grootste effect heeft op de HR-prestaties van lijnmanagers. Het is echter opvallend dat lijnmanagers vaak niet over de benodigde competenties beschikken voor het uitvoeren van hun HR-taken (Bos-Nehles, van Riemsdijk en Looise, 2011, p.7) Er kan dus een goed beleid geformuleerd zijn ten aanzien van mobiliteit van medewerkers (een HR-taak), maar dat de lijnmanagers tegelijkertijd wellicht niet competent genoeg zijn om dit beleid ook als zodanig te implementeren. Logischerwijs kan dit tot gevolg hebben dat er een discrepantie ontstaat tussen het *intended* HR-beleid en het *actual* HR-beleid (o.a. Purcell & Hutchinson, 2007). In hoeverre de lijnmanagers bekwaam zijn in het uitvoeren van hun HR-taken is onder andere afhankelijk van de steun vanuit de HR-afdeling bij het ontwikkelen van de benodigde competenties (Mcguire, Stoner en Mylona, 2008, p. 74). Over het algemeen behoort dat tot het takenpakket van HR-managers (o.a. Gennard en Kelly, 1997 in Bos-neles et al., 2011, p.18) Lijnmanagers kunnen getraind worden om hun prestaties in de uitvoering van HR-activiteiten verder te ontwikkelen (Bos-nehles 2010, p. 17). Bos-Nehles haalt in haar proefschrift een aantal auteurs aan die stellen dat er behoefte is aan continue en systematische training van lijnmanagers ten behoeve van een betere uitvoering van hun HR-taken (Cunningham & Hyman, 1999; McGovern, 1999; Renwick, 2000 in Bos-Nehles 2010, p.17). Er zijn echter verschillenden studies die aantonen dat niet alle organisaties deze HR-trainingen ook daadwerkelijk aanbieden (Brewster & Larsen, 2000; Harris et al, 2002 in Bos-nehles 2010). Op basis van het bovenstaande wordt verwacht, dat ook binnen de sector waterschappen lijnmanagers over bepaalde vaardigheden en kennis op het gebied van HR moeten beschikken om het beleid omtrent mobiliteit en organisatieflexibiliteit goed uit te kunnen voeren. Deze veronderstelling is verwerkt in verwachting zeven in paragraaf 2.5.3. Daarnaast is de verwachting dat er training nodig is om de lijnmanagers deze kennis en vaardigheden hen eigen te kunnen maken.

[7] Recent heeft ook Knies (2012) het AMO-model toegepast om de belemmeringen en stimuli van lijnmanagers te onderzoeken die mogelijk een rol spelen tijdens het uitvoeren van hun HR-praktijken.

2.5.2 Motivation (Bereidheid)

In deze paragraaf zal de tweede dimensie van het AMO-model worden uitgewerkt, namelijk de bereidheid van lijnmanagers om HR-taken uit te voeren. Motivatie en betrokkenheid van lijnmanagers blijken naast de bekwaamheden van de lijnmanagers ook een rol te spelen bij een correcte uitvoering van het HR-beleid (Purchell & Hutchinson, 2007). Binnen de bereidheid van medewerkers zijn enkele belemmerende en stimulerende factoren die in de literatuur worden beschreven. Deze worden hieronder genoemd en toegelicht.

Allereerst blijkt de persoonlijke interesses van de lijnmanagers belangrijk zijn voor de bereidheid om het *intended* HR-beleid ten aanzien van mobiliteit van medewerkers uit te voeren. Bos-Nehles (2010) zegt hierover dat daar waar sommige *first line managers* erg enthousiast zijn over de uitvoering van hun HR-verantwoordelijkheden, andere dit juist niet zijn. Sommige auteurs stellen dan ook dat niet alle lijnmanagers altijd bereid zijn om hun HR-taken uit te voeren (Cunningham & Hyman, 1995; Harris et al., 2002; Kulik & Bainbridge, 2006 in Bos-Nehles 2010, p. 4). Dit wijst vaak op een gebrek aan persoonlijke prikkels en dus persoonlijke interesse om deze HR-praktijken te gebruiken (McGovern, 1999; Harris et al, 2002 in Bos-Nehels, 2010, p. 17). Daarnaast zijn ook institutionele prikkels te onderscheiden waardoor lijnmanagers overtuigd raken om HR-praktijken te gebruiken (McGovern, 1999; Harris et al, 2002 in Bos-Nehels, 2010, p. 17). Deze zullen in de volgende paragraaf tijdens het bespreken van de derde dimensie van het AMO-model weergegeven worden.

Verder geven lijnmanagers vaak de prioriteit aan kortetermijndoelstellingen in plaats van aan langetermijndoelstellingen zoals het verwezenlijken van meer mobiliteit, een belangrijke HR-taak (Cunningham & Hyman, 1999; Brewster & Larsen, 2000; Whittaker & Marchington, 2003 in Bos-Nehles, 2011, p.17). Dit omdat zij vaak zwaarder worden afgerekend op hun kortetermijndoelstellingen, zoals hun productiedoelstellingen (Mcguire, Stoner,& Mylona, 2008). Het prioriteren van andere taken kan dus een belemmering vormen voor het juist uitvoeren van HR-beleid. Institutionele prikkels kunnen helpen om dit tegen te gaan.

Ook de mate van vrijheid en autonomie tijdens de uitvoering van het HR-beleid worden als belangrijk bestempeld voor de motivatie van lijnmanagers (Knies en Leisink, 2012). Anders gezegd zullen lijnmanagers die de vrijheid en autonomie krijgen om het HR-beleid ten aanzien van mobiliteit uit te voeren, dit als een stimulus ervaren om deze taken uit te voeren (Knies en Leisink 2012, p.18). Op grond van het bovenstaande wordt verwacht dat lijnmanagers over bepaalde bereidheden moeten beschikken om hun HR-taken op het gebied van mobiliteit uit te voeren. Bovendien is de verwachting dat hierbij een aantal stimuli en/of een aantal belemmeringen kunnen worden herkend (zie verwachting 7 hieronder).

2.5.3 Opportunity (Mogelijkheden)

De mogelijkheid die lijnmanagers hebben om hun HR-taken goed uit te kunnen voeren heeft invloed op de eerder besproken bekwaamheid en bereidheid van lijnmanagers om het HR-beleid uit te voeren (Knies, 2012). Hierover stellen Larsen en Brewster (2003) dat draagvlak vanuit het topmanagement van de organisatie een voorwaarde is voor het laten slagen van de HR-doelstellingen. Er moet zo een bepaalde cultuur ontstaan waarbinnen lijnmanagers gestimuleerd en gemotiveerd raken om hun HR-taken uit te voeren. De ondersteuning vanuit de top van de organisatie heeft hierdoor een invloed op de motivatie van lijnmanagers om het HR-beleid uit te voeren (Knies, 2012). Wanneer de top van de organisatie overtuigd is van het belang van een goede uitvoering van het opgestelde HR-beleid ten aanzien van mobiliteit, dan zal dat een positief effect hebben op de motivatie van lijnmanagers om dit beleid ook daadwerkelijk te gaan uitvoeren.

Volgens de auteurs Whittaker en Marchington (2003) speelt de tijd die lijnmanagers krijgen ook een belangrijke rol bij de uitvoering van HR-beleid. Uit hun onderzoek blijkt dan ook dat te weinig tijd een negatieve uitwerking heeft op de uitvoering van de HR-activiteiten door lijnmanagers (Whittaker en Marchington, 2003). Ook is de ondersteuning vanuit HR een belangrijk punt. Te weinig ondersteuning van HR voor lijnmanagers bij de uitvoering van HR-taken kan er toe leiden dat lijnmanagers niet zullen beschikken over de gewenste middelen en vaardigheden om het HR-beleid ook juist uit te voeren (Whittaker en Marchington, 2003). Ook in de motivatie die lijnmanagers zullen hebben ten aanzien van het uitvoeren van het HR-beleid speelt de ondersteuning van HR een rol (Knies, 2012). Dany (2008, p. 2096) concludeert dan ook dat weinig betrokkenheid van HR een negatief effect zal hebben op de prestaties van lijnmanagers op HR-terrein.

Bovendien zou er een goede balans moeten zijn tussen de HR-verantwoordelijkheden van de lijnmanagers en de HR-verantwoordelijkheden die bij de HR-afdeling gelegen zijn (Bos-Nehles, 2010, p 17-18). Hier is ook een belangrijke rol voor de HR-managers weggelegd om samen met het topmanagement niet alleen vast te stellen maar ook duidelijk te communiceren wat de HR-verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het lijnmanagement zijn (e.g. McConville & Holden, 1999 in Bos-nehles). Om de motivatie van lijnmanagers te verhogen voor het uitvoeren van hun HR-taken op het gebied van mobiliteit zijn er enkele vormen denkbaar. HR-managers kunnen dit doen door HR-verantwoordelijkheden in de functieomschrijving of beoordeling van lijnmanagers vast te leggen om zo het belang van deze taken extra duidelijk te maken (McGovern et al., 1997). Hierdoor vormen de HR-verantwoordelijkheden en dat HR-activiteiten zo een integraal onderdeel van het takenpakket van de lijnmanager. Ook wordt de rol van lijnmanagers gedefinieerd en kan rol-ambiguïteit voorkomen worden (McConville, 2006). Er is nog een voorbeeld van deze institutionele prikkels. Zo kan het stimulerend werken voor lijnmanagers om de HR-verantwoordelijkheden in het zakelijk beleid van de organisatie op te nemen (Bos-Nehles, 2010, p. 17)

In 2011 stellen Bos-Nehles et al., dan ook dat HR-managers en lijnmanagers een partnerschap op zouden moeten bouwen. Door als HR-actoren te sparren is de verwachting dat er een goede ondersteuning en dienstverlening gerealiseerd kan worden. Ook Whittaker en Marchington (2003) zien het belang van een zekere mate van ‘partnerschap’ van de HR-afdeling met het lijnmanagement om goede ondersteuning en een effectief HR- beleid te kunnen waarborgen.

Tot slot haalt Bos-Nehles in haar proefschrift ook Gennard & Kelly (1997) aan. Deze auteurs beschrijven de behoefte van de lijnmanagers aan een duidelijk HR-beleid met heldere procedures en bijpassende HR-praktijken en hoe deze uitgevoerd zouden moeten worden in de praktijk (2010, p. 18). Dit is nodig omdat hierdoor rol ambiguïteit tussen de HR-professional en de lijnmanagers voorkomen kan worden. Met andere woorden worden door duidelijke regels en procedures lijnmanagers zich bewust van hun eigen rol binnen het bereiken van mobiliteit (Lowe, 1992; McGovern, 1999 zoals beschreven in Bos-Nehles, 2010, p.18). Daarnaast kan een verkeerde interpretatie van de lijnmanagers van de HR-praktijken door duidelijkheid regels en procedures voorkomen worden (Brewster & Larsen, 2000; Bowen & Ostroff, 2004 in Bos-Nehles, 2010, p.18).

Verwachting 8: Het is de verwachting dat lijnmanagers bepaalde bereidheden, mogelijkheden en bekwaamheden moet beschikken om zijn HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit goed uit te kunnen voeren.

2.6 Verwachtingen vanuit de theorie

Uiteindelijk zijn de acht onderstaande verwachtingen vanuit de theorie opgesteld. Tijdens het beantwoorden van de deelvragen van dit onderzoek, in hoofdstuk 5 zullen deze verwachtingen vanuit de theorie worden getoetst aan de gevonden empirische gegevens binnen de sector waterschappen.

Verwachting 1: Verwacht wordt dat het ILM model is dominant binnen de sector waterschappen.

Verwachting 2: Verwacht wordt dat er binnen de sector waterschappen sprake is van reactieve organisatieflexibiliteit.

Verwachting 3: Verwacht wordt dat er binnen de sector waterschappen een beperkte *employability orientation* te herkennen is.

Verwachting 4: Verwacht wordt dat de gewenste mate van organisatieflexibiliteit binnen de sector waterschappen niet bereikt is.

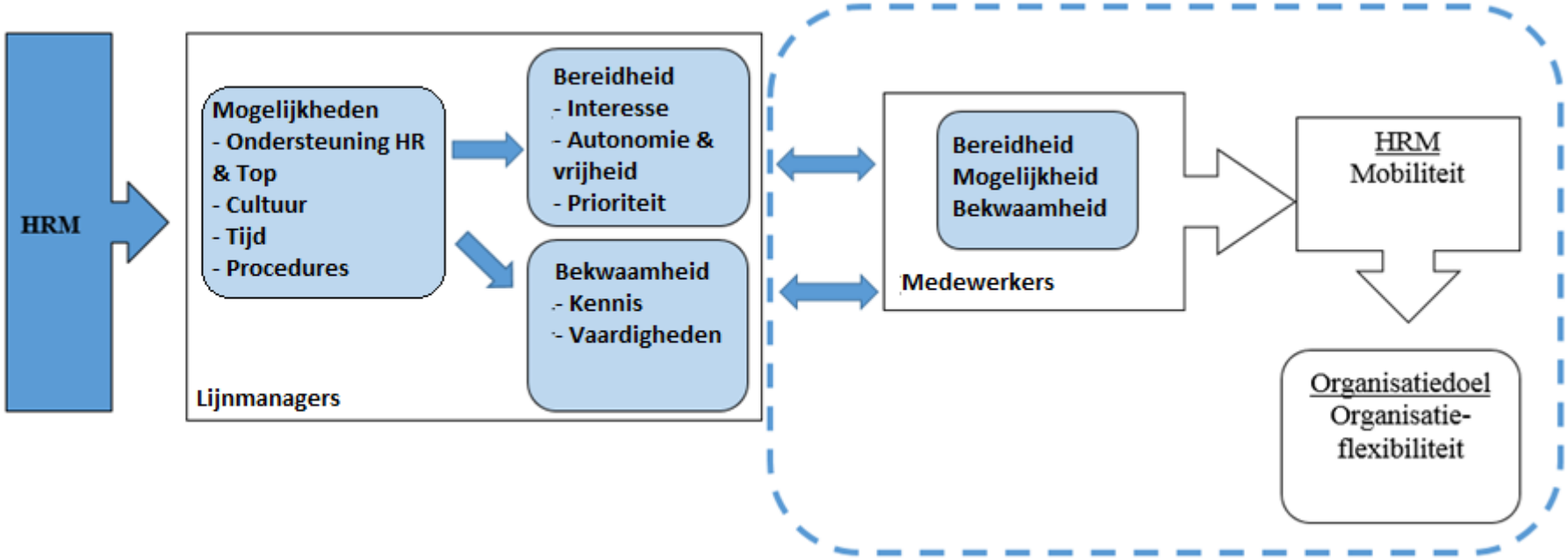
Verwachting 5: Verwacht wordt dat ofwel de numerieke dan wel de functionele vorm van flexibiliteit binnen de sector waterschappen als dominant bestempeld kan worden.

Verwachting 6: De verantwoordelijkheid voor de implementatie en uitvoering van HR-praktijken ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit is in ieder geval voor een deel gelegen bij lijnmanagers en zij ondervinden bepaalde belemmeringen en stimuli bij de uitvoering van HR-taken.

Verwachting 7: De verwachting is dat zowel teamleiders als afdelingshoofden (beide lijnmanagers) binnen de sector waterschappen tijdens de uitvoering van HR-taken te maken hebben met een ander krachtenveld.

Verwachting 8: Het is de verwachting dat lijnmanagers bepaalde bereidheden, mogelijkheden en bekwaamheden moet beschikken om zijn HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit goed uit te kunnen voeren.

2.7 Conceptueel model



Figuur 4: Conceptueel model

Figuur	Betekenis
Pijl	Causale invloed
Kader	Variabele
Stippellijn	Niet direct onderzocht

Tabel 2: Conceptueel model

2.7.1 Toelichting conceptuele model

In dit conceptuele model is grafisch een verwachting weergegeven van het uit te voeren onderzoek. In het model is te zien welke verbanden er tussen de verschillenden variabelen worden verondersteld. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het AMO-model van Appelbaum (2000) om de verschillenden verbanden te kunnen analyseren. Op basis van het theoretische kader zijn deze veronderstellingen opgesteld. Binnen dit conceptuele model is organisatieflexibiliteit het startpunt van onderzoek. Deze organisatiedoelstelling kan bereikt worden door het HRM-doel, meer mobiliteit te realiseren. Meer mobiliteit vraagt iets van de medewerkers uit de organisatie. Deze medewerkers moeten bepaalde bereidheden, mogelijkheden en bekwaamheden hebben ten aanzien van mobiliteit. De stippellijn binnen het conceptuele model geeft aan dat deze verbanden binnen dit onderzoek niet direct onderzocht zullen worden. Binnen dit onderzoek staan de ervaringen van de lijnmanagers uit de sector namelijk centraal. Welke bereidheden, mogelijkheden en bekwaamheden moeten deze lijnmanagers hebben om de medewerkers juist te kunnen ondersteunen en in staat te stellen in het bereiken van meer mobiliteit? Hierbinnen wordt de veronderstelling gedaan dat naar mate lijnmanagers meer mogelijkheden krijgen, zij meer bereidheid voor het uitvoeren van de HR-taken op het gebied van mobiliteit zullen ervaren (Knies, 2012). Dit zelfde geldt voor het verband mogelijkheden en bekwaamheden. Hierbij kan gedacht worden aan meer mogelijkheden in de vorm van training en dat daardoor lijnmanagers bekwamer worden in het uitvoeren van hun HR-taken. Daarnaast zal er in dit onderzoek gekeken worden naar de rol van HR. Welke rol moet HR innemen om de lijnmanagers uit de sector juist te kunnen ondersteunen? De verbanden zoals weergegeven zullen zowel vanuit het perspectief van de lijnmanagers onderzocht worden als ook vanuit de HR-professionals uit de waterschapsector.

3. Methoden en technieken van onderzoek

In dit hoofdstuk volgt een verantwoording voor de aanpak van dit onderzoek. Opeenvolgend zullen in paragraaf 5.1 en 5.2 de aard van het onderzoek en de gebruikte onderzoeksmethoden worden toegelicht. Vervolgens wordt er in paragraaf 5.3 stilgestaan bij de respondentselectie. Paragraaf 5.4 zal in het teken staan van het legitimeren van de gebruikte analysemethode. Tot slot wordt er in paragraaf 5.5 ingezoomd op de kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek, betrouwbaarheid en validiteit zoals deze worden beschreven door Boeije et al. (2009)**.**

3.1 Aard van het onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Volgens Boeije zijn er binnen kwalitatief onderzoek drie elementen belangrijk:

1. *"Nadruk op betekenissen, ervaringen en gezichtspunten van alle betrokkenen*
2. *Systematische verzameling, organisatie, en interpretatie van tekstueel materiaal*
3. *Ontwikkelingen van concepten die helpen sociale verschijnselen te begrijpen in hun natuurlijke context."* (Boeije, 2014. P. 27)

Volgens haar vormen deze drie elementen samen de definitie van kwalitatief onderzoek. In lijn met het eerste element wat Boeije (201 4) beschrijft, lag ook in dit onderzoek de nadruk op betekenissen, ervaringen en gezichtspunten van de lijnmanagers en HR-professionals. Hier lag de nadruk op, omdat het achterhalen van de perceptie van de lijnmanagers het mogelijk maakt om te begrijpen hoe zij handelen en vooral waarom zij zo handelen. Bovendien kon zo duidelijk worden wat de lijnmanagers nodig denken te hebben om hun handelen bij de uitvoering van HR te verbeteren. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn methoden gebruikt die het mogelijk maakten om het perspectief en de beleving van de lijnmanagers en HR-professionals te beschrijven en mogelijk te verklaren. Dit doormiddel van een systematische studie van diversie bronnen. In lijn met element twee zoals beschreven door Boeije (2014). Zo is er een literatuurstudie gedaan, een documentanalyse uitgevoerd en zijn er semigestructureerd interviews afgenomen.

In paragraaf 3.2 van dit hoofdstuk volgt een verdere toelichting van de verschillende methode die zijn gebruikt. Mede hierdoor zijn de methoden zo transparant en systematisch mogelijk weergegeven. Dit alles om te kunnen waarborgen dat er geen onduidelijkheden konden ontstaan over waar de waarnemingen gedaan zijn en hoe de uitkomsten tot stand zijn gekomen (Boeije 2014, p. 30). Daarnaast heeft de keuze voor kwalitatief onderzoek het mogelijk gemaakt om een sociaal verschijnsel te verkennen. Volgens Boeije (2014) is dit het derde element van de drie elementen die zij beschrijft. In dit onderzoek was de doelstelling namelijk om door het interviewen van zowel lijnmanagers als HR-professionals binnen de sector waterschappen, de implementatie van HR-praktijken ten aanzien van mobiliteit door lijnmanagers, als verschijnsel te beschrijven. Hier moet aan worden toegevoegd dat in dit onderzoek naast het beschrijven en verkennen van het sociale verschijnsel ook nadrukkelijk het verklaren van dit verschijnsel een doelstelling was. Dus naast een beschrijving ook te ontdekken waarom het verschijnsel zo is (Bosch, 2012 in Boeije p. 32).

3.2 Gebruikte onderzoeksmethode

3.2.1 Literatuuronderzoek

Voorafgaand aan het empirische deel van dit onderzoek is er een literatuuronderzoek uitgevoerd naar relevante literatuur ten aanzien van de te onderzoeken thema's. In dit onderzoek heeft het bestuderen van de literatuur het mogelijk gemaakt om de huidige stand van zaken ten aanzien van het onderwerp in kaart te brengen. Door Boeije wordt dit de "*state of art*" genoemd (2014 p. 40). Het is een bewuste keuze geweest om de literatuurstudie uit te voeren voordat de interviews zijn afgenomen. Hierdoor was de nodige bagage aanwezig van de gangbare theorieën en was de onderzoeker voldoende ingelezen om het onderzoeksonderwerp juist te kunnen onderzoeken (Tummers& Karsten, 2011; Timmermans & Tavory, 2012 in Boeije, 2014 p.43).

Verder zijn aan de hand van het theoretisch kader (zoals weergegeven in hoofdstuk 2) een aantal "*sensitizing concepts"* opgesteld. *"Sensitizing concepts zijn attenderende, gevoelig makende of richtinggevende begrippen*" (Wester, 1995; Bowen, 2006 in Boeije pag 43). Deze begrippen maken het mogelijk om vanuit een theoretische bril het veld van onderzoek te bekijken. Zo kunnen deze concepten eigenlijk gezien worden als een soort zoeklicht die je helpt om gerichter te kunnen kijken. Deze begrippen zijn dan ook de basis geweest van de onderwerpen die tijdens de interviews aan bod zijn gekomen. Tijdens het bespreken van de interviewprocedure zal hier uitgebreid bij stil worden gestaan. Tot slot zijn er op basis van de gelezen literatuur meerdere verwachtingen opgesteld. Deze verwachtingen zullen tijdens het bespreken van de deelvragen beantwoord worden. Door gebruik te maken van verwachtingen wordt het makkelijker om de theorie te koppelen aan dat wat er gevonden is in de praktijk. Zodoende kan ook getoetst worden in hoeverre de theorie eventueel verder verrijkt, aangescherpt of bevestigd kan worden.

3.2.1 Documentanalyse

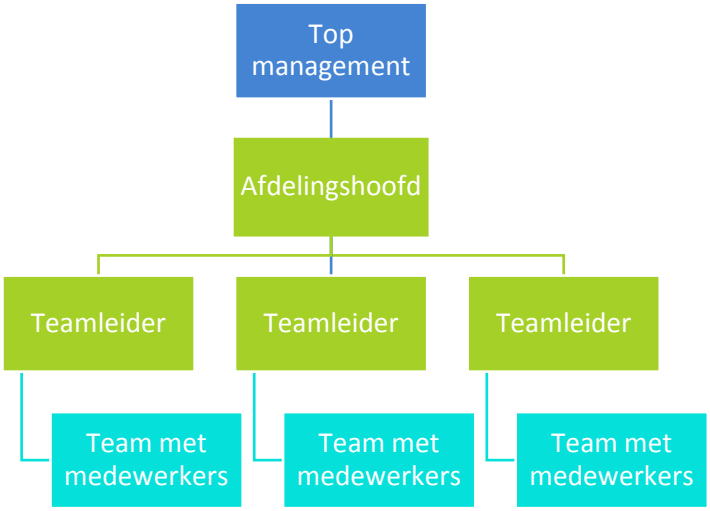
Over de sector waterschappen zijn meerdere openbare documenten beschikbaar. Een analyse van deze stukken was vooral relevant voor om de aanleiding voor dit onderzoek verder te onderbouwen. Daarnaast is er door het analyseren van deze documenten een beter beeld verkregen over de specifieke situatie binnen de sector ten aanzien van het onderzoeksonderwerp. Dit inzicht samen met de bestudeerde relevante literatuur maakte het mogelijk om onderbouwd verwachtingen uit te spreken over de situatie binnen de sector. Voorbeelden van documenten die zijn gebruikt voor dit onderzoek zijn de HR monitor die om de vier jaar onder meerdere waterschappen wordt uitgezet. Verder het principe akkoord dat tijdens het schrijven van dit onderzoek gesloten is tussen de vakbonden, waterschappen en de Unie van Waterschappen (Unie van Waterschappen, 2015) Daarnaast zijn er ook meerdere documenten van de websites van onder andere de verschillenden deelnemende waterschappen, het A&O-fonds waterschappen en via de website van de Unie van waterschappen verkregen.

3.2.2 Interviewprocedure

In deze paragraaf staan de verschillenden gehanteerde interviewprocedures centraal. Binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van twee type interviews te weten: oriënterende interviews en topic-interviews. Beide interviewprocedures zullen hieronder worden uitgewerkt. Voorafgaand aan het opstellen van het onderzoeksplan zijn een aantal oriënterende interviews gehouden met verschillende sleutelpositiehouders uit de sector. Zo zijn een beleidsmedewerker werkzaam bij de Unie van Waterschappen, een afdelingshoofd van een HR afdeling binnen een waterschap en een HR consultent met veel advies ervaring binnen de waterschapssector geïnterviewd. Dit heeft bijgedragen aan het in kaart brengen van de praktische relevantie van dit onderzoek. Daarnaast waren deze interviews relevant voor het mogelijk maken van een koppeling van bevindingen uit de literatuur aan de praktijksituatie in de sector.

De interviews voor de data ten behoeve van het beantwoorden van de hoofdvraag zijn semigestructureerd van aard geweest. In deze semigestructureerde interviews werd er gebruik gemaakt van een topic-list. Dit is een lijst met onderwerpen die specifiek in het interview behandeld worden. Zoals eerder al in paragraaf 3.2.1 bleek, zijn de onderwerpen (*topics)* gebaseerd op begrippen die tijdens de literatuurstudie naar voren zijn gekomen. Tijdens het afnemen van deze interviews bleek dat een aantal topics herhaaldelijk genoemd werden zonder dat deze onderdeel vormde van de oorspronkelijk opgestelde topic-list. Deze onderwerpen zijn later nog toegevoegd aan de topic-list. De oorspronkelijke topic-listen zijn opgenomen in bijlage 1. Aan het begin van ieder interview werd de anonimiteit van de respondent benadrukt. Voor de geïnterviewde lijnmanagers en HR-medewerkers zijn twee verschillenden lijsten gehanteerd. Verder is er voor gekozen om zowel teamleiders als afdelingshoofden te interviewen. Binnen de sector waterschappen bevinden zich managers op meerdere niveaus. Zoals beschreven in het theoretisch kader kent elke manager op zijn

eigen niveau een ander krachtenveld (Bos-Nehles, 2010). In figuur 5 hieronder is schematisch weergegeven hoe de verschillende lijnmanagers die geïnterviewd zijn zich tot elkaar verhouden. In dit model zijn de lijnmanagers die geïnterviewd zijn groen aangegeven.



Figuur 5: Verhouding lijnmanagers waterschappen

De interviews zijn op de kantoren van de vijf waterschappen afgenomen. De duur van de interviews varieerden van een half uur tot een uur. Uiteindelijk zijn er in totaal 18 semigestructureerde interviews afgenomen. Hiervan zijn vijf interviews met medewerkers van de HR-afdeling, zes interviews met afdelingshoofden en zeven interviews met teamleiders. Tijdens het bespreken van de resultaten zullen afdelingshoofden weergegeven worden als “RxAF”. De geïnterviewde teamleiders zullen weergegeven worden als “Rx” en de gesproken HR-professionals als “RxHR”. Hierbij zal de “x” in het resultatenhoofdstuk vervangen zijn door een becijfering van de verschillenden respondenten. In tabel 2 hieronder is een overzicht gegeven van de semigestructureerde interviews die uiteindelijk meegenomen zijn in de data analyse.

Tabel 3: Overzicht interviews

Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden	**Waterschap Noorderzijlvest**
Medewerker HR	Medewerker HR
Afdelingshoofd	Afdelingshoofd
Afdelingshoofd	Teamleider
Teamleider	Teamleider
Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier	**Waterschap Vallei en Veluwe**
Medewerker HR	Medewerker HR
Afdelingshoofd	Teamleider
Teamleider	Teamleider
Waterschap Brabantse delta	Teamleider
Medewerker HR	
Afdelingshoofd	
Afdelingshoofd	

3.3 Respondentselectie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de wijze waarop de respondentenselectie heeft plaatsgevonden. Via een beleidsmedewerker bij de Unie van Waterschappen zijn er meerdere waterschappen benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek. Uiteindelijk zijn via deze weg vijf HR medewerkers van vijf waterschappen bereid gevonden om deel te nemen. In bijlage 2 is een afbeelding opgenomen waarop duidelijk te zien is dat de geselecteerde waterschappen verspreid zijn over Nederland. De vijf waterschappen waren gevestigd in Houten, Apeldoorn, Heerhugowaard, Breda en Groningen. Het aantal medewerkers varieert tussen de 200 en 800. Hiermee vormt de selectie van organisaties een relatief goede afspiegeling van alle waterschappen in Nederland, waarvan de grootste ruim 800 medewerkers heeft en de kleinste ongeveer 200. Uiteindelijk zijn er per waterschap meerdere respondenten geïnterviewd. Er wordt in het verband van kwalitatief onderzoek ook wel over participanten gesproken (Boeije et al. 2009, p.260). Om de perceptie van de lijnmanagers uit de sector goed in kaart te kunnen brengen, is er voor gekozen om tenminste twee lijnmanagers per waterschap te spreken. Daarnaast is er voor gekozen om per deelnemend waterschap een medewerker van de HR afdeling te interviewen. Voor de selectie van de lijnmanagers is er gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode. Dit betekent dat tijdens de interviews met de geworven HR-medewerker de werving van de lijnmanagers "plaatsvond". Aan de geïnterviewde HR-medewerkers werd namelijk gevraagd welke lijnmanagers uit hun organisatie zij geschikt achtte en bereid konden vinden voor een interview over het geïntroduceerde onderzoeksthema (van der Velde, Jansen, Dikkers, 2013 p.80).

3.4 Legitimering van de analysemethode

In de onderstaande tekst volgt een legitimering van de gebruikte methode van analyse. Analyseren wordt ook wel gezien als een systematische verwerking van de gegevens tot resultaten en conclusies. Dit alles om uiteindelijk een hoofdvraag te kunnen beantwoorden (Boeije, hart, & Hox, 2009, p. 268). Binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de analysemethode "*meaning condensation"* zoals beschreven door Kvale (1996, p.192). Kvale beschrijft deze methode als het in verkorte formulering weergeven van uitspraken die door geïnterviewden zijn gedaan. Naast deze methode voor analyse is er ook gebruik gemaakt van *meaning categorisation.* De kleine stukjes tekst die ontstonden na de uitvoering van de eerste methode van analyse werden aan de hand van de gevonden topics ingedeeld (Kvale,1996). Alle 18 interviews zijn eerst volledig uitgetypt (getranscribeerd), vervolgens zijn de belangrijkste uitspraken samengevat (*meaning condensation*) en vervolgens zijn deze samenvattingen onder de dominante thema's geplakt (*meaning categorisation*). Door de analyse op deze manier aan te pakken vergroot je de controleerbaarheid en daarmee de herhaalbaarheid van het onderzoek. In bijlage 4 is een code boom opgenomen. Deze tabel geeft overzichtelijk weer welke codes er tijdens het analyseren zijn gebruikt.

3.5 Kwaliteitscriteria

In deze paragraaf zullen opeenvolgend twee kwaliteitscriteria worden besproken zoals beschreven door Boeije. Allereerst wordt er stil gestaan bij betrouwbaarheid, om vervolgens in te gaan op de keuzes die zijn gemaakt in het kader van de validiteit van het onderzoek.

3.5.1 Betrouwbaarheid

In deze paragraaf zal worden toegelicht welke keuzes zijn gemaakt om betrouwbaarheid als kwaliteitscriteria te waarborgen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Betrouwbaarheid wordt in onderzoek gezien worden als de afwezigheid van toevallige fouten (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Allereerst zijn er meerdere interviews afgenomen. Door dezelfde vragen herhaaldelijk te stellen aan verschillenden respondenten is de betrouwbaarheid van de resultaten en de daarbij behorende conclusies vergroot. Daarnaast zijn er meerdere methoden in gezet om het onderzoeksthema te onderzoeken.

Zo is er naast interviews ook een literatuurstudie uitgevoerd naar het thema van onderzoek. Dit wordt ook wel methodetriangulatie genoemd (Boeije, Hart, & Hox, Onderzoeksmethoden, 2009, p. 275). Bovendien is de onderzoeker die het onderzoek heeft uitgevoerd opgeleid en getraind in het doen van onderzoek. Dit vergroot dan ook de betrouwbaarheid (Boeije, Hart, & Hox, Onderzoeksmethoden, 2009, p. 275). In bijlage 5 is een email opgenomen die verstuurd is naar de verschillenden waterschappen. Door middel van deze mail zijn de respondenten voorbereid op de interviews. In deze mail is de context van het onderzoek kort in hoofdlijnen toegelicht. Respondenten konden hierdoor al voor het interview nadenken over het onderzoeksthema wat de betrouwbaarheid van het onderzoek vergoot. Veder zijn de interviews opgenomen met een telefoon en is de verkregen data direct verwerkt. Ook dit is gedaan om de betrouwbaarheid van de data te vergroten. Door het direct uitwerken van de opgenomen interviews is er geprobeerd om te voorkomen dat later verkregen opvattingen van de onderzoeken een rol zouden gaan spelen. Verder is er gedurende het hele onderzoek contact geweest met Paul Boselie, begeleider vanuit de Universiteit van Utrecht. Met hem is er voortdurend gesproken over het functioneren van de onderzoekster wat tevens de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Tot slot heeft er ook *member validation* plaatsgevonden wat inhoudt dat er informatie is teruggekoppeld aan de participanten (Boeije, 2014 p.157). Delen van de transcripten zijn per email naar de respondenten opgestuurd. Hierbij is de respondenten gevraagd of ze zich nog steeds konden vinden in de uitspraken die ze eerder in het interview hadden gedaan. Door de data op deze manier terug te geven aan de respondenten vond er een extra controle plaats op dat wat er door de respondenten werd gezegd ook daadwerkelijk zo was bedoeld. Met andere woorden kan *member validation* bijdragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.5.2 Validiteit

Heeft het onderzoek gemeten wat het zou moeten meten? Dat is de vraag die bij deze kwaliteitscriteria gesteld moet worden. Als de uitgevoerde metingen niet betrouwbaar blijken te zijn is de kans heel groot dat de uitkomsten ook niet als valide bestempeld mogen worden (Boeije, 't Hart, & Hox, 2009). Deze twee kwaliteitscriteria voor goed onderzoek hangen dus ook nauw met elkaar samen. Volgens Boeije is validiteit de afwezigheid van systematische meetfouten (Boeije, 't Hart, & Hox, 2009). Met andere woorden is de hoofdvraag zoals eerder in dit rapport geïntroduceerd beantwoord met de verkregen data? Binnen het onderzoek zijn een aantal keuzes gemaakt die de kans hierop hebben vergroot, deze keuzes zullen worden toegelicht. Allereerst is er tijdens dit onderzoek samengewerkt met studentonderzoekers en is er zoals eerder toegelicht intensieve begeleiding geweest vanuit de Universiteit Utrecht. Door deze begeleiding en samenwerkingsverbanden is er regelmatig over het onderzoek gesproken. Hierdoor kon er een reflectie van de rol van de onderzoeker plaatsvinden, wat de validiteit van het onderzoek mogelijk heeft vergroot (Boeije, 2014 p.154). Tevens zijn er ook enkele memo's bijgehouden. Door als onderzoeker gedachtes en interpretaties op papier te zetten, is inzichtelijk gemaakt hoe tot bepaalde keuzes is gekomen. Dit vergroot de validiteit. Daarnaast draagt ook deze metrologische verantwoording bij aan de validiteit van het onderzoek. Via deze beschrijving is namelijk inzichtelijk gemaakt, hoe de onderzoekster tot haar interpretaties en keuzes in methode is gekomen. Verder vergroot ook het transcriberen van de geluidsfragmenten met de interviews de validiteit van het onderzoek. Dit omdat oorspronkelijke uitspraken behouden worden en daardoor vertekening van de resultaten voor een deel wordt voorkomen (*Boeije, 2012).* Tot slot zijn er binnen dit onderzoek meerdere methoden gebruikt (literatuurstudie, interviews en documentanalyse) wat de kwaliteit van het onderzoek kan verhogen. Dit wordt ookwel methodentraiangulatie genoemd (Boeije, 2010, p.176). Door gebruikt te maken van meerdere methoden wordt eveneens de validiteit van het onderzoek verhoogd.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van de semigestructureerde interviews met teamleiders, afdelingshoofden en HR-professionals centraal. Het doel van dit hoofdstuk is om weer te geven wat er tijdens de interviews is gezegd. Aan de hand van de topics die zijn opgesteld na het uitvoeren van de literatuurstudie is de gevonden data gesorteerd. Zoals in hoofdstuk 3 duidelijk werd, zijn er tijdens het afnemen van de interviews nog enkele subtopics toegevoegd aan deze oorspronkelijke topic-list. Dit omdat deze onderwerpen herhaaldelijk genoemd werden tijdens de interviews. Deze onderwerpen bleken daarom relevant genoeg te zijn om mee te nemen in het beantwoorden van de opgestelde hoofdvraag. De toegevoegde topics betreffen overige belemmeringen en stimuli, namelijk, wet- en regelgeving, omstandigheden van de organisatie en leiderschapsstijl. Bovendien is de oorspronkelijke topic-list opgenomen in bijlage 1 van dit rapport. In bijlage 4 is een code-boom opgenomen. Dit model geeft een overzicht van de codes die bij het analyseren gebruikt zijn. Per topic zal een uiteenzetting volgen. Hierbij zullen citaten gebruikt worden om deze uiteenzettingen kracht bij te zetten. Aan het einde van deze hoofdthema's volgt telkens een samenvatting. Bovendien zijn er in dit hoofdstuk voetnoten opgenomen waarin duidelijk wordt opgesomd hoeveel respondenten een bepaalde uitspraak hebben gedaan. Pas later in hoofdstuk 5 zal de hoofdvraag aan de hand van deze resultaten beantwoord worden. Dit om uiteindelijk in de discussie enkele overkoepelende thema's theoretisch verder uit te diepen. Voor nu zullen opeenvolgend de hoofdthema's organisatieflexibiliteit, mobiliteit en de bekwaamheden, mogelijkheden en bereidheden van de lijnmanagers uitgewerkt worden. Dit om af te sluiten met de overig gevonden belemmeringen en stimuli en een samenvatting.

4.1 Organisatieflexibiliteit

In deze paragraaf worden de ervaringen van de lijnmanagers uiteengezet ten opzichte van het thema organisatieflexibiliteit. Aan alle respondenten is gevraagd wat zij onder het begrip organisatieflexibiliteit verstaan. Dit om later een conclusie te kunnen trekken over hoe flexibiliteit binnen de context van de sector wordt gezien. Daarnaast zal er stil gestaan worden bij wat de respondenten verstaan onder het doel van organisatieflexibiliteit en de reden waarom de organisatie het nastreeft. Tot slot zal er ook ingegaan worden op de vraag in welke mate de deelnemers zich bewust waren van het thema organisatieflexibiliteit en of dit thema leeft binnen de sector waterschappen.

4.1.1 Omschrijving organisatieflexibiliteit

Aan het begin van elk interview werd aan de participanten gevraagd wat zij verstaan onder het begrip organisatieflexibiliteit. Het bleek dat veel respondenten het lastig vonden om een korte definitie van het begrip te geven. Respondenten geven aan dat het een breed begrip is waar veel onder kan vallen. Zo koppelen de participanten organisatieflexibiliteit vaak aan de flexibele inzet van arbeid, innovatie, een flexibele structuur en de wijze waarop je, als organisatie, je werkprocessen inricht. Opvallend is dat de flexibiliteit van de organisatie door alle respondenten werd verbonden aan het belang om als waterschap te moeten **inspelen op actuele behoeften vanuit een veranderende omgeving**. Eén van de respondenten definieert organisatieflexibiliteit dan ook als volgt: *"Niet alleen binnen een organisatie maar ook buiten de organisatie verandert gewoon heel veel. En je moet in staat zijn om met die veranderingen mee te gaan. En dat is wat ik versta onder organisatieflexibiliteit."* R7

Hieronder zal er kort bij de meest genoemde veranderingen vanuit uit de omgeving van de sector worden stilgestaan. Opeenvolgend zullen de volgende ontwikkelingen besproken worden: veranderende vraag vanuit de samenleving[8], de toenemende samenwerkingsverbanden[9], effectiviteit en efficiëntie[10] en technologische ontwikkelingen[11]. Allereerst zien veel respondenten een verschuiving van een samenleving waarin de overheid voor de burger bepaalt, naar een samenleving waarin burgers dat niet langer 'pikken'. Het volgende citaat geeft deze gedachte weer: *"De omgeving veranderend. Dit onder andere omdat de mens is veranderd. Als overheid vanuit een soort van autoritaire positie zeggen van: 'wij zijn de overheid, wij zijn de baas en wij weten wat goed voor u is'. Nee dat sluit niet meer aan bij hoe de samenleving in elkaar zit en wil werken." R6HR*

Bovendien blijkt uit een aantal interviews dat de producten en taken die de waterschappen uitvoeren en afleveren, vaker ter discussie gesteld worden. Burgers stellen volgens de geïnterviewden vaker de waaromvraag. Zo geeft een respondent aan dat waar 6 tot 7 jaar geleden de waterschappen zonder problemen zelf bepaalden wat de richtlijnen waren, deze richtlijnen tegenwoordig veelvuldig ter discussie worden gesteld.[12]. Respondenten geven met andere woorden aan dat de **autoritaire positie van de overheid** aan het afnemen is en dat deze houding niet meer aansluit bij wat de samenleving verlangt.

Daarnaast geven respondenten aan dat de complexiteit van de vraagstukken waar zij mee te maken krijgen de laatste jaren is toegenomen. Hierdoor worden de waterschappen volgens de geïnterviewden gedwongen om vaker de **samenwerking met andere partijen** op te zoeken. Dit omdat je als waterschap sommige vraagstukken niet meer alleen op kan lossen, maar ook omdat je als overheid niet langer zelfstandig de besluiten neemt. Voorbeelden van partijen die de respondenten noemen zijn Rijkswaterstaat, gemeenten en provincies, maar ook burgers en actiegroepen. Een afdelingshoofd vat mooi samen wat deze veranderingen voor de zuiveringsinstallaties die hij/zij aanstuurt betekenen:

"Vroeger leken de installaties zo ver mogelijk weggezet te worden, uit het zicht, aan de rand van het dorp en met een hekwerk eromheen. Dat hekwerk stond er niet alleen in fysieke zin, maar dat stond er ook bijna in psychologische zin. Deze zuiveringen waren een afgesloten eenheid. Wat we nu zien, met alle ontwikkelingen die plaatsvinden, (…) is dat er van ons verwacht wordt dat wij volop samenwerken met bijvoorbeeld gemeentes. Daarnaast zitten we ook in een traject wat we "(naam project)" noemen. In dat project werken we volop samen met "(naam collega waterschappen)". Wat we ook zien, is dat we de laatste paar jaren ook steeds meer aan innovatie doen. Dat kunnen we ook niet alleen doen, dus dan moet je letterlijk samenwerkingsverbanden aangaan met kennisinstituten, Hogenscholen en Universiteiten." R4AF

Verder merken lijnmanagers en HR-professionals op dat door de toename van de samenwerkingsverbanden met externe partijen, medewerkers los moeten komen van hun functie en flexibel zouden moeten zijn in dat wat deze samenwerking van hen vraagt. Hierbij noemen een aantal respondenten ook het denken in functies door medewerkers, wat de flexibiliteit van de organisatie niet ten goede zou komen[13]. Op dit laatste punt zal tijdens het bespreken van het belang van mobiliteit dieper worden ingegaan.

[8] R2AF, R6HR, R7, R9, R13AF, R18
[9] R3HR, R4AF, R5, R12AF, R17
[10] R1, R3, R14, R8
[11] R2AF, R6HR, R12AF
[12] R12AF
[13] R2AF, R14HR, R16HR, R18AF

Vervolgens spelen volgens een aantal respondenten ook de bezuinigingen een rol binnen de wens om als waterschapssector flexibeler te worden. Hierin ligt volgens de respondenten vooral een **effectiviteits- en een efficiëntie wens** verscholen en ook de toenemende behoefte aan meer transparantie ten aanzien van wat er met het beschikbare geld gebeurt speelt hierin mee. Voornamelijk de directie van de waterschappen wenst dat er flexibeler wordt omgegaan met de aanwezige personeelscapaciteit binnen de organisatie. Binnen alle waterschappen moet er dan ook verantwoording worden afgelegd aan de directie als een afdelingshoofd of teamleider een vacature wil opvullen. De volgende uitspraak van een HR-professional geeft dit mooi weer: *"Zoals elke organisatie binnen overheidsland hebben we een taakstelling. Er moet meer worden gedaan met het geld wat we tot onze beschikking hebben. Dus wij bespreken sowieso alle mobiliteit in het MT. Dus als ik de behoefte heb om een vacature open te stellen dan zal ik daar eerst het fiat voor moeten hebben van het MT. Zo houden we ook zicht op wat er allemaal aan mogelijkheden binnen een organisatie ontstaan." R15HR*

Tot slot worden vaak de **technologische ontwikkelingen** waar de sector mee te maken heeft genoemd in het kader van flexibiliteit. Respondenten geven aan dat door deze technologische veranderingen de inhoud van het werk (continu) veranderd. Werkprocessen veranderen en medewerkers moeten zich dit eigen zien te maken. Hierbij benoemt een respondent dat je met alleen het scholen van je eigen mensen het niet redt in de technologische ontwikkelingen en dat je ook medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden via een flexibele schil kort aan je moet kunnen binden[14].
Onder de druk van de bovenstaande veranderingen stellen alle respondenten dat organisatieflexibiliteit een thema is wat speelt. Een respondent zegt hier het volgende over: *"We hebben het al jaren over het thema van overheden die flexibel moeten zijn en zich dienstverlenend of responsief op moeten stellen in wat er in de omgeving gaande is, maar nu zijn we op het punt dat we ook echt slagen maken." R18AF*
Het gewenste flexibiliteitsniveau is echter op dit moment niet bereikt volgens alle respondenten.

Samengevat wordt flexibiliteit van de waterschappen door lijnmanagers, evenals door de HR-professionals, veelal gedefinieerd als het in kunnen spelen op veranderingen uit de omgeving. Hierbij worden een aantal veranderingen veelvuldig genoemd. Verder wordt organisatieflexibiliteit veelal gekoppeld aan de flexibele inzet van arbeid. Dit gezegd hebbende kan er ook een logische overgang gemaakt worden naar het volgenden thema dat centraal stond in dit onderzoek te weten: mobiliteit van medewerkers.

[14] R16HR

4.2 Mobiliteit

Het tweede thema wat in de interviews aan bod kwam was de mobiliteit van medewerkers binnen de waterschapssector. Hierbij werd de respondenten om een beschrijving van het begrip gevraagd. Vervolgens is er ook gekeken naar welke taken en verantwoordelijkheden een lijnmanager heeft ten aanzien van mobiliteit. Bovendien werd er ook aan de lijnmanagers en HR-professionals gevraagd met welk doel mobiliteit binnen de sector wordt nagestreefd.

4.2.1 Omschrijving mobiliteit

Aan alle deelnemers is gevraagd wat zij onder het begrip mobiliteit van medewerkers verstaan. Mobiliteit wordt door de respondenten vaak in verband gebracht met het bereiken van een flexibelere organisatie. Hierbij is het opvallend dat sommige respondenten flexibiliteit en mobiliteit als synoniemen bestempelen. Verder onderkennen de respondenten dat er **meerdere vormen van mobiliteit** binnen de organisatie te herkennen zijn. Hierbij maken zij vaak een onderscheid tussen interne en externe mobiliteit, waarbij de respondenten interne mobiliteit zien als de inzetbaarheid van het personeel binnen de organisatie en externe mobiliteit als het vertrek van medewerkers naar een nieuwe werkgever. Een aantal respondenten geeft expliciet aan dat externe mobiliteit binnen de sector steeds meer voor komt.[15] Naast dat externe mobiliteit steeds vaker voorkomt bij disfunctioneren, wordt deze vorm van mobiliteit ook vaak bestempeld als een win-win situatie. Het volgenden citaat van een HR-professional verwoordt dit als volgt: *"Als een medewerker ongelukkig is met zijn huidige functie dan moet je hem laten weten dat er binnen de organisatie middelen bestaan die kunnen helpen om hem te ondersteunen om iets compleet anders te gaan doen. 'Wat moeten wij dan doen om jou daarin te ondersteunen?' Dat soort gesprekken vinden nu plaats en dat is nieuw. Voorheen was het idee meer dat dat geld kost, maar iemand hier nog 6 jaar ongelukkig laten zitten kost helemaal niks zeker?! En dat besef begint nu een beetje door te dringen." R3HR*

Toch blijkt na het analyseren van de interviews dat over het bovenstaande door de respondenten soms wisselend wordt gedacht. Zo zijn er ook geïnterviewden die stellen dat externe mobiliteit heel weinig voorkomt.[16] Het onderstaande citaat is hier een voorbeeld van: *"We zitten met die mensen dus laten we hen maar gewoon lekker zitten. Daar komt het bijna op neer. De organisatie heeft wel een andere behoefte maar daar hebben we niet zomaar mensen voor." R8*

Bovendien geven meerdere respondenten te kennen dat er binnen de sector veel **langdurige dienstverbanden** bestaan[17]. Tijdens meerdere interviews wordt er dan ook verwezen naar de jubilea die er vaak gevierd worden. Een respondent bestempelt de mensen die werken bij de waterschappen dan ook als een "honkvast publiek''. Dit en het bestaan van de vele vaste contracten binnen de organisatie zijn volgens de respondenten elementen die de beperkte mobiliteit van de medewerkers duiden.

Een aantal respondenten ziet 'flexibele inzet van personeel' als flexibiliteit ten aanzien van standplaats en/of werktijden. Naast deze **numerieke vorm van flexibiliteit** benadrukken de respondenten ook de behoefte aan **functionele flexibiliteit**. Hierbij gaat het volgens de respondenten met name om een effectieve inzet van de personeelscapaciteit. Het onderstaande citaat geeft een pakkende samenvatting van de omschrijvingen die de respondenten aan mobiliteit gegeven hebben: *"Het veranderen van functie of taken, binnen of buiten de organisatie'. R5.*

[15] R2AF, R3HR, R5, R18AF
[16] R8, R9, R10
[17] R1, R2AF, R5, R9, R10, R14HR, R15HR

4.2.2 HR-taken van de lijnmanager betreffende mobiliteit

Alle respondenten beamen dat de lijnmanagers een rol spelen op het gebied van mobiliteit. Allereerst zijn lijnmanagers verantwoordelijk voor het vertalen van het beleid omtrent mobiliteit aan de medewerkers waar ze direct leiding aan geven. Dit houdt in dat de lijnmanagers de HR-instrumenten die door de centrale HR-afdelingen binnen de waterschappen ontwikkeld worden, moeten **vertalen en implementeren op de werkvloer**. Een aantal veelgehoorde instrumenten die ten behoeve van mobiliteit worden ingezet zijn: Strategische Personeels Planning (SSP), talentmanagement en een opleidingsbudget, maar ook de plannings- voortgangs- en beoordelingsgesprekken (PVB-gesprekken). Hierbij moet wel worden opgemerkt dat naast deze instrumenten er uit de interviews blijkt dat niet voor alle waterschappen het beleid ten aanzien van mobiliteit even concreet geformuleerd is.[18] Het beleid varieert van enkele instrumenten die mobiliteit beïnvloeden naar concrete SMART-doelstellingen over welk percentage doorstroom er in elk kwartaal bereikt moet worden. Hierbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat dit verschil enkel in de gesprekken met enkele teamleiders naar voren komt.

Het waterschap Brabantse Delta maakt gebruik van een arbeidspool tussen het eigen waterschap en twee andere Brabantse waterschappen. Dit houdt in dat de medewerkers van deze waterschappen gemakkelijk bij een ander waterschap geplaats kunnen worden. Iets wat de mobiliteit tussen de waterschappen volgens de respondenten stimuleert. Bovendien is er binnen twee van de vijf waterschappen een “klussenbank” actief. Respondenten geven aan dat medewerkers hier via het intranet kunnen reageren op “klussen”. Dit is HR-instrument wat de mobiliteit van medewerkers heeft doen stijgen.

Uit alle gesprekken blijkt dat bij de uitvoering en implementatie van de HR-instrumenten en HR-activiteiten de lijnmanagers uit de sector een grote rol spelen. Hierbij merken zowel lijnmanagers als teamleiders op dat zij een *“radartje”* zijn of de *“vertaalslag maken”* van beleid naar concrete acties ten aanzien van mobiliteit. De HR-taken worden door alle lijnmanagers als belangrijk onderdeel van hun functie gezien en mobiliteit vinden zij hier een onderdeel van.

4.2.3 Belang van mobiliteit

Alle respondenten geven aan het belang van mobiliteit in het kader van organisatieflexibiliteit in te zien. Zo blijkt na analyse van de interviewdata dat alle respondenten onderkennen dat er zowel voor de top van de organisatie, als voor de medewerkers en de lijnmanagers een belang te onderscheiden is voor mobiliteit. In deze paragraaf wordt er bij deze verschillende belangen stilgestaan. Allereerst het **belang van de organisaties voor mobiliteit** van medewerkers. Het organisatiebelang is tijdens het bespreken van de organisatieflexibiliteit al aan bod gekomen. Zo kan flexibiliteit volgens de respondenten bereikt worden door mobiliteit en kan er zo ingespeeld worden op de besproken **veranderingen uit de omgeving**. Daarnaast onderkennen de geïnterviewde ook duidelijk een **effectiviteits- en efficiëntie-wens** vanuit de top van de organisatie ten aanzien van mobiliteit. Tot slot zou door mobiliteit ook de **kwaliteit van diensten omhoog** kunnen gaan volgens de geïnterviewden. Onderstaand citaat geeft dit duidelijk weer: *"Je krijgt andere mensen op andere plekken, andere inzichten, andere resultaten en dat soort zaken. Ik bedoel dat als je jaren op 1 plek zit, dan word je ook wel een beetje bedrijfsblind (…) en als er een keer iemand anders op een plek komt dan kijkt diegenen er heel anders tegen aan,"R10*

[18] R1, R5, R8

Er moeten ook een aantal argumenten worden onderscheiden voor wat betreft **het belang voor medewerkers om mobiel te worden**. Zo wordt een mobiele medewerker tijdens de interviews bestempeld als **"waardevoller" en "meer aantrekkelijk"** voor de organisatie[19]. Dit omdat medewerkers zich ontwikkelen op meerdere terreinen en zo breder inzetbaar zijn, en daarmee meer zekerheid hebben ten aanzien van het behoud van hun baan binnen het waterschap, maar wellicht ook aantrekkelijk zijn voor andere werkgevers. Tijdens de interviews wordt echter meerdere malen aangeven door zowel lijnmanagers als HR-professionals dat medewerkers dit belang voor mobiliteit niet altijd inzien. Dit koppelen de respondenten aan een bepaalde **"mindset" of "ondersteunende cultuur"** die voornamelijk bij de oudere medewerkers uit de sector niet of nauwelijks aanwezig is[20]. In het volgende citaat wordt dit mooi uitgelegd door een HR-professional: *""De cultuur van oudsher is toch: Ik zit bij de overheid en ik heb een baan voor het leven. Als ik zelf niet beweeg, beweegt er niks en ga ik gewoon elke dag naar mijn werk en krijg ik elke maand gewoon keurig mijn salaris."*
R14HR
Een aantal respondenten geeft echter expliciet aan dat deze *mindset* onder jongere (nieuw ingestroomde) medewerkers vaak niet aanwezig is. Over deze groep medewerkers wordt gesteld dat deze vaak wel een bereidheid ten opzichte van mobiliteit kennen.[21]

Volgens een aantal respondenten bestaat er onder veel medewerkers ook een behoefte om een **baangarantie** te verkrijgen voordat zij durven te bewegen naar een andere functie, afdeling of takenpakket[22]. Met deze baangarantie willen medewerkers volgens de respondenten de zekerheid krijgen dat ze weer binnen hun oude functie kunnen terugkeren. "*Een medewerker zegt: 'ik heb een vast contract maar die klus duurt maar 2 jaar. Maar wat als die klus dan is afgelopen? Mag ik dan wel nog terugkomen op mijn oude functie?' Dat is een vraag die op het moment bij ons erg veel aan de orde komt" R6HR*

In lijn met het bovenstaande lijken medewerkers vast te willen houden aan hun functies. Dit wordt door een respondent ook wel verwoordt als het ***"functie denken"***. Iets wat volgens die respondent mobiliteit niet ten goede komt.[23] Deze medewerkers zouden eigenlijk los moeten komen van hun functie en meer moeten kijken naar wat de organisatie van hen vraagt. Diezelfde medewerker: "*Je ziet steeds vaker dat er af en toe wat mensen uit de organisatie weggetrokken worden om op bepaalde projecten te helpen. Als dat veel gebeurt dan gaat dat op een gegeven moment schuren. Medewerkers zeggen dan: maar ik heb toch een functie? Ik denk dat: die functie is toch alleen maar gebruikt om je aan te stellen." R16HR*

Daarnaast geven een aantal respondenten aan dat vooral binnen de uitvoerende afdelingen (de "buitendienst") van de waterschappen mobiliteit minder voorkomt[24]. De respondenten stellen dat medewerkers uit de buitendienst een **grote loyaliteit** kennen naar hun vak en daarmee zich sterk verbonden voelen met hun functie. Volgens de respondenten bemoeilijkt dit laatste hun mobiliteit. Dit omdat medewerkers geen "behoefte" hebben om iets anders te gaan doen. Het onderstaande citaat vat dit als volgt samen: "*Daar is de mobiliteit niet heel erg groot. Daar zit ook echt een cultuur waarbij je bewust voor het vak gekozen hebt en dat willen ze het liefst tot aan hun AOW blijven doen. En zolang het goed gaat, gaat het goed en de dag van morgen is de dag van morgen." R8*

Bovendien wordt ook de **rechtspositie van medewerkers** door de lijnmanagers en HR binnen de sector gezien als een rem op de mobiliteit.[25] *"De rechtspositie is af en toe ook wel een hinderlijke factor omdat sommige mensen zich toch heel erg vast houden aan een functie en een functiebeschrijving en de waardering die daar bij hoort. Ja soms kom je er dan met mensen niet uit." R3HR*

---

[19] R4AF, R3HR, R2AF
[20] R14, R16HR, R5, R2AF, R4AF
[21] R3HR, R4AF, R11, R16HR, R18AF
[22] R6HR, R14HR, R11, R15HR, R17AF
[23] R16HR
[24] R8, R3HR
[25] R3HR, R5, R8, R10, R13AF, R15HR

Een aantal respondenten stelt in lijn met dit bovenstaande dat er niet voor alle medewerkers binnen de organisatie een **noodzaak is om mobiel** te worden[26]. Er blijven taken die gewoon continu uitgevoerd moeten worden en waar de respondenten geen belang zien voor mobiliteit. Hierbij merken zij op dat mobiliteit volgens hen niet als doel gezien moet worden, maar als middel om een flexibele organisatie te kunnen bereiken. Het onderstaande citaat maakt duidelijk dat mobiliteit volgens hen niet voor iedere groep noodzakelijk is. *"Er is wel meer mobiliteit binnen de crisisorganisatie, maar het is niet voor elke groep noodzakelijk om mobiel te worden. Je hebt namelijk ook mensen nodig die gewoon rekenen aan dijken, of mensen die een dijk onderhouden. Binnen dat werk vindt wel wat nuance plaats, maar deze collega's heb je nodig voor een stabiele crisisorganisatie. Dus daar zit maar een klein beetje mobiliteit in."R2AF*

Het **belang van mobiliteit voor lijnmanagers** blijkt soms tegenstrijdig met het belang dat de organisatie en de medewerkers hiervoor hebben. Alle participanten in dit onderzoek beamen dit. Enerzijds is mobiliteit voor lijnmanagers, net als voor de organisatie, een **middel om flexibiliteit te realiseren**. Deze flexibiliteit is noodzakelijk volgens de lijnmanagers om zo de taakstellingen van hun afdeling of team te behalen. Anderzijds kent mobiliteit ook een keerzijde voor de lijnmanagers. Dit omdat wanneer een medewerker een afdeling of team verlaat, er **een lege plek** achterblijft. Dit kost de lijnmanager geld en tijd om deze plek weer op te vullen en daarbij kan ook de kwaliteit van de nieuwe medewerker lager zijn. Bovendien zien sommige lijnmanagers mobiliteit ook als **verkapte bezuinigingsopgave** omdat een plek soms ook niet meer opgevuld mag worden. Het volgende citaat geeft dit dilemma helder weer: *"Want als een medewerker iets anders gaat doen, dan ben ik hem kwijt. Dan moet ik weer een medewerker opnieuw gaan werven. En dat kost me tijd en dus geld. Heb ik dan de kwaliteit weer terug die ik wil hebben? Dit zijn de zogenaamde "ja-maar-vragen''. Vragen die toch nog heel erg vanuit het eigen belang van de afdeling gesteld worden en veel minder uitgaan van het belang dat de medewerker of de organisatie erbij kan hebben." R3HR*

Samenvattend kan gezegd worden dat de respondenten in het algemeen stellen dat door mobiliteit van medewerkers te verhogen, er meer organisatieflexibiliteit bereikt kan worden. Uit de interviews blijkt ook er meerdere soorten belangen omtrent mobiliteit spelen die niet altijd overeenkomen. Zo blijken, naast de organisatie, ook de lijnmanagers en medewerkers belanghebbende te zijn. Het is daarnaast opvallend dat medewerkers het belang van mobiliteit niet altijd inzien. In de volgende paragraven wordt er stilgestaan bij de bereidheden, bekwaamheden en mogelijkheden die een lijnmanager moet hebben om mobiliteit van medewerkers mogelijk te maken.

4.3 Bekwaamheden

Tijdens de interviews is er ingegaan op de bekwaamheden die een lijnmanager dacht nodig te hebben om zijn HR-taken op het gebied van mobiliteit goed uit te kunnen voeren. In deze paragraaf worden de bekwaamheden van de lijnmanagers besproken vanuit het perspectief van de lijnmanager zelf (teamleiders en afdelingshoofden) en vanuit HR (HR-professionals). Dit omdat vanuit de theorie is gebleken dat competente lijnmanagers beter in staat zouden zijn om hun HR-taken goed uit te kunnen voeren. Bij deze topic zal ingegaan worden op de benodigde kennis voor lijnmanagers om mobiliteit mogelijk te maken, evenals vaardigheden die nodig zijn om mobiliteit te kunnen realiseren. Allereerst zal een algemene schets van de bekwaamheden van de lijnmanagers uit de sector gegeven worden.

[26]R2AF, R6HR, R12AF, R10

Alle lijnmanagers bestempelen hun bekwaamheden voor het uitvoeren van HR-taken omtrent mobiliteit en flexibiliteit als voldoende. Zij zien hun bekwaamheden dan ook niet als belemmering in het uitvoeren van HR-taken. De lijnmanagers benadrukken wel de ondersteuning vanuit HR die ze hierbij nodig hebben. Op deze ondersteuning zal in paragraaf 4.5.3 verder worden ingegaan.

Het is echter opvallend dat alle respondenten aangeven, niet te verwachten dat alle andere lijnmanagers ook over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om zijn of haar HR-taken uit te kunnen voeren. Dus zowel de lijnmanagers zelf als de geïnterviewden HR-professionals stellen dit. Voornamelijk teamleiders binnen de uitvoerende tak van het waterschap zouden veelal vanuit de inhoud zijn doorgegroeid naar een lijnmanagersfunctie en hierdoor niet altijd voldoende zijn voorbereid op hun HR-taken. Hier wordt door meerdere respondenten ook wel gesproken over **"het beste jongetje van de klas die leidinggevende wordt"**.[27] Dit terwijl mensen die sterk zijn georiënteerd op de inhoud volgens deze respondenten vaak een beperkte focus kennen op de menselijke factor. Een focus die deze respondenten in het bijzonder als belangrijk bestempelen om mobiliteit te kunnen realiseren. Hier wordt volgens al deze HR-professionals nu wel actief op ingezet om dit te verbeteren. Zo wordt na het analyseren van de data duidelijk dat er volgens alle HR-medewerkers wel steeds vaker op de benodigde kennis en vaardigheden voor het voeren van gesprekken met medewerkers over mobiliteit wordt **geselecteerd en getraind**[28]. Bovendien blijkt uit de interviews dat dit verbeterproces onder afdelingshoofden al eerder is ingezet. Een HR-professional zegt hier het volgende over: *"Maar ook daar wordt hard aan gewerkt en dat wordt ook onderkend. De mensen krijgen de begeleiding en ondersteuning om meer in een teamleidersrol te komen. Zij komen vaak uit een situatie van meewerkend voorman en zijn nu leidinggevend en dat vereist toch wel een omslag in hoe je staat ten opzichte van je mensen. Welke rol je aanneemt, wat je uitdraagt en hoe je daar mee om gaat. Daar zijn we nog mee bezig." R14HR*

In lijn met dit bovenstaande citaat geven een aantal respondenten aan dat, naast het selecteren en trainen op de juiste bekwaamheden, ook **overleg tussen lijnmanagers** erg waardevol kan zijn[29]. De respondenten die dit veronderstellen vinden dat door veelvoudig overleg te plegen met andere lijnmanagers kennis over mobiliteit gedeeld kan worden. Daarnaast kan een dergelijke bijeenkomst het ook mogelijk maken om andere lijnmanagers aan te spreken of te complimenteren over vaardigheden die ze laten zien. Hierin spreken enkele respondenten een behoefte uit voor een structuur waarin er ruimte is om van elkaar te leren op het terrein van mobiliteit en HR-bekwaamheden. Uit de interviews is verder niet duidelijk af te leiden of de lijnmanagers wel of niet tevreden zijn over deze overlegmogelijkheden.

Tot slot wordt **ervaring van de lijnmanager** ook gekoppeld aan het goed kunnen uitvoeren van HR-taken omtrent mobiliteit.[30] In het volgende citaat wordt echter duidelijk dat sommige lijnmanagers ook opzoek zijn naar theoretische kennis op het gebied van HR om deze goed uit te kunnen voeren.

"Ik werk nu met name vanuit intuïtie en ervaring wat betreft het uitvoeren van HR-taken. En zo zit ik ook in elkaar. Ik ben altijd erg mensgericht en leef me in. Daardoor ben ik ook goed in staat om mensen stap voor stap veder te helpen. Alleen ben ik eigenlijk heel weinig theoretisch onderbouwd en zou ik het daarom goed vinden om eens wat meer over HR gepresenteerd te krijgen." R9

[27] R6HR, R3HR, R11, R13, R14HR, R17AF
[28] R6HR, R3HR, R14HR, R15HR, R16HR, R17AF
[29] R10, R2, R18, R6HR, R3HR, R9
[30] R18, R10, R9

4.3.1 Kennis

Uit de interviewdata blijkt dat **lijnmanagers tevreden zijn over hun kennis** ten aanzien van de HR-taken omtrent mobiliteit. Tegenstijdig hierin lijkt de behoefte van een aantal teamleiders aan meer **kennis over de mogelijkheden** die er zijn ten aanzien van mobiliteit.[31] Hier zit een spanningsveld tussen de kennis die HR zou moeten hebben en de kennis waarover lijnmanagers zouden moeten beschikken om hun HR-taken goed uit te kunnen voeren. Het onderstaande citaat van een teamleider geeft hierin een onderverdeling aan: *"Op het moment dat een medewerker vraagt om mobiliteit te mogen worden, is het handig om meer te weten over welke mogelijkheden er daar voor zijn. We hebben wel instrumenten, maar niet om daar dan inhoudelijk heel erg diep op in te gaan. In zo'n geval haal ik er dan iemand bij van P&O. Maar kennis hebben van de regelingen en de mogelijkheden die er zijn, is wel handig."* R5

In het citaat komt ook naar voren dat **kennis over welke regelingen** die er zijn ten aanzien van mobiliteit belangrijk gevonden wordt. Dit geldt voor meerdere lijnmanagers, maar over deze kennis blijken nog niet alle geïnterviewde lijnmanagers te beschikken. Zo blijkt er onduidelijkheid te zijn over de kaders waarbinnen mobiliteit mag plaatsvinden en wat een lijnmanager mag verwachten en eisen van zijn medewerkers wat betreft hun mobiliteit. Ook geven een aantal respondenten aan dat er behoefte is aan **duidelijke richtlijnen en strak beleid** vanuit de HR-afdeling. Tot slot geven alle respondenten, op twee teamleiders[32] na, aan dat kennis van de inhoud van het werk minder belangrijk is in het kader van het realiseren van mobiliteit.

4.3.2 Vaardigheden

Lijnmanagers geven aan over voldoenden vaardigheden te beschikken om hun HR-taken ten aanzien van mobiliteit uit te kunnen voeren. Voorbeelden van vaardigheden die hierbij veel worden genoemd zijn aandacht en luisteren, [33] stimuleren, [34] herkennen van potentieel en de juiste ontwikkeling inzetten.[35] Verder worden creativiteit,[36] het confronteren van medewerkers , [37] lef en durf om buiten de paden te gaan, [38] moeilijke gesprekken voeren en weerstand wegnemen bij medewerkers [39]ook als vaardigheden genoemd. Deze laatste vaardigheden komen volgens de respondenten voornamelijk van pas als je als lijnmanagers tegen belemmeringen aanloopt tijdens het mogelijk willen maken van mobiliteit. Opvallend hierbij is dat alle lijnmanagers aangeven dat nog niet al hun leidinggevende collega's over deze vaardigheden beschikken, terwijl alle lijnmanagers aangeven dat zij zelf wel over die vaardigheden beschikken. Een respondent verwoordt de vaardigheden die een lijnmanager moet hebben op de volgende manier: *"Volgens mij is overtuigingskracht een belangrijke vaardigheid om mensen over dat drempeltje te helpen. In mijn beleving is creativiteit in combinatie met lef daarnaast nodig. Je moet namelijk een beetje bereid zijn om soms de grenzen op te zoeken in je medewerkers, in het systeem en in de organisatie en haar regels." R4AF*

Tot slot geeft een respondent aan dat zijn ervaring en leeftijd tijdens moeilijke gesprekken over mobiliteit hem helpt om deze gesprekken goed te kunnen voeren. *"Als ik een jong broekie was geweest als leidinggevende had ik het heel moeilijk gevonden. Nu, met mijn grijze haren en half kale kop, heb ik daarin meer vertrouwen en zie ik het slagen van zo'n gesprek niet als mijn persoonlijk falen of mijn persoonlijke taak, maar ik durf de verantwoordelijkheid daarvoor nu neer te leggen bij mijn mensen." R18AF*

---

[31] R5, R8
[32] R9, R10
[33] R9AF, R6HR, R16HR
[34] R3HR, R15HR, R4, R5
[35] R12AF, R14HR, R18AF, R6HR
[36] R3HR, R4
[37] R3HR, R16HR
[38] R3HR, R4
[39] R3HR, R7, R8, R12AF, R16HR, R6HR, R15HR

Samenvattend geven zowel de lijnmanagers als de HR-professionals aan dat voor het realiseren van mobiliteit, de lijnmanagers over bepaalde bekwaamheden moeten beschikken. **Alle lijnmanagers ervaren hun eigen bekwaamheden als voldoende**, maar ze benadrukken hierbij wel dat de ondersteuning vanuit HR hierbij kan stimuleren. Sommige respondenten merken echter op dat zij **niet al hun collega lijnmanagers even bekwaam achten** voor het uitvoeren van hun HR-taken op het gebied van mobiliteit. Dit zou gestimuleerd kunnen worden door lijnmanagers te trainen en/of te selecteren op de juiste bekwaamheden. Daarnaast concluderen een aantal geïnterviewden ook dat overleg tussen lijnmanagers kan bijdragen aan het wegnemen van belemmeringen ten aanzien van kennis en vaardigheden.

4.4 Bereidheden

In de interviews is ingegaan op de bereidheden van lijnmanagers om hun HR-taken op het gebied van mobiliteit uit te voeren. Hierbij werd er gekeken in hoeverre de bereidheid van de lijnmanager een belemmering of stimuli kan vormen in het bereiken van mobiliteit onder medewerkers. Allereerst is zowel aan de lijnmanagers als aan de HR-professionals gevraagd in hoeverre de persoonlijke interesse van de lijnmanagers uit de sector een rol speelt bij het uitvoeren van HR-taken omtrent mobiliteit. Vervolgens wordt er ook stilgestaan bij de invloed van de vrijheid en autonomie van lijnmanagers en de prioriteit die lijnmanagers geven aan het uitvoeren van HR-taken ten aanzien van mobiliteit.

4.4.1 Persoonlijke interesse in mobiliteit

Vanuit de theorie wordt verondersteld dat de persoonlijke interesse van lijnmanagers in mobiliteit samenhangt met de bereidheid om de HR-taken op dit gebied uit te voeren. Een HR-medewerker zegt hier het volgende over: *"Niet alle afdelingshoofden vinden het leuk om met HR-taken bezig te zijn. Interviewer: En waarom denkt u? Ja, mensen zijn soms maar lastig. Zeker als mensen niet precies doen wat je van ze verwacht en wat je van ze vraagt. Dan kom je in vervelende situaties terecht en dat is lastig. Laten we vooral niet te veel in het conflict uitkomen." R3HR*

Dit citaat schets een beeld over hoe veel respondenten denken over de persoonlijke interesse van lijnmanagers ten aanzien van hun HR-taken op het gebied van mobiliteit. Lijnmanagers geven allemaal aan dat ze **graag met mensen werken**. Meerdere lijnmanagers onderkennen dan ook veel plezier te halen uit het inzetten van medewerkers op de juiste plek. Het komt echter niet zelden voor dat er meer interesse is voor de **"inhoud" of "de technische kant"** van de taken die een lijnmanager moet uitvoeren. Hierbij merken de respondenten op dat dit met name komt omdat die taken "zwart, wit en duidelijk zijn".[40] Anders dan de taken omtrent mobiliteit die soms weerstanden oproepen bij medewerkers en waarbij er soms moeilijke gesprekken gevoerd moeten worden. Hierdoor wordt de bereidheid om met deze taken bezig te zijn soms minder. Lijnmanagers vluchten soms liever letterlijk de eenduidigere technische vraagstukken in dan de minder overzichtelijke mobiliteitsvraagstukken.

[40] R3HR, R8, , R10, R6HR, R12AF, R15HR

4.4.4 Vrijheid en autonomie

Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij zich door de vrijheid en autonomie die ze krijgen om hun HR-taken uit te voeren ook eerder bereid zijn om deze taken uit te voeren. Hierbij geven alle lijnmanagers aan dat ze zich bewust zijn van het feit dat ze verantwoordelijkheid dragen binnen het bereiken van het HR-doel 'mobiliteit'. Zij voelen zich dan ook bevoegd om zich met de mobiliteit van medewerkers bezig te houden. Aan de andere kant geven een aantal lijnmanagers wel aan soms te worstelen met welk mandaat zij hebben binnen het bereiken van mobiliteit van medewerkers. Met name de teamleiders blijken hier soms onduidelijkheid in te ervaren. *"Voordat je iets toe kunt zeggen moet je natuurlijk wel goed weten wat de mogelijkheden zijn. Dat er duidelijkheid is over die mogelijkheden en dat er vooraf overeenstemming is. Dus dat als er iets toegezegd wordt, dat het dan ook gerealiseerd kan worden om te voorkomen dat je er later weer op terug moet komen"*. R5

Respondenten denken dat het **opnemen van deze bevoegdheden in beleid** omtrent mobiliteit hierin soms een uitkomst kan bieden.[41]

4.4.5 Prioriteit

Zoals eerder al besproken geven alle respondenten aan dat er ten aanzien van mobiliteit **botsende belangen** een rol spelen. Respondenten geven te kennen dat via de beoordeling van de lijnmanagers dit dilemma weggenomen kan worden. Alle managers benoemen in de interviews dat ze worden beoordeeld op de resultaten die ze met hun team of afdeling neerzetten. De meeste respondenten voegen hieraan toe dat de lijnmanagers vaker dan voorheen al beoordeeld worden op hun HR-verantwoordelijkheden. De geïnterviewden geven echter aan dat het soms kan helpen om ook tijdens de beoordeling en in functioneringsgesprekken de vraag: ***"wat heb je gedaan aan de mobiliteit van je medewerkers"*** expliciet mee te nemen.[42] Dit kan volgens hen namelijk de bereidheid om prioriteit te geven aan deze taken vergroten.

Samenvattend komen er een aantal zaken die van invloed zijn op de bereidheid van lijnmanagers naar voren. Voornamelijk de persoonlijke interesse en de prioriteit die lijnmanagers geven aan mobiliteit blijken een grote rol te spelen.

4.5 Mogelijkheden

Tijdens de interviews is er stil gestaan bij de mogelijkheden die lijnmanagers nodig hebben om hun HR-taken betreffende mobiliteit en organisatieflexibiliteit goed uit te kunnen voeren. Hierbinnen zijn vanuit de theorie een aantal begrippen naar voren gekomen die ook zo zijn opgenomen in de oorspronkelijke topic-list. Allereerst wordt bekeken in welke mate een ondersteunende cultuur belangrijk is voor de lijnmanagers om hun taken goed uit te kunnen voeren. Vervolgens wordt er gekeken naar de belemmerende of stimulerende werking van de tijd die lijnmanagers krijgen voor het uitvoeren van hun taken op het gebied van mobiliteit. Dit om daarna in te zoomen op de ondersteuning vanuit HR. Tot slot wordt er gekeken naar welke rol de visie vanuit het topmanagement van de waterschappen speelt.

[41] R1, R2, R3HR, R4AF, R8 R6HR, R12AF, R16HR, R15HR,
[42] R3HR

4.5.1 Ondersteunende cultuur

Tijdens de interviews komt vaak ter sprake dat voor het bereiken van mobiliteit er een ondersteunende cultuur nodig is. Volgens een aantal respondenten past de "**familiecultuur**", een cultuur van **"het zorgen voor"**, niet bij de flexibiliteit die de organisatie wenst te bereiken. [43] De veiligheid van deze familie is niet te garanderen in een organisatie waar mobiliteit noodzakelijk is volgens deze respondenten. Een HR-professional verwoordt dit als volgt: *"Waar wij letterlijk staan voor veiligheid in het land, hebben we natuurlijk ook veiligheid nodig in deze organisatie. Want als we er niet staan op het moment dat we er moeten staan, dan hebben we een groot probleem. Dus veiligheid creëren zit ook wel ergens in ons DNA. Maar daar hebben we soms dus ook wel last van." R16HR*

Binnen de huidige cultuur zijn medewerkers erg loyaal aan hun functie en aan hun organisatie. Om als organisatie flexibeler te kunnen worden is het echter een noodzakelijkheid dat medewerkers durven en willen veranderen van plek en positie. Volgens de lijnmanagers is deze "***bereidheid***" of "***mindset***" niet bij elke medewerker aanwezig. Dit wordt door de respondenten dan ook als een belemmering in het bereiken van mobiliteit gezien. Wel geven de respondenten te kennen dat de organisatie in een transitie zit van een familiaire naar een meer zakelijkere cultuur, waar het elkaar aanspreken en motiveren om mobiel te worden een onderdeel van uitmaakt[44]. Sommige respondenten vinden deze **cultuurverandering** soms wel moeilijk. Dit omdat het ook deze cultuur is geweest die de organisatie daar gebracht heeft waar deze nu is. Het volgende citaat geeft dit weer: *"de cultuur is van oudsher echt een familiecultuur. Deze cultuur bevorderde mobiliteit in die zin niet. Maar daar zijn we wel volop in aan het veranderen. Echter aan de andere kant zeggen we ook wel eens: die familiecultuur heeft ons ook gebracht waar we nu zijn. We scoren met een 8,5 op medewerkerstevredenheid en zijn de derde beste werkgever van Nederland. Dat moet je ook niet weg willen gooien. Daar moet je een balans in weten te vinden."* R4AF

4.5.2 Tijd

Tijdens de interviews is ook de topic tijd aan bod gekomen. De gedachte achter deze topic was dat naarmate lijnmanagers voldoende tijd krijgen voor het uitvoeren van hun HR-taken omtrent mobiliteit, zij deze taken ook beter uit zullen voeren. Opvallend bij dit onderwerp was dat met name afdelingshoofden door de **grote *span of control* vaak te weinig tijd** hebben om alle medewerkers de aandacht te geven die ze, om mobiliteit te realiseren, nodig hebben. Op dit issue wordt binnen de verschillenden waterschappen uiteenlopend gereageerd. Zo wordt er soms voor gekozen om teamleiders aan te stellen die de *span of control* van de afdelingshoofden moeten doen afnemen. Aan de andere kant geeft een afdelingshoofd ook aan dat hij/zij zijn gesprekken met medewerkers soms groepsgewijs organiseert. Dit om de tijd die het kost te verminderen.

De tijd blijk uiteindelijk voor meerdere respondenten een heikel punt.[45] Hierbij merken een aantal lijnmanagers wel op dat ze soms nog wel te veel de inhoud ingezogen worden, waardoor ze wellicht ook tijd verliezen. Vaak stellen respondenten dat ze hun werk dan ook **buiten werktijd afmaken**[46].

[43] R14, R16, R5, R2AF, R4AF
[44] R2AF, R3HR, R14HR, R18AF
[45] R2AF, R6HR, R9 R10, R12AF
[46] R1, R8, R9, R12AF

4.5.3 Ondersteuning vanuit HR

Alle lijnmanagers geven te kennen dat voor het bereiken van het HRM-doel 'mobiliteit', ze tijdens de uitvoering van deze taken ondersteuning nodig hebben vanuit de HR-afdeling om dit mogelijk te maken. Na analyse van de beschikbare data blijken alle gesproken participanten uit de deelnemende waterschappen de ondersteuning vanuit de HR-afdeling over het algemeen als redelijk te bestempelen. Alle respondenten zijn het er over eens dat HR meer adviserend is dan ondersteunend. Voor ieder waterschap varieert de mate waarin de lijnmanagers in meer of mindere mate worden ondersteund door HR. Hierbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat er soms onduidelijkheid heerst onder een aantal lijnmanagers wanneer zijzelf, of wanneer de HR-medewerker bepaalde taken op zich moet nemen. Zowel enkele teamleiders als enkele afdelingshoofden geven aan dat ze ontzorgd willen worden door HR, wat duidt op een behoefte aan **vergaande ondersteuning vanuit HR**.[47] Echter, alle geïnterviewde HR-professionals geven juist aan dat zij de lijnmanagers wel kunnen ondersteunen, maar HR-taken die in de lijn liggen niet over moeten over nemen. Een HR-professional verwoordt dit laatste als volgt: *"Ik wil niet dat mijn HR-adviseurs verantwoordelijkheden gaan overnemen van managers. Dus ook niet de moeilijke gesprekken gaan voeren voor managers. (..) Als HR kun je wél ondersteunen en coachen." R6HR*

Na het analyseren van de interviews lijkt er een spanningsveld te bestaan tussen dat wat de lijnmanagers verstaan onder goede ondersteuning en dat wat HR-professionals hieronder verstaan. Hier geven lijnmanagers aan dat als ze zich ondersteund voelen door HR, ze ook eerder bereid zullen zijn om hun taken omtrent mobiliteit uit te voeren. Minder goede ondersteuning zou deze bereidheid juist doen afnemen.

Waar de lijnmanagers en de gesproken HR-medewerkers het beter over eens zijn is de **strategische rol die HR** vaker zou moeten aannemen. Hierbij zou HR zicht moeten houden op de langetermijndoelstellingen van de organisatie zoals in dit geval organisatieflexibiliteit. Lijnmanagers geven hierbij aan dat de HR-professionals in hun ogen verantwoordelijk zijn voor de koppeling tussen strategisch HRM en de dagelijkse werkpraktijk. Hierbij zouden de HR-medewerkers kritische vragen moeten stellen aan de lijnmanagers over de mate waarin zij rekening houden met de strategie van de organisatie om flexibeler te willen worden. Voornamelijk afdelingshoofden geven aan meer behoefte aan strategische ondersteuning vanuit HR te willen. *"De HRM-capaciteit is hier erg onder de maat. We hebben 1 strategische adviseur en iedereen wil met xxx werken want hij/zij is heel erg goed. (...) Op dit moment hebben we dan ook gezegd dat het niet langer meer kan. Als wij met mobiliteit een start willen maken dan moeten afdelingshoofden ook op goede ondersteuning vanuit HR kunnen rekenen. Goede ondersteuning houdt wat mij betreft in: meer HR-adviseurs die het ondersteunen op tactisch en strategisch niveau na gaan streven. Met andere woorden, de HR-adviseurs die nu bij ons waterschap werken zijn nog veel te veel bezig op het operationele niveau." R2AF*

[47] R9, R6HR, R12AF, R17AF

4.5.4 Visie vanuit het topmanagement

Tijdens de interviews is ook stilgestaan bij de rol van de visie vanuit de top. Soms vinden de respondenten de doelen die vanuit de top geformuleerd worden ten aanzien van organisatieflexibiliteit te vaag. Dit blijkt voornamelijk voor een aantal van de gesproken teamleiders een punt te zijn.[48] Die teamleiders stellen dat ze gemotiveerder raken om hun taken omtrent mobiliteit uit te voeren als hier **helder beleid en richtlijnen op geformuleerd** zijn. Verder is duidelijk uit de interviews gekomen dat het belangrijk is dat **de top visie heeft en consistent vasthoudt aan haar doelen en deze doelen ook helder communiceert**[49]. Zoals eerder besproken blijken er tegenstrijdige belangen voor het lijnmanagement te spelen binnen het langetermijndoel 'mobiliteit'. Enerzijds het bereiken van organisatieflexibiliteit, anderzijds de continuïteit van een afdeling of team. Hierbij merken de lijnmanagers op dat als de top duidelijker haar prioriteiten ten aanzien van dit thema zou communiceren, dit probleem niet hoeft te bestaan. Een respondent verwoordt dit als volgt: *"Ik denk dat het veel te maken heeft met een verbinding van de visie van het management met de organisatie. Die verbinding is nog niet helemaal goed gelegd. We hebben dus nog niet een totaal commitment aan die doelen. We hebben ons nog niet echt afgevraagd welke prioriteit het onderwerp 'mobiliteit' krijgt van het topmanagement. Dat moet je met elkaar heel scherp hebben. Want anders kom je daar niet uit, omdat je dan verzand raakt in de individuele doelen van de individuelen afdelingen."R2AF*

Verder geven een aantal lijnmanagers aan dat met name vanuit de top van de organisatie het doel, om het aanwezig menselijk **kapitaal zo effectief en efficiënt** mogelijk in te zetten, de boventoon voert.[50] . Het volgende citaat illustreert dit: "*Sowieso wordt er ook van bovenaf een druk op geld gelegd. Er moet geld bespaard worden. Even los van deze transitie wordt er door middel van het mobiel maken van medewerkers ook bijgedragen aan een besparingsdoel. Dus in eerste instantie heeft externe mobiliteit ook een heel duidelijk financieel doel. Er moet gewoon personeel uit."R2AF*

4.5.5 Regels en procedures

Een aantal teamleiders geeft aan niet goed te weten welk beleid er op het gebied van mobiliteit is opgesteld. Deze teamleiders geven te kennen dat ze hierdoor soms niet goed weten welk besluit ze het beste kunnen nemen. Deze respondenten stellen dat ze gemotiveerder raken om hun taken omtrent mobiliteit uit te voeren als ze hier helder beleid en heldere richtlijnen op geformuleerd worden [51]. Bovendien geven meerdere respondenten aan dat **te veel regels en procedures** soms ook belemmerend kunnen werken tijdens het realiseren van meer mobiliteit. Een afdelingshoofd geeft hierbij het voorbeeld van een positie die hij wilde opvullen met een in zijn ogen zeer geschikte medewerker. Dit mag echter niet zomaar want elke open plek moet eerst als interne vacature worden uitgezet binnen de organisatie zodat alle medewerkers een kans hebben om op de vacature te reageren. Volgens de geïnterviewde een hapering in het proces want hij/zij wist toch al zeker dat zijn favoriet het ging worden[52].

Al met al worden de mogelijkheden van lijnmanagers om hun taken op het gebied van mobiliteit uit te voeren door de respondenten in verband gebracht met de bereidheiden en bekwaamheden van lijnmanagers om hun HR-taken uit te voeren. Met name de ondersteuning vanuit de top en HR wordt in dit verband als belangrijk bestempeld.

[48] R1, R5, R8, R11
[49] R18AF, R10, R2AF, R3HR
[50]R1, R2AF, R3HR, R5HR, R15HR, R16HR, R18AF
[51] R11, R8, R5,
[52] R17AF

4.6 Overige belemmeringen en stimuli

Tijdens de interviews zijn ook een aantal belemmeringen en stimuli aan bod gekomen die niet direct onder een van de hoofdthema's konden worden ingedeeld. Deze topics zijn later aan de oorspronkelijke topic-list toegevoegd, omdat deze toch belangrijk zijn gebleken om uiteindelijk de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. Deze toegevoegde topics betreffen overige belemmeringen en stimuli, te weten wet- en regelgeving, omstandigheden van de organisatie en leiderschapsstijl.

4.6.1 Wet- en Regelgeving

Tijdens de interviews hebben de respondenten meerdere malen de invloed van wet- en regelgeving op hun HR-taak om mobiliteit te realiseren genoemd. Zo zijn onderdelen uit **het principeakkoord** tijdens enkele interviews genoemd[53]. Dit principeakkoord is een akkoord dat tijdens dit onderzoek werd gesloten met de vakbonden uit de sector. Een onderdeel van dit akkoord is dat medewerkers meer ruimte krijgen om hun **eigen loopbaan in te richten**, en dus meer mogelijkheden krijgen om te werken aan hun mobiliteit. Enkele respondenten zien dit als een positief gegeven voor het bereiken van de gewenste flexibiliteit. Dat blijkt onder andere uit de volgende uitspraak van een HR-medewerker: *"In de nieuwe cao zit er zelfs een budget van € 5000 voor de komende 5 jaar wat je zelf mag besteden. Mensen kunnen zelf besluiten om dat geld in te zetten voor scholing. Dan kun je als leidinggevende wel zeggen van nou eigenlijk zie ik het niet zo zitten, maar het is dus het recht van de medewerker om te beslissen of hij scholing wil. Een medewerker heeft daarmee zelfregie over zijn eigen mobiliteit."R3HR*

Verder wordt ook de **normalisatie van de rechtspositie** van medewerkers binnen de publieke sector genoemd. Een respondent stelt hierover dat als deze regeling wordt ingevoerd er door het gelijk trekken van arbeidsvoorwaarden binnen de publieke sector aan de marktsector, er wellicht meer uitwisseling plaats kan vinden tussen beiden sectoren. Bovendien kan zo de "gouden kooi" wellicht afgebroken worden, wat de mobiliteit van medewerkers ten goeden zou komen[54]. Met deze uitspraken die in de interviews zijn gedaan, wordt duidelijk dat er regelgeving denkbaar is die een stimulerend effect kan uitoefenen op de mobiliteit van medewerkers binnen de sector waterschappen. Daarnaast kunnen regels ook nadelig werken op de mobiliteit van medewerkers. Een respondent beschrijft dat de uitwisseling van medewerkers met een ander waterschap door **lokale arbeidsvoorwaarden** wordt bemoeilijkt[55]. Een voorbeeld hiervan zijn de verschillen die er bestaan in de hoogte van de reiskostenvergoeding per waterschap.

4.6.2 Omstandigheden van de organisatie

Tijdens de interviews kwamen ook een aantal organisatiespecifieke omstandigheden ter spraken. Zo werd **een fusie** bestempeld als rem op de mobiliteit van medewerkers. Dit door de onzekerheid die er door een fusie ontstaat binnen een organisatie. Daarnaast werd ook de **onzekere arbeidsmarkt** als rem op de externe mobiliteit bestempeld. Medewerkers blijven "zitten waar ze zitten". Dit omdat zij verwachten dat het vinden van een vaste baan buiten het waterschap niet gemakkelijk zal zijn[56]. Bovendien werd een aantal keer de ***span of control* van de lijnmanager** als te groot bestempeld en gezien als een belemmerende factor op de mobiliteit van medewerkers. Dit omdat lijnmanagers, en dan met name afdelingshoofden, vinden dat ze hierdoor te weinig aandacht aan elk individuele medewerker kunnen geven[57].

[53] R4AF, R14HR, R15HR
[54] R3HR, R5, , R8, R10, R13AF, R15HR
[55] R14HR
[56] R1, R2AF, R8
[57] R1, R5, R9, R12AF, R16HR

4.6.3 Leiderschapsstijl

Tijdens de interviews kwam de stijl van leidinggeven ook meerdere malen naar voren. Respondenten geven namelijk vaak aan dat de stijl van leidinggeven ook belemmerend of stimulerend kan werken op mobiliteit. Hierbij worden door de respondenten een **"faciliterende", "dienstverlenend", "niet hiërarchische" of "coachende" leiderschapsstijl als ondersteunend aan mobiliteit** bestempeld[58]. Deze respondenten geven tevens aan dat er een verschuiving gaande is naar deze stijlen van leiderschap. Een HR-medewerker verwoordt dit in het kader van mobiliteit als volgt:

Vroeger had je hiërarchisch leidinggevenden. Op dit moment zijn meer faciliterende leidinggevenden die heel erg hun medewerkers in staat stellen om zich te ontwikkelen. Zij zetten meer in op het proces en op zelfsturende verantwoordelijkheid. En daar hoort ook het gesprek over mobiliteit bij. R16HR

Uiteindelijk is uit de interviews gebleken dat de huidige wet- en regelgeving als stimulus voor de lijnmanagers binnen het willen bereiken van meer mobiliteit wordt gezien. Dit waar sommige omstandigheden van de organisatie zowel belemmerend als stimulerend kunnen werken. Tot slot blijkt ook de leiderschapsstijl van de lijnmanagers zowel positief als negatief bestempeld te kunnen worden.

[58] R3HR, R4, R5, R6HR, R15HR, R16HR

5. Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk volgt allereerst de beantwoording van de opgestelde theoretische en empirische deelvragen. Tijdens de beantwoording van deze deelvragen worden ook de opgestelde verwachtingen aangehaald. Er wordt hierbij gekeken of de resultaten en conclusies van het onderzoek in lijn zijn met dat wat op basis van de bestudeerde literatuur verwacht wordt. Vervolgens volgt de discussie waarbij de gevonden resultaten worden afgezet tegen de theoretische bevindingen. Uiteindelijk zal in paragraaf 5.3.2 een reflectie plaatsvinden op de rol van de onderzoeker en in paragraaf 5.3.3 een reflectie op de gehanteerde methode.

5.1 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf zullen de opgestelde deelvragen beantwoord worden. Allereerst zal er worden ingezoomd op de vijf theoretische deelvragen. Dit om vervolgens de vier empirische deelvragen te beantwoorden.

5.1.1 Theoretische deelvragen:

1. Wat zegt de literatuur over de wijze waarop HRM binnen de sector waterschappen is georganiseerd?

Om een antwoord te kunnen formuleren op deze eerste theoretische deelvraag, zijn er een tweetal SHRM-modellen tegen elkaar afgezet. Deze modellen betreffen het ILM-model en het HC-model (zoals beschreven door o.a. Baron en Kreps, 1999) Beide modellen geven weer hoe HRM binnen een organisatie georganiseerd kan zijn. Organisaties die hun HR-praktijken meer inrichten volgens het HC-model zullen beter in staat zijn om via de flexibiliteit die dit teweeg brengt in te spelen op veranderingen uit de omgeving (Baron en Kreps, 1999). Het ILM-model zou daarentegen flexibiliteit van de medewerkers uit een organisatie juist tegen werken (Baron en Kreps, 1999). De modellen zijn in het theoretische kader op de volgende karakteristieken vergeleken: selectie, training, beloning, cultuur en de manier van managen. Hierbij moet echter opgemerkt worden dat in de praktijk zelden een zuivere vorm van het HC-model of het ILM-model teruggevonden wordt (Baron en Kreps, 1999).

2. Hoe wordt organisatieflexibiliteit vanuit de literatuur beschreven?

In het theoretische kader is het begrip organisatieflexibiliteit gedefinieerd als 'het kunnen inspelen op veranderingen uit de omgeving' (Toni en Tochina, 2010, p. 528). Er zijn verschillende redenen vanuit de theorie aangedragen waarom organisatieflexibiliteit noodzakelijk kan zijn. Enerzijds werd duidelijk dat organisatieflexibiliteit één van de kritieke doelstellingen op het gebied van HR is (Boxall en Purcell, 2011, p.7). Het bereiken van meer organisatieflexibiliteit wordt in de literatuur dan ook gezien als middel om de organisatie haar ultieme doelstellingen te laten behalen, namelijk: duurzaam concurrentievoordeel en winst, of voor non-profit organisaties voldoende maatschappelijke rendement (Boxall en Purcell, 2011, p.7). Anderzijds werd ook het belang voor organisatieflexibiliteit vanuit de medewerker besproken. Er werd ingegaan op de beweging van *life-time employment* naar *Life-time employability* (Thijssen, 2008, p. 166). Die beweging duidt op de verschuiving van "een baan voor het leven" naar een situatie waarin een medewerker zelf moet zorgen voor zijn werkzekerheid. *Employability* wordt dan ook wel gezien als een nieuwe vorm van werkzekerheid (Forrier & Sels, 2003, p. 104). Voor medewerkers is *employability* dus van belang om verzekerd te zijn, of te blijven, van een baan binnen of buiten de organisatie. Employability hangt namelijk nauw samen met de ontwikkeling van medewerkers en is erg belangrijk voor het bereiken van organisatieflexibiliteit (Van Dam, 2004).

3. *Hoe wordt mobiliteit als mogelijkheid voor het bereiken van meer organisatieflexibiliteit vanuit de literatuur beschreven?*

Mobiliteit van medewerkers werd in het theoretisch kader eenvoudig gedefinieerd als "mensen die veranderen van baan of functie" (Vermeulen, 2004, p.9). Het bleek echter dat er meerdere vormen van mobiliteit onderscheiden kunnen worden. Interne en externe mobiliteit, gedwongen en vrijwillige mobiliteit en horizontale en verticale mobiliteit, waren hier voorbeelden van. Toni en Tochina (2005, p. 526) zien deze flexibele inzet van medewerkers als de belangrijkste manier om organisatieflexibiliteit te kunnen behalen. Mobiliteit vergroot dan ook het aanpassingsvermogen van medewerkers (Koning zoals weergegeven in Gesthuizen, 2005, p.3) Vervolgens werd duidelijk dat ook organisatieflexibiliteit geen eenduidig begrip is. Zo werden een reactieve en proactieve organisatieflexibiliteit onderscheiden, maar ook de numerieke en functionele flexibiliteit werden besproken.

4. *Welke rol spelen lijnmanagers binnen het bereiken van mobiliteit van medewerkers volgens de literatuur?*

Tijdens het bespreken van de theorie werd dan ook duidelijk dat er de afgelopen jaren een devolutie heeft plaatsgevonden in de verantwoordelijkheden op het gebied van HR. Deze HR-devolutie brengt met zich mee dat lijnmanagers in toenemende mate verantwoordelijkheden kennen op het terrein van HR (Brewster & Larsen, 1992, p. 412, zoals weergegeven in Bos-Nehles, 2010). Op basis van deze theorie wordt verondersteld dat lijnmanagers HR-taken op het gebied van mobiliteit op zich nemen. Naast deze devolutie van HR-taken is er uit recent wetenschappelijk onderzoek gebleken dat er niet zelden een verschil bestaat tussen het beoogde HR-beleid (*intended HR)* en het HR-beleid zoals deze (door de lijnmanagers) in de praktijk wordt geïmplementeerd (*actual HR)*. Dit verschil kan voor een deel verklaard worden door de mate van doeltreffendheid van lijnmanagers wat betreft de uitvoering van hun HR-taken (De Winne et al., (2013, p. 1708- 1709). Figuur 5 hieronder geeft weer hoe de rol van de lijnmanager van invloed is binnen de HR-performance keten. Duidelijk is dat de rol van lijnmanagers invloed heeft op hoe het bedachte mobiliteitsbeleid (*intended HR)* uiteindelijk geïmplementeerd wordt (*actual HR).*

Figuur 5: Model gebaseerd op Wright en Nishii (2007)

5. *Hoe worden de belemmeringen en stimuli van de lijnmanagers tijdens de uitvoer van HR-activiteiten vanuit de literatuur beschreven?*

Ter beantwoording van deze deelvraag wordt er expliciet gebruik gemaakt van het AMO-model. Dit om de belemmeringen en stimuli voor de lijnmanagers tijdens de uitvoering van HR-activiteiten in kaart te kunnen brengen. Zo is in het laatste deel van het theoretische kader beschreven dat het AMO-model ervan uit gaat dat lijnmanagers over bepaalde *abilitys (A)*, *motivations (M)* en *opportunities (O)* moeten beschikken om hun HR-activiteiten goed uit te kunnen voeren. Vrij vertaald naar het Nederlands wordt er in dit onderzoek gesproken van bekwaamheden, bereidheden en mogelijkheden. Op basis van de literatuur is gesteld dat de mogelijkheden van lijnmanagers invloed uitoefent op zowel de bekwaamheden als de bereidheiden van lijnmanagers om hun HR-taken uit te voeren.

5.1.2 Empirische deelvragen

1. *Hoe beschrijven de lijnmanagers en HR-professionals mobiliteits- en flexibiliteitsvraagstukken?*

Organisatieflexibiliteit

Opvallend is dat zowel de lijnmanagers als de HR-professionals organisatieflexibiliteit beschrijven als 'het kunnen inspelen op veranderingen die in de omgeving van de sector spelen'. In overeenstemming met **verwachting 2** blijkt dat binnen de sector een vorm van reactieve organisatieflexibiliteit dominant is. Organisatieflexibiliteit wordt binnen de sector dus eerder gezien als het aanpassingsvermogen *(reactieve)* van de organisatie aan haar omgeving en dus niet als een zelf geïnitieerde verandering *(proactieve*). De sector heeft met een aantal belangrijke veranderingen te maken. Allereerst blijkt dat de producten en diensten die de waterschappen leveren vaker ter discussie worden gesteld. Hierbij benoemen de respondenten dat de **autoritaire positie** van de overheid aan het afnemen is. De samenleving "pikt" het niet langer dat een overheid voor de burger bepaalt. Daarnaast spelen ook **effectiviteit en efficiëntie** een steeds belangrijke rol, aldus de respondenten. De waterschappen zouden steeds flexibeler moeten zijn bij de inzet van hun menselijk kapitaal. Dit is voornamelijk een druk die de lijnmanagers vanuit de top van de organisatie voelen. Daarnaast is de complexiteit van de vraagstukken waar de sector mee te maken krijgt toegenomen. Dit samen met de afname van de autoritaire positie van de overheid, maakt dat de waterschappen steeds meer moeten gaan samenwerken. De **toegenomen samenwerkingsverbanden** met organisaties als Rijkswaterstaat en gemeentes verlangen van de medewerkers in de organisatie dat zij flexibel moeten zijn in wat deze samenwerking van hen vraagt. Als laatste verandering worden de **technologische ontwikkelingen** waar de sector mee te maken heeft hier genoemd. Deze, maar ook de eerder beschreven ontwikkelingen in de omgeving van de sector, maken dat de inhoud van het werk voor een aantal medewerkers (continu) verandert. Deze ontwikkelingen vragen (continu) van medewerkers dat zij steeds nieuwe vaardigheden en bekwaamheden moeten ontwikkelen. Door mobiel te zijn kan er een snellere aanpassing plaatsvinden binnen deze vaardigheden en bekwaamheden.

Mobiliteit

Uit de interviews komt naar voren dat er meerdere actoren (belanghebbenden) binnen de waterschappen belang hebben bij een hogere mate van mobiliteit van medewerkers. Onder andere de **medewerkers zelf** komen als **belanghebbende** naar voren. Zij hebben belang bij een hoge mate van mobiliteit vanwege de druk die zij ondervinden om zich steeds te blijven ontwikkelen: *life-time employability.* Binnen deze nieuwe vorm van arbeidsrelaties, waarbij een baan voor het leven plaats maakt voor zelfontwikkeling en flexibiliteit, neemt het belang van mobiliteit alleen maar toe. Mobiliteit wordt hierbij verbonden aan het bereiken van een bredere inzetbaarheid en de eigen ontwikkeling van medewerkers. Medewerkers die mobiel en dus breder inzetbaar en beter ontwikkeld zijn, zijn hierdoor aantrekkelijker voor werkgevers. Medewerkers kunnen met andere woorden via mobiliteit, en de ontwikkeling die dit teweeg brengt, zorgen voor hun eigen werkzekerheid. Toch geven de respondenten te kennen dat zij mobiliteit niet voor alle medewerkers noodzakelijk achten. Voornamelijk voor de oudere medewerkers en medewerkers binnen de buitendienst, wordt de noodzaak voor mobiliteit door de respondenten als minder hoog bestempeld.

Verder heeft de **organisaties ook belang bij een hoge mate van mobiliteit van medewerkers**. Een aantal respondenten stelt dat de organisatie via mobiliteit van medewerkers niet alleen een flexibelere organisatie kan bereiken, maar dat er volgens hen ook verkapte bezuinigingsopgaven achter schuil gaan. Hierbij wordt mobiliteit gezien als het zo efficiënt en effectief mogelijk inzetten van menselijk kapitaal.

Tot slot hebben ook **lijnmanagers belang bij mobiliteit onder hun werknemers**. Opvallend hierbij is dat lijnmanagers een tegenstrijdig belang hebben bij de mobiliteit van medewerkers. Aan de ene kant is de lijnmanager op de korte termijn verantwoordelijk voor het behalen van zijn of haar afdelings- of teamdoelstellingen. Om dit te kunnen bereiken is continuïteit in het personeelsbestand en een kwalitatief goede personele bezetting van belang. Als een medewerker aangeeft iets anders te willen doen, kunnen beide in gevaar komen. Dit laatste werpt een dilemma op bij lijnmanagers. Kies je als lijnmanagers voor de lange, of de korte termijn? Volgens alle geïnterviewden hebben lijnmanagers dan ook een cruciale rol in het bereiken van mobiliteit van medewerkers. Een aantal HR-medewerkers geeft hierbij aan dat ze vermoeden dat lijnmanagers het lastig vinden om met medewerkers het gesprek over mobiliteit aan te gaan. Dit omdat lijnmanagers deze medewerkers niet willen verliezen aan bijvoorbeeld een andere afdeling. Ook de meeste lijnmanagers geven aan dit dilemma te herkennen.

Mobiliteit en organisatieflexibiliteit binnen de waterschapssector

Zoals in het resultatenhoofdstuk duidelijk beschreven is, is de omgeving van de waterschappen steeds dynamischer en complexer geworden. Dit maakt het voor de waterschappen noodzakelijk om zich aan de veranderende omgeving aan te passen. Hierbij is er volgens de respondenten een groeiende noodzaak voor de waterschappen te herkennen om de organisatieflexibiliteit te verhogen. Binnen de organisaties uit de sector zijn echter voornamelijk ILM-kenmerken waargenomen een SHRM-systeem dat flexibiliteit van het personeel juist zou tegenwerken (zie ook theoretische deelvraag 1). Zo heeft de meerderheid van de medewerkers binnen de sector waterschappen een vaste aanstelling. Langdurige arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer zijn binnen de sector dan ook geen zeldzaamheid. Ook de sterkte van de rechtspositie van medewerkers stijgt naar mate zij langer bij de organisatie werken. Uit onder andere deze resultaten kan worden afgeleid dat ILM-model binnen de sector waterschappen als dominant SHRM-systeem bestempeld kan worden. Dit is in lijn met **verwachting 1**.

Na het analyseren van de interviews lijkt er echter een transitie gaande van het ILM-model naar een SHRM-systeem met meer kenmerken van het HC-model. Zo is het volgens de respondenten steeds minder vanzelfsprekend dat je voor altijd bij het waterschap werkzaam kunt zijn. Bovendien wordt er voornamelijk onder de medewerkers die nieuw instromen een hogere mate van flexibiliteit herkend. Jezelf ontwikkelen en je hierdoor verbreden, wordt door deze groep belangrijk gevonden zo blijkt uit de interviews. Ook geven een aantal respondenten aan dat een leiderschapsstijl op basis van controle minder gewenst is. Vertrouwen vanuit de leidinggevenden en meer autonomie voor medewerkers is in toenemende mate belangrijk. Deze laatste karakteristieken zijn kenmerkend voor een organisatie die getypeerd kan worden aan de hand van het HC-model. Hieronder is een overzicht op basis van de resultaten opgenomen. In dit overzicht wordt duidelijk dat er zowel kenmerken van het ILM-model als het HC-model naar voren zijn gekomen in dit onderzoek.

Tabel 4: ILM- model en het HC-model vergeleken

Karakteristieken	ILM	HC
Selectie:	Beperkte mate van instroom en veel vaste contracten	**X**
Training:	**X**	Taak en functieverbreding
Beloning:	Op basis van functie en anciënniteit	**X**
Cultuur:	Familiecultuur, langdurige dienstverbanden, vaste gewoonten	Meer autonomie voor medewerkers
Manier van managen:	Hiërarchische managementstijl	Faciliterende en stimulerende managementstijl en het geven van vertrouwen

Mede door veelal de traditionele wijze waarop HR georganiseerd is binnen de waterschappen (het ILM-model) is er nog steeds sprake van een beperkte mobiliteit. De gewenste mate van organisatieflexibiliteit is voornamelijk hierdoor niet bereikt. Zoals ook verondersteld in **verwachting 4**. Door deze beperkte flexibiliteit kan er nog niet voldoende ingespeeld worden op de veranderingen uit de omgeving. Het is dan ook logisch dat er een transitie gaande is binnen de sector naar het HC-model waarvan de kenmerken beter in staat zijn om in te spelen op de complexe en dynamische omgeving.

Bovendien is er binnen de waterschapssector vooral een wens voor functionele flexibiliteit te herkennen. Die bevinding is in overeenstemming met **verwachting 5.** Functionele flexibiliteit wordt gezien als het kunnen inzetten van medewerkers op verschillende werkzaamheden en posities. Met andere woorden: het mobiel inzetten van menselijk kapitaal door het huidig personeelsbestand zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten.

2. In hoeverre zijn lijnmanagers uit de sector bekwaam om hun HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit uit te voeren?

*Z*owel de HR-professionals als de lijnmanagers zelf geven aan dat voor het realiseren van mobiliteit, lijnmanagers over bepaalde bekwaamheden moeten beschikken. Opvallend is dat alle lijnmanagers hun eigen bekwaamheden als voldoende ervaren. Ze benadrukken hierbij wel dat de ondersteuning vanuit HR hun bekwaamheden kan verbeteren en onderhouden. Ondanks de tevredenheid van de lijnmanagers over hun eigen bekwaamheden is het opvallend dat alle lijnmanagers opmerkte dat zij niet al hun collega lijnmanagers altijd even bekwaam achten voor het uitvoeren van hun HR-taken op het gebied van mobiliteit. Ook de geïnterviewden HR-medewerkers gaven dit aan. Het is onwaarschijnlijk dat alle lijnmanagers die zijn gesproken allemaal even bekwaam zijn. Dit omdat de lijnmanagers over hun collega's aangeven te verwachten dat zij dit wellicht niet altijd zijn. Het reflectievermogen van de lijnmanagers kan hieraan ten grondslag liggen. Wellicht zijn de lijnmanagers niet in staat om hun eigen bekwaamheden objectief te beoordelen.

Voornamelijk enkele teamleiders zouden nog niet voldoende bekwaam zijn voor het uitvoeren van hun HR-taken op dit terrein. Dit zou volgens de lijnmanagers en HR-professionals gestimuleerd kunnen worden door training en/of het selecteren van lijnmanagers op de juiste bekwaamheden. De ondersteuning vanuit de HR-afdeling doormiddel van training en selectie, wordt als erg belangrijk bestempeld en is al verbeterd volgens de respondenten. Een aantal respondenten merkt echter op dat deze ondersteuning nog verder ontwikkel kan worden. Een voorbeeld waarin de HR-afdeling op dit moment al goed ondersteunend is, is de ontwikkeling van HR-instrumentarium door die afdeling ten behoeven van mobiliteit. Wel zou de HR-afdeling de mogelijkheden voor het bereiken van meer mobiliteit duidelijker moeten communiceren naar de lijnmanagers. Lijnmanagers bestempelen de ondersteuning vanuit de HR-afdeling op dit gebied veelal als gemiddeld. Bij het bespreken van de mogelijkheden van de lijnmanagers (deelvraag 4) zal er uitgebreider bij deze ondersteuning vanuit HR worden stilgestaan.

Daarnaast concluderen een aantal geïnterviewden dat overleg tussen lijnmanagers bijdraagt aan het wegnemen van belemmeringen ten aanzien van kennis en vaardigheden wat betreft mobiliteit. Deze momenten, in de vorm van team- of werkoverleg, zijn er volgens lijnmanagers voldoende.

Tijdens de interviews is er aan de respondenten gevraagd over welke vaardigheden lijnmanagers zouden moeten beschikken om hun HR-taken ten aanzien van mobiliteit goed uit te kunnen voeren. Hierbij zijn de vaardigheden die worden genoemd als het creëren van mobiliteit weinig weerstand kent anders zijn als deze weerstand er niet is. Vaardigheden bij weinig weerstand gaan over aandacht en het herkennen van potentieel. Bij meer weerstand is het durven afwijken van de standaard een belangrijke vaardigheid. Het feit dat deze laatste vaardigheden veel genoemd worden doet vermoeden dat lijnmanagers nog veelvoudig tegen weerstand aanlopen binnen het creëren van mobiliteit.

3. In hoeverre zijn lijnmanagers uit de sector bereid om hun HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit uit te voeren?

Alle lijnmanagers geven aan in te zien dat zij een rol spelen in het bereiken van mobiliteit van medewerkers. Ze voelen zich dan ook bevoegd om de HR-taken die hier betrekking op hebben uit te voeren. Dit is in lijn met **verwachting 6** want het is duidelijk gebleken dat een groot deel van de implementatie en uitvoering van de HR-taken ten aanzien van mobiliteit bij de lijn gelegen is. Het blijkt echter dat een enkeling niet altijd duidelijk voor ogen heeft in hoeverre je ook zelfstandig besluiten mag nemen ten aanzien van mobiliteit. Bovendien moeten lijnmanagers bij de in- en uitstroom van medewerkers veelal verantwoording afleggen bij de directie van de waterschappen. Uiteindelijk ervaren de geïnterviewden lijnmanagers hun vrijheid en autonomie wel als stimuli binnen het bereiken van mobiliteit.

Daarnaast blijkt dat lijnmanagers veelal wel geïnteresseerd zijn in hun taken met betrekking tot hun personeel. Het is echter wel uit de interviews gebleken dat de lijnmanagers, en dan met name de teamleiders, soms eerder bereid zijn om hun inhoudelijke taken op te pakken, omdat deze taken hen minder energie kost dan de HR-taken omtrent mobiliteit. Dit omdat zij binnen het bereiken van mobiliteit tegen weerstand van medewerkers aan kunt lopen. Binnen de bereidheid van de lijnmanagers voor het uitvoeren van hun HR-taken omtrent mobiliteit blijkt vooral de prioriteit die managers geven aan deze taken een grote rol te spelen. Volgens de respondenten geven lijnmanagers soms een hogere prioriteit aan de doelstellingen van hun team of afdeling en plaatsten zij deze boven het organisatiebrede doel om medewerkers meer mobiel te maken en dus de organisatieflexibiliteit te verhogen. Door deze botsende belangen zijn niet alle lijnmanagers altijd bereid om voor mobiliteit te kiezen. Respondenten geven aan dat de top van de organisatie duidelijker zouden moeten communiceren waar de prioriteit ligt. Bij het bereiken van mobiliteit of bij het bereiken van de eigen team- of afdelingsdoeltellingen.

4. In hoeverre krijgen de lijnmanagers uit de sector de mogelijkheid om hun HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit uit te voeren?

Ten aanzien van de bereidheid van de lijnmanagers blijkt dat de visie vanuit de top van cruciaal belang is. De top zou moeten zorgen voor een helder mobiliteitsbeleid wat vervolgens ook duidelijk gecommuniceerd zou moeten worden. Daarnaast blijkt ook een ondersteunende cultuur aan mobiliteit van belang. Hierbij benoemen een aantal respondenten dat de huidige familiecultuur niet altijd ondersteunend is aan mobiliteit. Respondenten stellen dat voor het creëren van meer mobiliteit, het aanspreken van medewerkers op bijvoorbeeld hun beperkte ontwikkeling belangrijk is. Dit laatste is binnen de huidige cultuur echter geen vanzelfsprekendheid. Een verschuiving van een familiecultuur naar een meer zakelijke cultuur zou hierdoor volgens sommige gewenst zijn.

Verder kennen de medewerkers binnen de sector voornamelijk langdurige dienstverbanden. Het principe van *"een baan voor het leven"* (*lifetime- employment*) geldt dus nog steeds voor de meerderheid van de werknemers. Daarnaast investeren voornamelijk de oudere medewerkers die al langer bij de waterschappen werken niet of nauwelijks in hun eigen *employability*. Een respondent geeft hierover aan dat de waterschappen staan voor veiligheid en dat dit ook terug te zien is in de arbeidsrelaties met medewerkers. Daarnaast is duidelijk gebleken dat met name de medewerkers van de zogenaamde "buitendiensten" vaak heel bewust voor hun vak of functie kiezen en hierdoor geen grote behoefte kennen om mobiel te worden. Dit is in deels lijn met **verwachting 3.** Hierin werd gesteld dat de medewerkers uit de waterschapsector een negatieve oriëntatie op *employability* zouden kennen. Respondenten geven echter aan dat dit niet voor alle medewerkers geldt. Er zijn ook medewerkers en dan met name de jonge nieuwe instromers die wel een hoge mate van bereidheid tegen over ontwikkelingen en *employability* kennen.

Naast deze mindset onder medewerkers blijkt de tijd die lijnmanagers krijgen voor het uitvoeren van hun HR-taken omtrent mobiliteit ook een punt van aandacht te zijn. Hierbij geven een paar afdelingshoofden te kennen dat met name door een grote *span of control* ze niet altijd de aandacht aan de medewerkers kunnen geven die ze nodig hebben binnen mobiliteit. Tot slot wordt de ondersteuning van HR bij het uitvoeren van de HR-taken als zeer belangrijk bestempeld door alle respondenten. Deze ondersteuning heeft zowel invloed op de bekwaamheden als de bereidheden van lijnmanagers. Er blijkt echter een spanning te bestaan tussen de mate van ondersteuning die de lijnmanagers wensen en de mate van ondersteuning die de HR-afdeling wil geven aan de lijn. Sommige lijnmanagers geven aan ontzorgd te willen worden. Dit duidt op een behoefte aan vergaande ondersteuning vanuit HR ten aanzien van mobiliteit. Dit terwijl HR expliciet geen taken vanuit de lijn over wil nemen. Door duidelijke taakomschrijving kan dit probleem volgens de respondenten voorkomen worden. De wens om ontzorgd te willen worden lijkt echter tegenstrijdig met de behoefte aan een meer strategische ondersteuning vanuit de HR-afdeling. Met name afdelingshoofden hebben hier behoefte aan. Deze behoefte wordt vertaald als een realistische en dus uitvoerbare visie van HR op de mobiliteit van de medewerkers uit hun afdeling. In lijn met **verwachting 7** blijkt dat teamleiders soms weldegelijk andere behoeften hebben dan de afdelingshoofden omdat zij tegen andere "problemen" aan lijken te lopen. Uiteindelijk blijken ten aanzien van de mogelijkheden van de lijnmanagers binnen het bereiken van mobiliteit de meeste belemmeringen uit de resultaten naar voren te komen.

5.2 Beantwoording van de hoofdvraag

Welke belemmeringen en stimuli zijn er voor de lijnmanagers van de waterschappen tijdens de uitvoering van HR-activiteiten op het gebied van mobiliteit en organisatieflexibiliteit?

Organisatie flexibiliteit blijkt als thema nog steeds erg actueel binnen de sector. **Mobiliteit van medewerkers** wordt als belangrijkste manier aangeduid voor het bereiken van een hogere organisatieflexibiliteit. Verder is duidelijk uit zowel de literatuur als ook uit de resultaten en conclusies op te maken dat de lijnmanagers een grote rol spelen binnen het bereiken van de gewenste mate van mobiliteit onder de medewerkers. Het is dan ook relevant gebleken om de belemmeringen en stimuli van de lijnmanagers ten aanzien van hun HR-taken op het gebied van mobiliteit nader te bekijken.

Allereerst is er gekeken naar de **bekwaamheden van de lijnmanagers** voor het uitvoeren van hun HR-taken. Hier bleken niet veel belemmeringen te spelen. De geïnterviewden lijnmanagers ervaren ten aanzien van hun eigen kennis en vaardigheden geen belemmeringen voor het bereiken van meer mobiliteit. Opvallend is echter dat zij verwachten dat dit wel het geval is voor een aantal van hun collega lijnmanagers en dan in het bijzonder voor een aantal teamleiders. Ook de geïnterviewden HR-medewerkers ondersteunen dit punt. Hierover stellen de respondenten dat deze teamleiders veelal **vanuit de inhoud zijn doorgegroeid** en hierdoor soms een bepekte focus op mensen kennen. Een focus die binnen het bereiken van mobiliteit als belangrijk wordt gezien. Het trainen en selecteren van lijnmanagers op de juiste bekwaamheden zouden deze belemmering kunnen weg nemen. Onder andere bij dit trainen en selecteren van de lijnmanagers wordt de ondersteuning vanuit de HR-afdeling als zeer belangrijk bestempeld.

Daarnaast zou de HR-afdeling, voor het bereiken van meer mobiliteit HR-instrumenten moeten ontwikkelen. Tevens zou de HR-afdeling de lijnmanagers moeten inlichten over deze mogelijkheden die er zijn voor het creëren van meer mobiliteit. Ook **overlegmomenten tussen de lijnmanagers** worden gezien als stimuli voor de bekwaamheden van lijnmanagers. Tijdens deze moment kan er een reflectie plaatsvinden op de wijze waarop de HR-taken op het gebied van mobiliteit worden uitgevoerd. Er mag met voorzichtigheid gesteld worden dat de lijnmanagers met deze **behoefte aan reflectie** wellicht inzien dat zij dit nodig hebben om hun eigen functioneren kritische te kunnen bekijken. Anders gezegd kan een lijnmanager eerst aangegeven zijn functioneren ten aanzien van mobiliteit als voldoende te bestempelen en dat vervolgens na reflectie met collega's inzien dat dit niet zo is. Teruggrijpend, alle geïnterviewden lijnmanagers achtte zich bekwaam voor het uitvoeren van hun HR-taken echter hier kan ook een beperkt reflectievermogen aan ten grondslag liggen.

Ten tweede is er ook gekeken naar de **bereidheiden van de lijnmanagers** ten aanzien van hun HR-taken omtrent mobiliteit. Het blijkt dat de lijnmanagers **veelal wel een persoonlijke interesse** hebben in het werken met mensen. Hierbij moet echter wel worden opgemerkt dat sommige lijnmanagers aangeven soms de inhoud van hun vak te verkiezen boven hun HR-taken. Daarnaast geven de lijnmanagers aan dat ze beseffen dat ze een rol spelen binnen het bereiken van mobiliteit. Lijnmanagers zijn dan ook **bevoegd om keuzes te maken** op het gebied van mobiliteit. Echter soms moet verantwoording worden afgelegd aan het topmanagement dit vooral als mobiliteit de in- of uitstroom van een medewerker betreft.

Binnen de bereidheid van lijnmanagers voor het uitvoeren van hun HR-taken **op het gebied van mobiliteit spelen botsende belangen** een grote rol. In het kader van mobiliteit is het positief als een medewerker aangeeft iets anders te willen. Echter, lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor de continuïteit van hun team of afdeling. Deze continuïteit komt met de mobiliteit van de medewerker in gevaar. Logischerwijs werpt dit een dilemma op voor de lijnmanager. Kies je voor mobiliteit en daarmee organisatieflexibiliteit op de langer termijn of ga je voor de continuïteit van je proces op de korte termijn. De ondersteuningen vanuit de top zou onder andere hierin beter kunnen zijn, zo stellen de respondenten. Dit door duidelijk te **communiceren waar de organisatie prioriteit** aan geeft.

Als derde zijn de **mogelijkheden voor de lijnmanagers** voor het uitvoeren van HR-taken besproken. Het is duidelijk dat hier de meeste belemmeringen voor de managers zitten. Zo is er gesproken over de cultuur die op dit moment niet ondersteunend is aan het creëren van mobiliteit. Deze **ondersteunende cultuur** koppelen de respondenten voornamelijk aan de mindset van de medewerkers. Medewerkers binnen de waterschappen en voornamelijk in de zogenaamde "buitendiensten" van de waterschappen kiezen vaak heel bewust voor hun vak of functie. Onder andere hierdoor is hun betrokkenheid naar hun functie toe heel groot. Dit is echter ook een rede voor deze medewerkers om niet mobiel te willen worden. Ook onder oudere medewerkers blijkt er een **beperkte *employability oriantation*** aanwezig te zijn.

Verder bleek ook hier de ondersteuning aan de lijn een heikel punt. Allereerst is er gesproken over de **ondersteuning vanuit HR**. Zo is naar voren gekomen dat er door lijnmanagers en de HR-afdelingen soms anders naar deze ondersteuning ten aanzien van mobiliteit wordt gekeken. Enkele lijnmanagers geven namelijk aan ontzorgd te willen worden. Dit terwijl HR deze vergaande vorm van ondersteuning juist wil vermijden. Soms lijkt er dus onduidelijk te zijn over wanneer de HR-professional bepaalde taken op moet pakken en wanneer de lijnmanagers dit moeten doen. Deze vorm van rolambiguïteit zou volgens een aantal respondenten voorkomen kunnen worden door **duidelijke regels en procedures ten aanzien van mobiliteit**. Deze richtlijnen zijn soms te vaag volgens een aantal geïnterviewden. Vooral de top van de organisatie zou hier beter in kunnen communiceren. Het topmanagement van de waterschappen worden naast de HR-afdeling dan ook gezien als een belangrijke ondersteuner van de lijn. Hierbij wordt vooral gedoeld op het sturen en beoordelen op mobiliteit. Dit zou onduidelijkheid in prioriteiten weg kunnen nemen.

Tot slot bleek dat er ook een aantal belemmeringen en stimuli niet onderverdeeld konden worden onder de voorgaande thema's. Deze **overige belemmeringen en stimuli** betreffen; wet- en regelgeving, omstandigheden van de organisatie en leiderschapsstijl. Kijkend naar de **wet- en regelgeving**, komen een aantal stimulerende regelingen aan het licht. Een voorbeeld hiervan is het principeakkoord waarin maatregelen zijn opgenomen die mobiliteit van medewerkers aanmoedigen. Hieruit blijk wederom dat het thema organisatie flexibiliteit een actueel thema is. Ook zijn er in de interviews een aantal **omstandigheden van de verschillenden waterschappen** genoemd die dan wel belemmerend als wel stimulerend werken op de mobiliteit van medewerkers. Een fusie waar een van de waterschappen net uit is gekomen, is een van de voorbeelden van situaties en omstandigheden die de weerslag hebben op de mobiliteit. Hieruit mag voorzichtig geconcludeerd worden dat mobiliteit ook van de context van een organisatie afhankelijk is. Tot slot werd **leiderschapsstijl** ook herhaaldelijk genoemd. Een lijnmanagers zou dienend leiderschap moeten tonen en binnen het creëren van mobiliteit een fascinerende rol moeten innemen.

Uiteindelijk kan ook **verwachting 8** bevestigd worden. Dit omdat het duidelijk naar voren is gekomen dat lijnmanagers zowel bekwaamheden, bereidheden alsmede mogelijkheden nodig lijken te hebben voor het uitvoeren van hun HR-taken ten aanzien van de mobiliteit onder medewerkers. Hierbij moet worden opgemerkt dat er ook een aantal belemmeringen en stimuli spelen die niet onder deze drie dimensies ingedeeld kunnen worden.

5.3 Discussie

In deze deelparagraaf volgt een reflectie op het uitgevoerde onderzoek. In paragraaf 5.3.1 zal een confrontatie plaatsvinden tussen de gevonden theoretische en empirische gegevens. In paragraaf 5.3.2 vindt een reflectie plaats op de rol van de onderzoekster tijdens het onderzoek. Dit om tot slot in paragraaf 5.3.3 af te sluiten met een kritische blik op de gebruikte methoden en technieken van onderzoek. Maar ook een reflectie op de gevonden resultaten.

5.3.1 Reflectie op de theorie

In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen van het uitgevoerde onderzoek bekeken in het licht van recente thema's binnen de huidige SHRM literatuur. Hierbij zullen de empirische resultaten afgezet worden tegen de bevindingen uit het theoretisch kader. De gevonden tekortkomingen zullen vanuit deze literatuur besproken worden. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat het niet de intentie is om theorieën zoals beschreven in hoofdstuk 2 ongeldig te verklaren, hier is het onderzoek niet representatief genoeg voor geweest. Er zal enkel met een kritische blik naar de theorieën gekeken worden.

5.3.1.1 Verandering in arbeidsrelaties

Zoals beschreven in het theoretische kader van dit onderzoek vindt er een verschuiving plaats van *'lifetime employment'* naar *'lifetime employability'* (Thijssen et al., 2008, p. 166). *Lifetime employability* duidt op het vermogen van medewerkers om hun baan of functie te behouden of een baan te krijgen die ze graag willen (Rothwell and Arnold, 2007 in van Emmerik et al 2012). In het conclusiehoofdstuk van dit onderzoeksrapport is naar voren gekomen dat medewerkers binnen het waterschap nog vaak een vaste baan voor het leven hebben (*life-time employment).* Hieruit kan worden opgemaakt dat de transitie naar *lifetime employability* binnen de sector nog niet altijd heeft plaatsgevonden. Bovendien werd tijdens het bespreken van de resultaten duidelijk dat medewerkers (in het bijzonder werknemers binnen de buitendienst) heel bewust voor hun vak of functie kiezen. Respondenten merken op dat bij deze groep de behoefte om mobiel te worden hierdoor minder groot is.

Ook over oudere medewerkers die al langer binnen de organisatie werken wordt het zelfde gesteld. Respondenten merken op dat veelal de jongere medewerkers die nieuw de organisatie instromen vaker positiever tegen over *employability* staan. Ook blijkt de bereidheid om mobiel te worden onder deze medewerkers meestal groter. Er lijkt binnen de sector dus spraken van verschillen onder deze medewerkers in hun "*employability orientation"* (zoals beschreven door van Dam, 2004). Anders gezegd zijn er enerzijds medewerkers die hun arbeidsrelatie zien vanuit *"een baan voor het leven"* optiek anderzijds zijn er medewerkers die veronderstellen dat hun arbeidsrelatie met hun werkgever niet eeuwig zal zijn. Dit verschil in arbeidsrelaties kan ook wel bestempeld worden als een verschil in het psychologische contract wat medewerkers met hun werkgever (denken te) hebben. Een psychologisch contract is namelijk de overtuiging vanuit een werknemer over het bestaan van een uitwisselingsovereenkomst tussen deze werknemer en de werkgever. Deze overeenkomst komt tot stand op basis van expliciete of impliciete beloften (Rousseau, 1995)

In de theorie wordt dit nieuwe psychologische contract ook beschreven. Een van de kenmerken van dit nieuwe psychologische contract is dat de werkgever niet verwacht dat medewerkers voor altijd loyaal zullen zijn aan hun organisatie (Gaspersz en Ott, 1996, p.67, in Steijn 2009, p.113). Dit was binnen het oude psychologische contract wel de verwachting. Binnen het nieuwe psychologische contract wordt ook de bereidheid tot mobiliteit, permanent leren en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan als kenmerken opgenomen. Een keerzijde van deze nieuwe vorm van arbeidsrelaties is echter wel dat bij geringe inzetbaarheid de kans groot is op (gedwongen) vertrek Gaspersz en Ott, 1996, p.67, in Steijn 2009, p.113).

Binnen het nieuwe psychologische contract zijn medewerkers dus in vergaande vorm verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan. Echter de rol van de organisatie mag niet vergeten worden. De werkgever en de werknemer hebben dan ook een gedeelde verantwoordelijkheid binnen het investeren in *employability* (Orpen, 1994 in Bollen et al. 2006, p1). Het initiatief tot ontwikkeling alleen aan de individu overlaten is in sommige gevallen dan ook niet rechtvaardig. Uit de resultaten is namelijk gebleken dat niet elke groep medewerkers (lees: ouderen en medewerkers vanuit de buitendiensten) altijd even goed in staat is om zijn of haar eigen loopbaan te managen. Het is hierbij dan ook aan de waterschappen als overheidsinstantie om goed werkgeverschap te tonen. Met andere woorden zouden deze groepen meer ondersteuning moeten krijgen tijdens het managen van hun loopbaan. Zoals nu blijkt uit de interviews zijn dit juist de groepen binnen de sector waar het gesprek over mobiliteit op dit moment vaak als niet noodzakelijk wordt gezien. Hierdoor krijgen deze groepen geen eerlijke kans om zich te ontwikkelen.

5.3.1.2 Verschuiving in SHRM-model

Zoals eerder in de conclusies benoemd lijkt er een verschuiving gaande van waterschappen die zich kenmerken door het ILM-model en waterschappen die toe willen naar meer kenmerken die overeenkomen met de karakteristieken die het HC-model voorschrijft. Baron en Kreps (1999, p. 203-205) beschrijven een aantal weerstanden die op kunnen spelen tijden het bereiken van een *High-commitment* HR systeem vanuit een organisatie die gekenmerkt wordt door meer traditionele werknormen. Hierbij kan het ILM-model gezien worden als een model dat traditionele werkvormen impliceert.

Allereerst stellen Baron en Kreps (1999, p. 203-205) dat een verschuiving naar High-commitment voor medewerkers druk op levert. Dit bijvoorbeeld omdat er nieuwe vaardigheden geleerd moeten worden. Deze spanning kan resulteren in weerstand van medewerkers. Echter de transitie kent ook positieve kanten zo zal er meer training en autonomie komen voor medewerkers. Baron en Kreps (1999, p. 203-205) merken daarnaast op dat ook *first-line* managers en *middle managers* in de weerstand kunnen geraken. Deze groep lijnmanagers lijdt dan ook vaak de grootste verliezen bij een overgang naar een *high-commitment* SHRM systeem. De auteurs stellen hierover dat deze lijnmanagers vaak hun status, autoriteit en andere bijverdiensten verliezen. Hier krijgen de lijnmanagers dan ook vaak geen voordelen voor terug (Baron en Kreps, 1999, p. 203-205). Ook de lijnmanagers moeten andere vaardigheden zich eigen maken. Hierover stellen Baron en Kreps dan ook dat lijnmanagers soms een gevoel van falen hebben bij de verschuiving naar een *high commitment* SHRM systeem (1999, p. 203-205).

Kijkend naar de situatie binnen de sector waterschappen levert deze verschuiving in SHRM-systemen enkele weerstanden op. Baron en Kreps (1999, p. 203-205) stellen dan ook dat het voor een organisatie niet volstaat om enkel de karakteristieken die het HC-model voorschrijft te implementeren en dan te veronderstellen de transitie door gemaakt te hebben. De sector moet zich beseffen dat deze weerstanden zullen spelen en dat hier niet aan voorbij gegaan mag worden.

5.3.1.3 Doelen blijven traditioneel

Uiteindelijk is uit de conclusie van dit onderzoek gebleken dat de visie vanuit het topmanagement binnen het bereiken van mobiliteit essentieel is. Zoals in het theoretisch kader duidelijk is gemaakt, is draagvlak vanuit het topmanagement van de organisatie een voorwaarde voor het laten slagen van de HR-doelstellingen (Larsen en Brewster, 2003). Zo ook voor het laten slagen van de HR-doelstelling meer mobiliteit en daarmee een het bewerkstellingen van een hogere organisatieflexibiliteit.

Lijnmanagers geven vaak de prioriteit aan de doelstellingen van hun afdeling of team op de korte termijn. Hierbij wordt vaak opgemerkt dat dit ook de doelstellingen zijn waarop ze worden gestuurd en beoordeeld. Mobiliteit van medewerkers wordt binnen de beoordeling van lijnmanagers niet altijd expliciet meegenomen. Dit terwijl het realiseren van mobiliteit en daarmee meer organisatieflexibiliteit (een langetermijndoelstelling) juist essentieel is om te kunnen inspelen op de veranderende behoefte uit de omgeving van de waterschappen. De waterschappen in Nederland vervullen een publieke taak. Het topmanagement zou haar keuzes zo moeten maken dat deze in lijn zijn met het belang van de samenleving.

Met andere woorden, organisatieflexibiliteit zou hoger op de agenda van het topmanagement van de waterschappen moeten staan. Nu zijn het veelal de traditionele productie doelstellingen die een hogere prioriteit kennen. Door als topmanagement juist het belang van mobiliteit ook goed en veelvoudig te communiceren aan de lijnmanagers zal er in de toekomst minder vaak voor de taakstelling van een aparte eenheid gekozen worden maar voor de taakstelling van de organisatie als geheel. Al met al heeft het topmanagement een grote taak binnen het in staat stellen van de waterschappen om te voldoen aan de snel veranderende vraag vanuit de maatschappij. Het bereiken van meer organisatieflexibiliteit is hiermee voor de waterschappen ook niet vrijblijvend.

5.3.2 Reflectie op de rol van de onderzoeker

Geheel open een onderzoek ingaan is vrijwel onmogelijk. Zo heeft de onderzoekster de Hbo-opleiding HRM afgerond en was hierdoor niet onbekend met het onderzoeksdomein en de thema's van onderzoek. Daarnaast was ook de sector waterschappen niet een onbekende sector voor de onderzoekster. In het jaar 2014 heeft de onderzoekster namelijk een half jaar stage gelopen bij het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden. Dit heeft als voordeel dat het verdiepen in de probleemstelling en het komen toch een geschikte en relevante hoofdvraag weinig tijd in beslag heeft genomen. Het kan echter wel zo zijn dat deze voorkennis de uitkomsten van het onderzoek hebben beïnvloed. Om dit laatste te kunnen voorkomen zijn er een aantal maatregelen genomen. Zo zijn er bijvoorbeeld memo's bijgehouden maar ook het sparren met medestudenten over interpretaties en een intensieve begeleiding vanuit de Universiteit van Utrecht zijn middelen die zijn ingezet om de subjectiviteit van de onderzoekster te voorkomen. Een uitgebreide omschrijving van de keuzes die zijn gemaakt om subjectiviteit van de onderzoekster te voorkomen zijn opgenomen in hoofdstuk 3.

5.3.3 Reflectie op de methode van onderzoek

Dit onderzoek was kwalitatief van aard. Deze keuze is onder andere gemaakt omdat de hoofddoelstellingen van het onderzoek was om de beleving van de lijnmanagers ten aanzien van het uitvoeren van hun HR-taken omtrent mobiliteit en organisatieflexibiliteit in kaart te brengen. Uiteindelijk is er maar binnen één sector onderzoek gedaan, de uitkomsten van dit onderzoek zijn dan ook niet generaliseerbaar naar een andere sector. Dit omdat de resultaten daarvoor niet representatief genoeg zijn. Wel acht de onderzoeker het aantal van 5 waterschappen die uiteindelijk aan het onderzoek hebben deelgenomen, als groot genoeg om (voorzichtige) uitspraken te kunnen doen over de sector als geheel. Daarnaast kan dit onderzoek wel implicaties opleveren voor andere publieke sectoren. Dit omdat de verwachting is dat de situatie binnen de waterschappen op veel gebieden vergelijkbaar is met andere publieke organisaties. Dit onder andere door de vergelijkbare omgeving waarin deze organisaties opereren.

Verder bestaat er een kans dat er ondanks dat er door de onderzoeker maatregelen zijn genomen met betrekking tot de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek er tijdens de interviews sociaal wenselijke antwoorden gegeven zijn. Deze kans is aanwezig omdat het onderzoeksthema een gevoelig onderwerp betrof, zo werd er onder andere gevraagd naar het functioneren van de lijnmanagers. Het is namelijk opvallend te noemen dat geen van de lijnmanagers aangeeft een gebrek aan vaardigheden of kennis te hebben op het terrein van HR. Dit terwijl bovendien een aantal lijnmanagers wel verwachten dat deze kennis en vaardigheden bij hun collega's zullen ontbreken. Er zijn echter geen lijnmanagers geïnterviewd die zelf aangeven direct vaardigheden te missen. Het zou mogelijk zijn dat inderdaad alleen met lijnmanagers is gesproken die hun vaardigheden op het terrein van HR goed hebben ontwikkeld. Dit kan het gevolg zijn van de selectie aan de hand van de sneeuwbalmethode, waarbij mensen alleen medewerkers voordragen die affiniteit hebben met het onderwerp en dus ook vaardigheden op dit terrein goed hebben ontwikkeld. Daarnaast kan het wellicht een gevolg zijn van het feit dat de lijnmanagers op dit terrein niet volledig antwoord hebben willen geven. Ondanks dat in de methoden de vertrouwelijkheid van de onderzoeksgegevens is benadrukt.

6 Advies

In dit hoofdstuk zal in paragraaf 6.1 een advies voor verder onderzoek volgen dit om in paragraaf 6.2 af te sluiten met een aantal adviezen voor de werkpraktijk van de waterschappen.

6.1 Advies voor verder onderzoek

In dit onderzoek is de perceptie van lijnmanagers en HR-professionals onderzocht. Het is voor vervolg onderzoek naar de belemmeringen en stimuli van lijnmanagers, aan te bevelen om ook het perspectief van de werknemers mee te nemen. Door de medewerkers te bevragen over de rol van hun lijnmanagers tijdens de uitvoering van het mobiliteitsbeleid ontstaat er namelijk een vollediger beeld over de HR-prestaties van deze managers. Tevens is gebleken dat een aantal belemmeringen en stimuli aan het licht kwamen die niet direct onder een dimensie van het AMO-model ingedeeld konden worden. Dit betroffen, wet- en regelgeving, omstandigheden van de organisatie en leiderschapsstijl. Het is dan ook aan te bevelen om deze belemmeringen en stimuli in vervolgonderzoek wel mee te nemen. Daarnaast kan het voor toekomstig onderzoek ook interessant zijn om meerdere sectoren tegen elkaar af te zetten. Hierdoor wordt de generaliseerbaarheid van de onderzoeksuitkomsten naar andere sectoren vergroot. Tot slot zou kwantitatief onderzoek voor vervolgonderzoek waardevol kunnen zijn. Een onderzoek dat kwantitatief van aard is maakt het bijvoorbeeld mogelijk om meer *"hoeveel"* vragen te stellen over het onderzoeksonderwerp.

6.2 Advies voor de werkpraktijk van de waterschapssector

Uit de conclusie en discussie zijn meerdere aandachtspunten voor de sector naar voren gekomen. Allereerst is gebleken dat het bereiken van meer organisatieflexibiliteit niet geheel vrijblijvend is voor de sector. Dit omdat de sector met een hogere mate van flexibiliteit binnen de waterschappen beter kan inspelen op de veranderende vraag uit de omgeving en hierdoor haar publieke taak als sector beter kan vervullen. Het blijkt echter dat mobiliteit als mogelijkheid voor het bereiken van meer organisatieflexibiliteit niet altijd de prioriteit krijgt van lijnmanagers. Niet zelden prioriteren lijnmanagers meer kortetermijndoelstellingen van hun eigen afdeling of eenheid. Dit is te verklaren omdat dit ook vaak de taken zijn waarop deze lijnmanagers beoordeeld en gestuurd worden.

Om meer mobiliteit onder de medewerkers te kunnen realiseren, is het aan te bevelen om lijnmanagers expliciet te beoordelen en aan te sturen op de mobiliteit van hun medewerkers. Hierbij zal het topmanagement de HR-taken omtrent mobiliteit niet alleen op moeten nemen in het zakelijke beleid van de organisatie maar ook in de functieomschrijvingen van de lijnmanagers. Bovendien is de ondersteuningen vanuit de HR-afdeling hierin ook erg belangrijk. Deze afdeling zou gefocust moeten zijn op het langetermijndoel van de sector namelijk, meer organisatieflexibiliteit. Niet alleen het topmanagement maar dus ook de HR-afdeling zou deze focus op de lange termijn helder en met duidelijke richtlijnen moeten communiceren aan de lijnmanagers.

Verder is gebleken dat binnen het creëren van meer mobiliteit ook een eigen verantwoordelijkheid van het individu te herkennen is. Het is hierbij opmerkelijk dat juist bij de groepen (lees ouderen en medewerkers van de buitendienst) waarvan veelal wordt verwacht dat zij het belang van mobiliteit niet inzien minder aandacht besteed lijkt te worden aan mobiliteit. Juist ten aanzien van de medewerkers die een beperkte focus op mobiliteit kennen zou er in vergaande vorm ondersteuning in hun loopbaanplanning moeten zijn. Dit omdat er ook voor die groep een noodzaak is om mobiel te worden.

Lijnmanagers geven aan belemmerd te worden door een beperkte bereidheid van medewerkers om mobiel te willen worden. Tijdens de interviews wordt er ook wel gesproken over een cultuur die niet ondersteunend zou zijn aan mobiliteit. Respondenten stellen dat er een “zorgen voor” cultuur heerst binnen de waterschappen. Er zouden dan ook interventies ingezet moeten worden om te kunnen komen tot een meer zakelijke cultuur. Een cultuur die getypeerd kan worden door zakelijkheid waarin het aanspreken van sommige medewerkers over hun beperkte mobiliteit tot de standaard gaat behoren. Dit aanspreken en confronteren van medewerkers is tijdens de interviews dan ook als belangrijk vaardigheid voor het realiseren van mobiliteit naar voren gekomen.

Duidelijk werd dat er op het gebied van wet- en regelgeving al een aantal zaken ondernomen zijn om de zelfregie van medewerkers binnen mobiliteit te ondersteunen. Als de juiste bereidheid van mobiliteit onder deze medewerkers echter niet aanwezig is zullen deze aanpassingen niet het gewenste effect op gaan leveren. Het is dan ook noodzakelijk om sommige medewerkers te confronteren met de noodzaak om mobiel te worden. Hiervoor zou er eigenlijk een mindset-verandering moeten plaatsvinden onder de medewerkers van de waterschappen. Naast de geïnitieerde cultuurverandering kan deze mindset onder medewerkers ook verander worden door als waterschap een imagoverandering in te gaan. Met een ander imago kunnen er medewerkers aangetrokken worden met een andere mindset ten opzichte van mobiliteit.

Literatuurlijst

A

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay* off, Ithaca: Cornell University Press.

B

Baron, J. N., Daves-Blake, A., & Bielby, W. T. (1986). The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary within and among Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31(2), pp. 248-273.

Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. New York: Wiley.

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

Biemans, P. (2007). *Het veranderende beroepsprofiel van HRM'ers: Fictie of feit.* Amsterdam: Hogeschool INHOLLAND.

Biemans, P. (2008). Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, *1*, 5-31.

Biemans, P. (2013). Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling. *Tijdschrift voor HRM*, 16-1.

Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York, NY: Palgrave McMilan.

Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave McMilan.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. New York, NY: Palgrave McMilan.

Bollen, A., Christiaens, J., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L., & Soens, N. (2006). Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext. *Over. Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, *16*(1-2), 169-173.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, *15*(3), 67-94.

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

Bos-Nehles, A.C. (2010), *The Line Makes the Difference: Line Managers as Effective HR Partners,* Zutphen: CPI Wöhrmann Print Service.

C

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.

D

Dagevos, J. (1998). *Begrensde mobiliteit: over allochtone werkenden in Nederland*. Uitgeverij Van Gorcum.

Dany, F., Guedri, Z., & Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(11), 2095-2112

DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era (pp.116–131). New York: Oxford University Press.
'

De Leede, J., Cox-Woudstra, E., Goudswaard, A., van Rhijn, G., van Schie, J., Tuinzaad, B., ... & Arbeid, T. N. O. (2002). *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

De Toni, A., & Tonchia, S. (2005). Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities. Omega, 33(6), 525-540.

De Winne, S., Delmotte, J., Gilbert, C., & Sels, L. (2013). Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(8), 1708-1735.

Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public administration*, 87(4), 892-909.

E

F

Freese, C., Schalk, R., & Paauwe, J. (2013). Flexicurity in organisaties: Innovatieve HR-activiteiten. *Tijdschrift voor HRM*, (4), 53-68.
Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102–124.

G

Gesthuizen, M. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan-en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Sociaal en Cultureel Planbureau

Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2007). Het rendement van vrijwillige interne en externe mobiliteit. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *23*(2), 133.

Goudswaard, A. (2003). *Flexibele arbeid-duurzame arbeid?: de stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van arbeid*. TNO.

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

Gunz, H., Evans, M., & Jalland, M. (2000). Career boundaries in a 'boundaryless world'. In M. A. Peiperl, M. B. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Eds.), Career frontiers: New conceptions of working lives (pp.24–53). Oxford, UK: University Press.

Gryp, S., Van Hootegem, G., Marx, S., CambrÉ, B., & Delarue, A. (2005). *Buigen of barsten*. Acco.

H

Hales, C. (2006). Moving down the line? The shifting boundary between middle and first-line management. *Journal of General Management*, 32(2), 31.

Hansen, N. K., & Güttel, W. H. (2009). Human resource management systems, dynamic capabilities and environmental dynamics: a practice-theoretical analysis. In *4th International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC),* Amsterdam, The Netherlands.

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.

Hetty van Emmerik, I. J., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I. M., & Peeters, M. C. (2012). The route to employability: Examining resources and the mediating role of motivation. *Career Development International*, *17*(2), 104-119.

I

J

K

Kluytmans, F. (2010), *Leerboek HRM,* Noordhof Uitgevers bv Groningen/houten, The Netherlands

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

Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2014). Special issue of International Journal of Human Resource Management: Strategic human resource management and public sector performance. *The International Journal of Human Resource Management*, (ahead-of-print), 1-4.

L

Larsen, H.H., and Brewster, C. (2003), Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe?. *Employee Relations*, 25, 3, 228–244.

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

M

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.

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

Manuel, K. (2014), Het effect van employability op organisatieflexibiliteit en flexicurity: een vergelijking tussen de non-profitsector en de profitsector.

N

Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management.

Nishii, L. & Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In: The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations (pp. 225-248). D.B. Smith (Ed.). New York: Taylor and Francis Group.

Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *80*(3), 363-386.

O

P

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human Resource management Journal*, 15(4), 68-83.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, pp. 129–155.

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. (1999). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?. *Human resource management journal*, 9(3), 26-41.

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

Q

R

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.* Thousand Oaks, CA: Sage.

S

Steijn, A. J. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Uitgeverij Van Gorcum.

Strohmaier, M. & S.N. Lindstaedt (2005), Beyond flexible information systems: why business agility matters. Know-Center Graz, Austria.

T

Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, *7*(2), 165-183

U

V

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, *14*(4), 391-407.

van de Voorde, F. C., van Veldhoven, M. J. P. M., & Paauwe, J. (2011). HRM, welbevinden en organisatieprestaties: op zoek naar balans.

Vermeulen, W. (2004). *Nieuwe baan of nieuwe functie? Een studie naar de beloning van externe en interne mobiliteit.* Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Volberda, H.W., J. Jansen, M. Tempelaar & K. Heij (2011), Monitoren van sociale innovatie: Slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren, *Tijdschrift voor HRM* 1, 58-108.

W

Wall, T.D. and Wood, S.J. (2005). 'The romance of human resource management and business performance, and the case for big science'. *Human Relations*, 58: 4, 429–462.

Whittaker, S., & Marchington, M. (2003), Devolving HR Responsibility to the Line: Threat, Opportunity or Partnership? *Employee Relations,* 36 (3), 245–261.

Wright, P. & Boswell, W. (2002), Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research, *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.

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

X

Y

Z

Zwinkels, W. S., Ooms, D., & Sanders, J. (2009). *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit*. Raad voor Werk en Inkomen.

Gebruikte websites

A&O fonds waterschappen. *HR monitor*. Geraadpleegd op 27 februari, opgehaald van http://www.aenowaterschappen.nl/fileadmin/user_upload/Arbocatalogus_upload/HR-Monitor_2012/definitief_WEB-HR-Monitor_2012.pdf

A&O fonds waterschappen (2013). *Watermensen werken door, Arbeidsmarkt waterschappen in kaart 2013.* Geraadpleegd op 10 mei 2015, opgehaald van *http://www.werknemersbijdeoverheid.nl/overzicht-inhoud/arbeidsmarkt/watermensen-werken-door-arbeidsmarkt-waterschappen*

CAOP (2012), *Factsheet mobiliteit publieke domein*. Geraadpleegd op 1 juni 2015, opgehaald van http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/128785/factsheet_mobiliteit_publieke_domein.pdf

Helpdeskwater, *Bestuursakkoord water.* Geraadpleegd op 27 januari 2015, opgehaald van *http://www.helpdeskwater.nl/onderwerpen/wetgeving-beleid/bestuursakkoord/*

IPO. *Breng waterschappen bij ons onder.* Geraadpleegd op 15 december 2014 opgehaald van *http://www.ipo.nl*

Rijksoverheid. *Wat is een waterschap.* Geraadpleegd op 26 februari, opgehaald van http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/provincies/vraag-en-antwoord/wat-is-een-waterschap.html

Rijksoverheid. *Ministeries.* Geraadpleegd op 4 maart 2015, opgehaald van http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ienm/organisatie-ienm
Rijksoverheid. *Wet Houdbare overheidsfinanciën*. Geraadpleegd op 15 december 2014 opgehaald van *www.rijksoverheid.nl*

Unie van Waterschappen. *Ontdek-ons*. Geraadpleegd op 15 december 2014 , Opgehaald van http://www.waterschappen.nl/ontdek-ons/

Unie van Waterschappen. *Ontdek-ons*. Geraadpleegd op 15 december 2014 , opgehaald van http://www.waterschappen.nl/ontdek-ons/

Unie van Waterschappen, *principe akkoord cao waterschappen 2014-2016.* Geraadpleegd op 6 mei 2015, opgehaald van http://www.uvw.nl/publicatie/principeakkoord-cao-waterschappen-2014-2016/

Unie van Waterschappen. *Intro.* Geraadpleegd op 24 juni 2015, opgehaald van *www.waterschappen.nl*

Bijlagen

In bijlage één zijn de topic-listen die gebruikt zijn voor het afnemen van de interviews opgenomen. In de tweede bijlage is een afbeelding te vinden die weergeeft hoe de vijf deelnemende waterschappen over Nederland verspreid waren. Bovendien wordt in bijlage drie een korte opsomming van een aantal relevante gegevens van deze waterschappen gegeven. Verder is in bijlage vier de code boom die gebruikt is voor het analyseren van de data weergegeven. Dit om in bijlagen vijf en zes af te sluiten met een overzicht van de gegeven adviezen en een paper over de publieke dimensie van het onderzochte vraagstuk.

Bijlage 1: topic-listen interviews

In deze bijlagen zijn de topic-listen van zowel de lijnmanagers al de HR-professionals opgenomen.

Topic-list lijnmanagers

Agenda interview

Mezelf voorstellen
Doelstelling van het onderzoek
Doelstelling van het interview
Tijdsduur van het interview
Anonimiteit
Bezwaar tegen het opnemen van het interview?

Openingsvraag

Kunt u mij beknopt iets over uw functie vertellen?

Hoe beschrijven de lijnmanagers en HR-professionals mobiliteits- en flexibiliteitsvraagstukken?

Topics

Veranderingen in omgeving
Organisatieflexibiliteit
Mobiliteit

Voorbeeldvragen

1. In welke mate denkt u dat organisatie flexibiliteit een thema is dat speelt binnen de sector waterschappen?
2. Wat vraagt dit van de medewerkers die werkzaam zijn bij dit waterschap?
3. Wat is mobiliteit van medewerkers in uw ogen?
4. Worden er HR- activiteiten of instrumenten ingezet ten behoeve van deze mobiliteit? Zo ja welke? En met welk doel?

In hoeverre zijn lijnmanagers uit de sector bekwaam om hun HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit uit te voeren?

Topics

Benodigde kennis
Benodigde vaardigheden
Training in de benodigde kennis en vaardigheden

Voorbeeldvragen

1. Hebt u het gevoel dat u genoeg HR-kennis/HR-vaardigheden hebt om deze HR activiteiten omtrent mobiliteit uit te voeren? Waarom wel/niet?

In hoeverre zijn lijnmanagers uit de sector bereid om hun HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit uit te voeren?

Topics
Persoonlijke interesse
Vrijheid en autonomie
Prioriteit

Voorbeeldvragen

1. Waarom voert u HR-activiteiten omtrent mobiliteit uit?
2. Vindt u het leuk om HR-activiteiten omtrent mobiliteit uit te voeren? Waarom?
3. Waaraan geeft u prioriteit. bedrijfszaken of HR-zaken omtrent mobiliteit? Waarom?

Welke ondersteuning hebben lijnmanagers van de HR-afdeling nodig om hun HR activiteiten op het gebied van mobiliteit en organisatieflexibiliteit goed uit te kunnen voeren?

Topics
Ondersteunende cultuur
De tijd
Ondersteuning vanuit HR
Ondersteuning vanuit de top

Voorbeeldvragen

1. Heeft u ondersteuning nodig bij het uitvoeren van HR-activiteiten omtrent mobiliteit?
2. Wat voor soort ondersteuning?
3. Krijgt u de ondersteuning die je nodig hebt (van HR of van iemand anders)? Waarom wel/niet? Van wie?
4. Is er iets dat u hindert bij het uitvoeren van HR-activiteiten omtrent mobiliteit? Verklaar
5. Waarop zijn uw eigen functioneringsgesprekken gebaseerd (is het uitvoeren van HR-activiteiten omtrent mobiliteit erin opgenomen)?
6. Staan uw HR-verantwoordelijkheden in je functieomschrijving?
7. Is de HR-rol van lijnmanagers ten aanzien van mobiliteit deel van het bedrijfsbeleid? (genoemd in/ gecommuniceerd door hoger management)
8. Helpt het uitvoeren van HR-activiteiten omtrent mobiliteit u om uw (bedrijfs)doelen (organisatieflexibiliteit) te halen? Hoe?

Topic -list HR-professionals

Agenda interview
Mezelf voorstellen
Doelstelling van het onderzoek
Doelstelling van het interview
Tijdsduur van het interview
Anonimiteit
Bezwaar tegen het opnemen van het interview?

Openingsvraag
Kunt u mij beknopt iets over uw functie vertellen?

Hoe beschrijven de lijnmanagers en HR-professionals mobiliteits- en flexibiliteitsvraagstukken?

Topics
Omgeving
Organisatieflexibiliteit
Mobiliteit

Voorbeeldvragen

1. In welke mate denkt u dat organisatie flexibiliteit een thema is dat speelt binnen de sector waterschappen?
2. Wat vraagt dit van de medewerkers die werkzaam zijn bij dit waterschap?
3. Wat is mobiliteit van medewerkers in uw ogen?
4. Worden er HR- activiteiten of instrumenten ingezet ten behoeve van deze mobiliteit? Zo ja welke? En met welk doel?

In hoeverre zijn lijnmanagers uit de sector bekwaam om hun HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit uit te voeren?

Topics
Benodigde kennis
Benodigde vaardigheden
Training in de benodigde kennis en vaardigheden

Voorbeeldvragen

1. Hebt u het gevoel dat de lijnmanagers genoeg HR-kennis/HR-vaardigheden hebben om deze HR activiteiten omtrent mobiliteit uit te voeren? Waarom wel/niet?
2. Hebt u het gevoel dat lijnmanagers voldoende getraind zijn in het uitvoeren van uw HR-taken omtrent mobiliteit?

In hoeverre zijn lijnmanagers uit de sector bereid om hun HR-activiteiten ten aanzien van mobiliteit en organisatieflexibiliteit uit te voeren?

Topics
Persoonlijke interesse
Vrijheid en autonomie
Prioriteit

Voorbeeldvragen

3. Waarom voeren lijnmanagers HR-activiteiten omtrent mobiliteit uit?
4. Denkt u dat lijnmanagers het leuk om HR-activiteiten omtrent mobiliteit uit te voeren? Waarom?
5. Waaraan geven lijnmanagers prioriteit aan bedrijfszaken of HR-zaken omtrent mobiliteit? Waarom?

Welke ondersteuning hebben lijnmanagers van de HR-afdeling nodig om hun HR activiteiten op het gebied van mobiliteit en organisatieflexibiliteit goed uit te kunnen voeren?

Topics
Cultuur
De tijd
Ondersteuning vanuit de top
Ondersteuning vanuit HR

Voorbeeldvragen

1. Hebben lijnmanagers ondersteuning nodig bij het uitvoeren van HR-activiteiten omtrent mobiliteit?
2. Wat voor soort ondersteuning?
3. Krijgen lijnmanagers de ondersteuning die ze nodig hebben (van HR of van iemand anders)? Waarom wel/niet?
4. Is er iets wat de lijnmanagers hindert bij het uitvoeren van HR-activiteiten omtrent mobiliteit? Verklaar
5. Waarop zijn de functioneringsgesprekken met lijnmanagers gebaseerd (is het uitvoeren van HR-activiteiten omtrent mobiliteit erin opgenomen)?
6. Staan de HR-verantwoordelijkheden van lijnmanagers in hun functieomschrijving?
7. Is de HR-rol van lijnmanagers ten aanzien van mobiliteit deel van het bedrijfsbeleid? (genoemd in/ gecommuniceerd door hoger management)

Bijlage 2: afbeelding respondentselectie

Hieronder is een afbeelding weergegeven waarin te zien is hoe de vijf waterschappen die hebben deelgenomen aan het onderzoek verspreid waren over Nederland.

Bijlage 3: korte omschrijving deelnemende waterschappen

In deze bijlage wordt een korte opsomming gegeven van een aantal kenmerken van de vijf waterschappen die hebben deelgenomen. De beschrijvingen van de vijf waterschappen zijn opgehaald van de site: www.waterschappen.nl.

Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden

Locatie hoofdkantoor:	Houten
Aantal medewerkers:	ruim 450
Beheersgebied:	"Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden is verantwoordelijk voor het lokale en regionale waterbeheer in Midden-Nederland. Het werkgebied bestaat uit het zuidelijk deel van de provincie Utrecht en een klein deel van Zuid-Holland." (opgehaald van www.waterschappen.nl)

Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier

Locatie hoofdkantoor:	Heerhugowaard
Aantal medewerkers:	ruim 800
Beheersgebied:	"Noord-Holland wordt in totaal aan 3 kanten omgeven door water. Het overgrote deel van de inwoners van Noord-Holland leeft onder de zeespiegel. Dat feit vraagt om stevige en veilige waterkeringen. Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier is daarvoor verantwoordelijk." (opgehaald van www.waterschappen.nl)

Waterschap Brabantse Delta

Locatie hoofdkantoor:	Breda
Aantal medewerkers:	ruim 500
Beheersgebied:	"Waterschap Brabantse Delta is net als de andere waterschappen verantwoordelijk voor het voorkomen van overstroming, vervuiling, verdroging en uitsterven in West-Brabant. Dit door te zorgen voor sterke, veilige dijken en kades, het rioolwater te zuiveren, de hoogte van het water te regelen en uiteindelijk ook de natuur te beschermen." (opgehaald van www.waterschappen.nl)

Waterschap Valei en Veluwe

Locatie hoofdkantoor:	Apeldoorn
Aantal medewerkers:	Geen aantallen bekend.
Beheersgebied:	"Waterschap Vallei en Veluwe zorgt voor veilige dijken, schoon en voldoende oppervlaktewater en gezuiverd afvalwater in het gebied dat gelegen is tussen IJssel, Nederrijn, Utrechtse Heuvelrug en Randmeren. Waterschap Vallei en Veluwe is ontstaan uit een fusie op 1 januari 2013 met het waterschap Vallei&Eem en waterschap Veluwe." (opgehaald van www.waterschappen.nl)

Waterschap Noorderzijlvest

Locatie hoofdkantoor:	Groningen
Aantal medewerkers:	277,6 fulltime eenheden (fte) geen aantallen bekend
Beheersgebied:	"Als waterschap draagt Noorderzijlvest de zorg voor het beheer van het oppervlaktewater maar ook de zorg voor de waterkeringen en het vaarwegbeheer in Noord- en West-Groningen, Noordwest-Drenthe en het Friese deel van het Lauwersmeer." (opgehaald van www.waterschappen.nl)

Bijlage 4: code boom

In tabel 5 hieronder is de code boom die gehanteerd is tijdens het analyseren van de interviews weergegeven. Hierbij zijn de hoofdthema's onderverdeeld in subcodes. Deze subcodes zijn vervolgens weer uitgesplitst in open coderingen.

Tabel 5 Code boom

Hoofdthema's	Subcode	Codes
Organisatieflexibiliteit		
	Doelen	
		Technologische ontwikkelingen
		Samenwerkingsverbanden
		Effectiviteit en efficiëntie
		Afnemende autoritaire positie
Mobiliteit		
	HR-taken lijnmanagers	
		Implementeren mobiliteitsinstrumenten
		Uitvoeren taken t.a.v mobiliteitsinstrumenten
	Noodzaak mobiliteit	
		Organisatie belang
		Belang voor de medewerkers
		Belang voor de lijnmanagers
Bekwaamheden		
	Kennis	
		Mogelijkheden ten aanzien van mobiliteit
	Vaardigheden	
		Creativiteit
		Luisteren & aandacht
		stimuleren
		Herkennen van potentieel
		Lef en durf
		Moeilijke gesprekken (wegnemen weerstand)
		Confronteren medewerkers
Bereidheid		
	Persoonlijke interesse	
	Vrijheid en autonomie	
	Prioriteit	
		Opnemen in functioneringsgesprek
		Opnemen in het zakelijke beleid
Mogelijkheden		
	Ondersteunende cultuur	
		Baangaranties (rechtspositie)
		Mindset medewerkers
		Familiecultuur naar zakelijke cultuur
	Tijd	
	Ondersteuning vanuit HR	
		Rolambiguïteit
		Adviserend versus ondersteunend
		Strategische rol van HR

	Visie vanuit het topmanagement	
		Helder beleid ten aanzien van mobiliteit
		Top communiceert prioriteit van mobiliteit
Overige belemmeringen en stimuli		
	Wet- en regelgeving	
		Nieuwe cao
		Normalisatie van rechtspositie
		Verschil in lokale arbeidsvoorwaarden
	Omstandigheden organisatie	
		Arbeidsmarkt
		Fusie
		Span of control van leidinggevenden
	Leiderschapsstijl	
		Coachend/ dienend
		Het geven van vertrouwen

Bijlage 5: overzicht adviezen

Welke belemmering	Welke actie	Hoe	Wie
Tegenstrijdige belangen voor lijnmanager ten aanzien van mobiliteit.	Beoordelen en sturen op mobiliteit	1. Als topmanagement duidelijk mobiliteit als prioriteit in het zakelijke beleid opnemen 2. Mobiliteit is een onderdeel tijdens het beoordelingsgesprek van de lijnmanagers 3. Als HR-afdeling en topmanagement de noodzaak voor mobiliteit helder communiceren.	• Topmanagement • HR-afdeling
Beperkte bereidheid voor mobiliteit (onder ouderen en medewerkers van de buitendienst)	Het gesprek over mobiliteit altijd aangaan	1. Tijdens de gesprekkencyclus mobiliteit altijd een onderdeel van het gesprek laten zijn.	• Lijnmanagers
Geen ondersteunende cultuur	Mobiliteit is een onderdeel van de cultuur	1. Cultuurinterventies ontwikkeld door HR om te komen tot een zakelijkere cultuur	• HR-afdeling
“verkeerd” imago	Ander imago waardoor andere medewerkers worden aangetrokken.	1. Ander soortig medewerkers aan gaan trekken en hierdoor een hogere bereidheid voor mobiliteit creëren.	• HR-afdeling • Lijnmanagers
Lijnmanagers met een beperkte focus op personeel	Trainen en selecteren op de juiste leiderschapsstijl	1. Voor komen van het beste jongentje van de klas principe. 2. Beoordelen en sturen op de juiste vaardigheden	• Topmanagement • HR-afdeling
Gebrek aan strategische adviezen	Visie op mobiliteit	1. De werkgevers uit de waterschapssector ondersteunen binnen het creëren van deze visie 2. Communiceer de lange termijn voordelen van mobiliteit	• A&O fonds waterschappen • Unie van Waterschappen
Ondersteuning vanuit HR	Streef vaker de rol van sparringpartner na	1. Ontwikkeling aanbieden aan de huidige HR-functionarissen 2. HR als een belangrijk onderdeel binnen het bereiken van organisatieflexibiliteit zien	• HR-afdeling • Top van de organisatie

Bijlage 6 paper publieke dimensie

PAPER PUBLIEKE DIMENSIE

Mobiliteit en organisatieflexibiliteit binnen de sector waterschappen en de rol van lijnmanagers hierbij.

Student: Els van Suijlekom
Studentnummer: 5552591
Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht
Onderzoeksorganisaties: Waterschappen
Master: Strategic Human Resource Management
Docent Universiteit Utrecht: Prof. dr. Peter Leisink

Introductie

In dit paper zal de publieke dimensie van het nog uit te voeren masteronderzoek, behorende bij de master Strategisch Human Resource Management besproken worden. Het onderzoeksvraagstuk zal zich richten op de thema's 'mobiliteit en flexibiliteit' en wat 'de rol van de leidinggevenden' hierbij is. Het onderzoek zal worden uitgevoerd binnen de sector waterschappen.

Allereerst zal dit paper zich richten op de publieke dimensie van de sector waar het onderzoek zal worden uitgevoerd. Daarna zal er worden gekeken naar de sociale legitimiteit van het Human Resource (HR) beleid dat binnen de sector gevoerd wordt. Hierbij zal ook de sociale legitimiteit van het nog te onderzoeken vraagstuk besproken worden. Tot slot zal er een oordeel gevormd worden over de publieke dimensie van het beleid dat in de sector gevoerd wordt, in het bijzonder wat betref het te onderzoeken vraagstuk. Samengevat zal dit paper antwoord gegeven worden op de volgende drie vragen:

- Wat is er publiek aan de sector waterschappen?
- In hoeverre is sociale legitimiteit een doelstelling van het HR-beleid van sector waterschappen, en specifiek van het te onderzoeken vraagstuk?
- Wat is mijn oordeel over de publieke dimensie van het beleid van de sector waterschappen omtrent de thema's die onderzocht zullen worden?

Wat is er publiek aan de sector waterschappen?

Om deze eerste vraag van dit paper te kunnen beantwoorden zal eerst onderzocht moeten worden wat 'publiek' inhoudt. Niet zelden wordt een onderscheid gemaakt tussen publiek en privaat maar wat is het verschil nu eigenlijk precies? Rainey (2003) beschrijft dat publieke en private organisaties van elkaar te onderscheiden zijn op enkele formele kenmerken. Publieke en private organisaties kunnen volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) van elkaar onderscheiden worden door de verschillen binnen de identiteit. Beiden theorieën zullen hieronder verder uitgewerkt worden.

Formele benadering

Rainey (2003) beschrijft drie formele kenmerken aan de hand waarvan hij stelt dat publieke en private organisaties van elkaar te onderscheiden zijn. Deze drie kenmerken betreffen: eigendom, zeggenschap en inkomsten. Bij alle drie de kenmerken wordt de vraag gesteld of de overheid het regelt of dat het privaat geregeld wordt. In tabel 1 hieronder is te zien hoe de formele kenmerken voor de sector waterschappen in te delen zijn.

Tabel 1: Formele kenmerken ingedeeld voor de sector waterschappen

Formeel kenmerk	Publiek of privaat?
Eigendom	Publiek
Zeggenschap	Publiek
Inkomsten	Publiek

(Rainey, 2003)

Zoals uit de tabel hierboven blijkt, zijn de waterschappen in Nederland eigendom van de overheid en daarmee dus op het kenmerk **eigendom** te scharen onder **publiek** (Rijksoverheid.nl). Het bestuur van de waterschappen wordt gekozen tijdens de waterschapsverkiezingen (Rijksoverheid.nl). De **zeggenschap** binnen de sector waterschappen is hierdoor dus ook als **publiek** in te delen. Hierover stellen onder andere Boxall en Purcell (2011) dat organisaties rekening moeten houden met de institutionele omgeving waarin zij zich bevinden. De manier waarop de waterschappen bestuurd worden, wordt sterk door wet- en regelgeving bepaald. Bovendien kunnen de waterschappen gezien worden als uitvoerende overheidsorganisatie. Zo vallen alle waterschappen in Nederland onder het ministerie van Infrastructuur en Milieu (Rijksoverheid.nl). De zeggenschap binnen de sector waterschappen wordt dus door de politiek bepaald en is hiermee dus overduidelijk publiek. Ook de

inkomsten binnen de sector waterschappen zijn **publiek**. Burgers betalen namelijk jaarlijks waterschapsbelasting (Rijksoverheid.nl).

Volgens Rainey (2003) wordt soms te simpel onderscheid gemaakt tussen aan de ene kant publiek en aan de andere kant privaat. Volgens hem doen publieke en private organisaties vaak soortgelijken dingen en zijn er onderlinge relaties tussen de organisaties te herkennen. Een voorbeeld van een zo'n onderlinge relatie zijn publieke organisaties die goederen kopen van private organisaties. Rainey (2003) veronderstelt dan ook dat tussen privaat aan de ene kant en publiek aan de andere kant enkele meng- tussen of hybride vormen van organiseren te onderscheiden zijn. Daarnaast is er binnen de publieke sector een algemene beweging te herkennen te weten: New Public Management (hierna: NPM). NPM is de beweging waarin publieke diensten meer effectief en met minder verspilling zouden moeten plaatsvinden (Diefenbach, 2009). Een uitdrukking die bij NPM veel gehoord is, is het meer businesslike managen van publieke organisaties. Ook binnen de waterschapssector is de beweging van NPM te herkennen. Uit dat wat eerder in dit paper besproken is kan echter verondersteld worden dat de waterschappen zich op basis van de formele kenmerken die Rainey beschrijft enkel onder publiek in te delen zijn.

Publieke en private identiteit

Om een onderscheid te maken tussen publieke en private organisaties kijken Noordegraaf en Teeuw (2003) anders dan Rainey. Deze onderzoekers kijken namelijk naar de identiteit en de doelen van organisaties om een indeling tussen publiek en privaat kunnen maken. Noordegraaf en Teeuw (2003), halen in hun stuk Gawthrop aan. Gawthrop (in Noordegraaf en Teeuw, 2003) onderscheid vier dimensies die de identiteit van een organisatie kan bepalen te weten: het idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde.

Kijkend naar de dimensie **doelgerichtheid** kan dit ateleologisch of teleologisch zijn. Hierbij is ateleologisch volgens de private opvatting en teleologisch volgens de publieke opvatting (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De waterschappen in Nederland hebben een duidelijk hoger doel dat zij nastreven. Door goed waterbeheer houden de waterschappen Nederland namelijk droog, is er schoon drinkwater en is er niet te veel maar ook niet te weinig water (Waterschappen.nl). De sector waterschappen heeft dus zeker een **publieke opvatting** van doelgerichtheid ook wel teleologisch.

Het idee van **oorzakelijkheid** kent ook een private (atomistische) en een publieke opvatting (holistische). Volgens Noordegraaf en Tweeuw (2003) gaat het hier om de effecten die het handelen van organisaties hebben. De publieke opvatting van oorzakelijkheid kijkt naar de werkelijkheid als een complex systeem. Een systeem waarbinnen zaken onderling van elkaar afhankelijk zijn. Binnen de private kijk op oorzakelijkheid wordt alleen naar de directe effecten van het handelen gezien. De relaties tussen oorzaak en gevolg, doel en middel zijn hierbinnen eenduidig. De sector waterschappen kent een holistische en dus **publieke opvatting** van oorzakelijkheid, omdat de sector de werkelijkheid complex benaderd. Dit blijk uit de verschillende samenwerkingsverbanden die de sector waterschappen kent. Samenwerking tussen gemeenten, provincies en andere waterschappen bijvoorbeeld.

Ook wat betreft het idee van **tijd** kan er een verschil zijn tussen de publieke en private identiteit (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De private opvatting van tijd is statisch en de publieke opvatting van tijd is dynamisch. De statische kijk op tijd wil zeggen dat het binnen de private opvatting vooral gaat om het heden, in plaats van het verleden of de toekomst. Dynamisch en dus de publieke opvatting van tijd houdt wel rekening met de toekomst. Binnen de sector waterschappen is een dynamische opvatting van tijd te herkennen. Dit omdat de sector rekening houdt binnen de besluitvorming met toekomstige generaties en ontwikkelingen. Hier is echter wel een spanningsveld te herkennen.

Door de huidige bezuinigingen neemt de druk op de financiële middelen toe. Soms wordt er dus op de korte termijn gekozen voor een goedkopere oplossing die minder rekening houdt met de langer termijn waar de waterschappen in Nederland voor staan. In de sector waterschappen is dus **zowel** een **publieke** als een **private opvatting** van tijd te herkennen.

Tot slot de dimensie van het idee van **orde** hierbij is de private opvatting van orde verticaal (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De publieke opvatting is horizontaal en gaat voornamelijk om wederzijdse afhankelijkheid. Het idee van orde is binnen de waterschappen lastiger om eenduidig in te delen. Aan de ene kant is de verticale opvatting van orde te herkennen omdat de waterschappen vaak een hiërarchische organisatie structuur kennen met veel managementlagen. Aan de andere kant is echter ook de horizontale opvatting van orde te herkennen omdat op sommige niveaus wel die wederzijdse afhankelijkheid te herkennen is. Ook hiervoor geld dat dus **zowel** de **publieke** als **private opvatting** te herkennen is.

In het schema hieronder zijn de formele kenmerken die Rainey (2003) beschrijft en de publieke en private identiteit van Noordegraaf en Teeuw (2003) opgenomen. Op de as van publieke en private identiteit is de sector iets op het midden gepositioneerd. Dit omdat de sector op de dimensies orde en tijd ook private kenmerken vertoont.

Figuur 1: Vier organisatorische posities. Naar: Noordegraaf & Teeuw (2003).

In hoeverre is sociale legitimiteit een doelstelling van het HR-beleid van sector waterschappen, en specifiek van het te onderzoeken vraagstuk?

In de omgeving van de sector waterschappen zijn meerdere (f)actoren die invloed kunnen uitoefenen op het HR-beleid. Paauwe (in Paauwe, 2004) ontwikkelt een model waarin de rol die de omgeving speelt binnen het bepalen van het HR beleid goed zichtbaar wordt. Paauwe onderscheidt in zijn model twee omgevingsdimensie te weten: de product-, markt en technologische (PMT) context en de sociaal-politieke, culturele en wettelijke (SCW) context (2004). Kijkend naar de SCW context zijn sociale legitimiteit en eerlijkheid belangrijke waarden die het HR beleid van een organisatie kunnen beïnvloeden volgens Paauwe (2004). Hierbij gaat eerlijkheid over de juiste en dus eerlijke balans tussen de uitwisselingsrelatie die bestaat tussen de waterschappen uit de sector en de individuele medewerker (Paauwe, 2004). De waarde sociale legitimiteit verwijst op macroniveau naar de legitimiteit van een organisatie en de omgeving. Op microniveau gaat legitimiteit over de legitimiteit

van de richting van de organisatie en haar medewerkers. Dit laatste wordt ook wel 'eerlijk richting medewerkers' genoemd (Boselie, 2010).
Vervolgens gaat de PMT context in op zaken als efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, innovatie en competitie (Paauwe, 2004). Voor nu is het interessant om te kijken in hoeverre de sociale legitimiteit een doelstelling van het HR-beleid binnen de sector waterschappen en van het onderzoeksvraagstuk is.

Sociale legitimiteit van het HR-beleid.

Het is lastig om algemene uitspraken over het HR-beleid van de sector waterschappen te doen omdat er een verscheidenheid tussen de verschillende waterschappen kan bestaan. Toch is er een poging gedaan om de sociale legitimiteit van het HR-beleid uit te sector te bekijken.

Het HR beleid van de waterschapssector is grotendeels vastgelegd in de Sectorale Arbeidsvoorwaarden Waterschappen (SAW). De regelingen die hierin zijn opgenomen zijn dan ook voor alle waterschappen bindend (Waterschappen.nl). Net als andere overheidsinstanties hebben de waterschappen een soort voorbeeldfunctie naar andere organisaties toe. Goed werkgeverschap is dan ook in de SAW terug te vinden door de goede arbeidsvoorwaarden wat wijst op sociale legitimiteit. Denk hierbij aan een marktconform salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden. Door bezuinigingen neemt de druk op financiële middelen echter toe. Binnen de sector waterschappen is de dimensie PMT mede hierdoor terug te zien. Zo is er namelijk een groeiende hoeveelheid aandacht voor effectiviteit en efficiëntie binnen de gehele sector. Maar ook flexibiliteit van de sector is een belangrijk aandachtspunt. Daarnaast staat meer diversiteit binnen de sector ook hoog op de HR-agenda (A&O fonds, 2014). Dit door het aannemen van meer vrouwen en andere minderheden op de arbeidsmarkt. Op dit punt wijkt het HR-beleid echter sterk af van de praktijk. De gemiddelde leeftijd binnen de sector is namelijk nog steeds 46 jaar en de meerderheid van het personeel is man (A&O fonds, 2014). Schijnbaar kan er dus een verschil bestaan tussen, wat de waterschappen zeggen dat ze doen en wat er in de praktijk daadwerkelijk gebeurt op het gebied van sociale legitimiteit. Uiteindelijk kan geconcludeerd worden dat zowel de PMT als de SCW context invloed uitoefent op het HR-beleid dat in de sector waterschappen gevoerd wordt.

Sociale legitimiteit van het vraagstuk

Kijkend naar de sociale legitimiteit van het te onderzoeken vraagstuk kunnen ook een aantal zaken geconcludeerd worden. Het te onderzoeken vraagstuk luidt als volgt: *welke belemmeringen en stimuli ervaren lijnmanagers binnen de sector waterschappen tijdens de uitvoering van HR-activiteiten op het gebied van mobiliteit en organisatieflexibiliteit?*

De doorstroom en mobiliteit van het waterschapspersoneel wordt gezien als een belangrijk knelpunt binnen de sector. Bovendien is de verwachting dat dit thema de komende 5 jaar nog een issue zal blijven. Een van de kenmerken van het personeelsbestand van de waterschapssector is onder meer de lange functieduren (www.aenowaterschappen.nl). Ook was het aantal medewerkers dat binnen zijn eigen waterschap van baan verandert in het jaar 2012, 4,5% (HR-monitor, 2012).

De mobiliteit van medewerkers vergroten kent een publieke dimensie. Onder andere onder invloed van de toenemende vergrijzing is het een kwestie hoe je medewerkers zo lang mogelijk mobiel en dus inzetbaar houdt. Een ander positief gevolg van medewerkers met een hoge mobiliteit is een vergrote organisatieflexibiliteit. Flexibiliteit van de waterschappen is dan ook in het belang van de burger. Waterschappen met een hoge flexibiliteit zullen een beter reactievermogen hebben en zo beter in staat zijn om te kunnen inspelen op de veranderingen uit de omgeving. Zo zullen de

waterschappen ook beter in staat zijn om de veranderende vraag uit de omgeving te kunnen beantwoorden.

Vervolgens zal het onderzoek uitgevoerd worden in een publieke sector. Dit feit maakt het overduidelijk dat het vraagstuk een publieke dimensie kent. Het beantwoorden van het vraagstuk zal namelijk leiden tot het verbeteren van de prestatie van de waterschappen. Omdat waterschappen een hoger doel als prestatie na steven draagt het oplossen van het vraagstuk op deze wijze indirect bij aan de publieke zaak. Daarnaast is er nog een reden te bedenken waarom het vraagstuk een publieke dimensie kent. Het beantwoorden van het vraagstuk zal namelijk vanuit het perspectief van de leidinggevenden in kaart brengen wat zij moeten kunnen, willen en mogen op flexibiliteit en mobiliteitsvraagstukken adequaat te kunnen aanpakken. Binnen de uitvoering van het HR beleid is de rol van de leidinggevenden cruciaal. Leidinggevenden nemen namelijk een grote rol in tijdens de implementatie van HR praktijken. Teruggrijpend op het voorbeeld van de doelstellingen die het HR beleid binnen de sector waterschappen nastreven op het gebied van een divers personeelsbestand, blijken deze doelstellingen in de praktijk niet altijd tot uiting te komen. Zo kan er een gat bestaan tussen het papieren HR beleid en het daadwerkelijk uitgevoerde beleid. Het kan voorkomen dat de leidinggevenden uit de sector in de praktijk niet altijd gehoor geven aan de doelstellingen die op papier bedacht zijn. Sterker nog het is ook niet onwaarschijnlijk dat leidinggevenden niet altijd op de hoogte zijn wat de doelstellingen van de organisatie op het gebied van sociale legitimiteit zijn.

Concluderend - Wat is mijn eigen oordeel over de publieke dimensie van het beleid van de sector waterschappen en het onderzoeksvraagstuk?

Het is uit het bovenstaande stuk wel gebleken dat er een spanningsveld kan bestaan tussen private en publieke doelen en opvattingen. Het is lastig om te beoordelen in hoeverre het beleid van een organisatie of in dit geval sector daadwerkelijk publiek is en in hoeverre sociale legitimiteit daadwerkelijk een doelstelling is van het HR beleid en het onderzoeksvraagstuk.

Toch kan gesteld worden dat ook binnen de sector waterschappen niet altijd sociale legitimiteit leidend is. Ook vaak worden korte termijn doelstellingen verkozen boven de langer termijn doelstellingen van de organisatie. Ten aanzien van het onderzoeksvraagstuk kan het zo zijn dat leidinggevenden zich niet bewust zijn van een langer termijn HR-doel als mobiliteit. Het is dan ook niet zelden dat leidinggevenden korte termijn productiedoelstellingen voorrang geven. Dit omdat dit ook vaak de doelstellingen zijn waar de leidinggevenden uit de sector waterschappen op worden afgerekend.

Al het bovenstaande in overweging genomen is de sector waterschappen een publieke sector waar een hogere doel nagestreefd wordt te weten: door goed waterbeheer houden de waterschappen Nederland namelijk droog, is er schoon drinkwater en is er niet te veel maar ook niet te weinig water (Waterschappen.nl). Daarnaast zijn de organisaties uit de sector echter ook uitvoerendenoverheidsorganisaties die veel taken kennen met een korte termijn doelstelling. Hierdoor hebben de waterschappen ook kenmerken van een private identiteit. Uiteindelijk is mijn oordeel dat zowel de sector waterschappen als het te onderzoeken vraagstuk een **sterke publieke dimensie** kennen. Een kanttekening hierbij is echter dat ook de PMT context invloed uitoefent op de organisaties uit de sector. Uiteindelijk is dus ook de spanning tussen maatschappelijke en economische doelstellingen binnen de sector waterschappen terug te zien en krijgen hierdoor de doelstellingen die sociale legitimiteit nastreven niet altijd voorrang.

Literatuurlijst paper publieke dimensie

Boselie, P. (2010). Human Research Management: A balanced Approach. McGraw-Hill Higher Education (UK).

Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. Public administration, 87(4), 892-909.

Noordegraaf, M. & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. Bestuurskunde, 12, 1, 2-13.

Paauwe, J. (2004). HRM and Performance: Achieving Long Term Viability. New York, NY: Oxford University Press. Rainey, H. G. (2003). What makes public organizations distinctive. In Understanding and managing public organizations (pp. 55-78). San Francisco, CA: Jossey-Bass

Gebruikte websites

A&O fonds waterschappen. *Algemeen Strategisch Personeelsvraagstukken*. Geraadpleegd op 5 maart 2015, opgehaald van http://www.aenowaterschappen.nl/fileadmin/user_upload/Algemeen/Strategische_Personeelsvraagstukken-1.pdf

A&O fonds waterschappen. *HR monitor*. Geraadpleegd op 27 februari 2015, opgehaald van http://www.aenowaterschappen.nl/fileadmin/user_upload/Arbocatalogus_upload/HR-Monitor_2012/definitief_WEB-HR-Monitor_2012.pdf

Rijksoverheid. *Ministeries.* Geraadpleegd op 4 maart 2015, opgehaald van http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ienm/organisatie-ienm

Rijksoverheid. *Wat is een waterschap.* Geraadpleegd op 26 februari 2015, opgehaald van http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/provincies/vraag-en-antwoord/wat-is-een-waterschap.html

Unie van Waterschappen. *Ontdek-ons*. Geraadpleegd op 2 maart 2015 , opgehaald van http://www.waterschappen.nl/ontdek-ons/