

HRM in de lijn: een ideale droom of een realistisch streven?

Gedurende het reorganisatieproces

Is de lijn in staat HR-taken voldoende zelfstandig en op de juiste manier uit te voeren? Heeft de lijn last van een calimerocomplex? Besteedt HR wel genoeg tijd en aandacht aan de operationele ondersteuning van de lijn? Gaan alle activiteiten in samenspel of is het ieder voor zich? Wat is de ideale rolverdeling tussen HR en de lijn?

Allemaal vragen waar ik – na vier jaar de studie HRM te hebben gevolgd, veel theoretische kennis te hebben opgebouwd en twee stages te hebben gelopen – nog steeds geen duidelijk en eenduidig antwoord op kan geven.

Naar aanleiding van mijn (afstudeer)onderzoek – naar de rolverdeling tussen HR en lijn gedurende het reorganisatieproces in relatie tot de basisvoorwaarden van Bowen en Ostroff – ben ik erachter gekomen dat er alles behalve een eenduidige rolverdeling is in de praktijk¹ en dat de lijn (nog) niet in staat lijkt te zijn om HR-taken zelfstandig en op de juiste manier uit te voeren.

► Bowen en Ostroff

Voordat in dit artikel aandacht wordt besteed aan de rolverdeling tussen HR en lijn, wil ik eerst kort het model van Bowen en Ostroff (2004) in kaart brengen.

Het model van Bowen en Ostroff maakt onderscheid tussen drie basisvoorwaarden en negen proceskenmerken. Zodra aan al deze kenmerken voldaan wordt is er sprake van een 'sterk' HR-systeem.

Transparantie	Consistentie	Consensus
Zichtbaarheid	Instrumentaliteit	Overeenstemming beslissingnemers
Begrijpelijkheid	Validiteit	Eerlijkheid van het systeem:
Legitimiteit	Consistente HR-boodschappen	- Distributief
Relevantie		- Procedureel
		- Interactief

In tegenstelling tot veel andere modellen is het model van Bowen en Ostroff niet gericht op specifieke HR-praktijken, maar wordt gefocust op het proces (de basisvoorwaarden). Op deze manier kunnen HR en lijn zelf invulling geven aan het systeem en verschillende activiteiten aan de proceskenmerken koppelen.

¹ Er is gebruik gemaakt van de input van HR-leidinggevers, HR-professionals en lijnmanagers vanuit drie verschillende organisaties. In totaal zijn er negen enquêtes en negen interviews afgenomen.

► De rolverdeling tussen HR en lijn

Het meest opvallende vanuit mijn onderzoek is dat de rolverdeling tussen HR en lijn in de verschillende organisaties erg gevarieerd is. Dit geldt niet alleen voor de rolverdeling tijdens het reorganisatieproces, maar ook ten aanzien van de basisvoorwaarden van het HR-systeem.

Bij de ene organisatie gaan alle (HR)activiteiten in samenspel, terwijl bij de andere organisatie HR alles op zichzelf trekt en de lijnmanager daar in mindere mate bij betrokken. Persoonlijkheid, kennis, ervaring en het calimerocomplex (van de lijn) zijn hier oorzaken van en zijn bepalend in hoeverre de verschillende partijen betrokken worden bij het proces.

"Je merkt dat bepaalde managers, wanneer bepaalde zaken onduidelijk zijn, van nature een reactieve houding hebben. Een ander gaat juist heel erg zoeken naar wat hij wel kan doen en wordt juist heel actief", aldus HR-professional.

"De managers namen een soort 'calimero'rol aan, in de zin van 'mij overkomt het ook allemaal maar'", aldus HR-professional.

"Als een manager naar mij toe komt zegt 'kunnen we het niet uitstellen?' Hij zei: 'Ja, maar deze mevrouw kan echt niet weg.' Daar zit dan veel ruis op de lijn en mensen proberen er toch omheen te draaien. Je bent aan hele duidelijke richtlijnen gebonden, wettelijke richtlijnen. Bij afspiegelen zeker, je kan niet zeggen van 'nou, we doen toch maar die.' Nee, zo werkt het gewoon niet. Daar zit dan wat ruis op", aldus HR-leidinggevende.

"Ik ben niet lijnmanager geworden om HR werk te doen. Ik ben verantwoordelijk voor de commercie", aldus lijnmanager.

Blijkbaar mist de lijn voldoende kennis en ervaring en ook lijken ze niet altijd even gewillig om HR-taken uit te voeren. Waarom zouden zij dan een rol moeten spelen in het proces?

De participatie van lijnmanagers is belangrijk omdat zij de vertaling naar hun divisie moeten maken. Zij zijn degenen die dagdagelijks om moeten gaan met de emoties van de medewerkers en hen vertrouwen moeten geven.

Door op een goede manier te communiceren, openheid, uitleg en duidelijk (transparantie) te geven, kan de weerstand van medewerkers gereduceerd worden. Het proces zal op deze manier eerder slagen, dan wanneer ze het niet begrijpen en tegen de keuzes blijven 'vechten'.

Daarnaast is de participatie van de lijnmanagers belangrijk omdat HR last heeft van toenemende administratieve druk en het rolconflict. De ene week is HR namelijk de boeman, terwijl zij de volgende week als psycholoog moeten optreden.

Het wordt daarom van cruciaal belang geacht om taken en rollen te verdelen zodat er minder verwarring en onduidelijkheid is bij de medewerkers en bij henzelf.

Toch lijken de lijnmanagers (nog) niet in staat om de HR-taken zelfstandig en op de juiste manier uit te voeren. Dit heeft niet alleen te maken met het gemis aan kennis, ervaring en gewilligheid, maar ook met de toenemende span-of-control. De behoefte aan toekomst gericht advies en operationele ondersteuning vanuit HR is hierbij hoog.

HR is hier echter niet altijd toe in staat. Alhoewel HR graag als business partner wil fungeren, missen zij voldoende tijd, mankracht en noodzakelijke vakdeskundigheid om de lijn volledig te kunnen ondersteunen.

► **Wat kunnen we doen?**

Eigenlijk kan ik hier maar één antwoord op geven: iets! Wat mij erg is opgevallen – niet alleen tijdens het onderzoek, maar gedurende mijn hele loopbaan – is dat we altijd maar iets anders en/of meer verwachten, zonder dat we concrete veranderingen doorvoeren.

'Insanity is doing the same thing over and over again and expecting different result'

Einstein

Wat ik vooral aan raad is om eens met elkaar om de tafel te gaan en de rolverdeling bespreekbaar en concreet te maken. Om te voorkomen dat beide partijen individuen blijven in het proces, kunnen ze bijvoorbeeld één keer per maand (afhankelijk van de situatie en wens van de organisatie) een meeting houden. Hierin wordt besproken welke ondersteuning de partijen van elkaar nodig hebben en op welke wijze ze daaraan invulling gaan geven.

Beide partijen moeten hier tijd in gaan investeren. Op korte termijn zal dit een last zijn, maar op langer termijn zal dit zoveel tijd, irritatie, frustratie en onduidelijkheid besparen.

Om concreet op de rolverdeling in te gaan, raad ik het volgende aan:

De HR-leidinggevende heeft een strategische en regisserende rol; zij moeten vanaf het begin af aan de touwtjes in handen houden en het proces in goede banen laten leiden.

De HR-professional heeft een adviserende en ondersteunende rol. Niet alleen ten aanzien van de HR-leidinggevende, maar ook ten aanzien van de lijn. Hij/zij dient als tussenpersoon; ze signaleren op de vloer en kunnen dit doorcommuniceren en daarover adviseren naar de HR-leidinggevende en de lijnmanager.

De lijnmanager heeft een uitvoerende rol. Zij moeten de veranderslag maken en dit op een goede manier over brengen op de medewerkers.

Verder dient het aanbeveling, als uitdaging voor de HR-leidinggevendenden, om de HR-professionals en lijnmanagers meer te betrekken en hun rol uit te laten voeren. Hierbij wordt geadviseerd om niet alleen uit te gaan van de proactiviteit en de persoonlijkheid. Sommigen hebben namelijk moeite om zelf hun rol op te pakken en hebben daar ondersteuning bij nodig. Zodra zij deze ondersteuning krijgen, zijn zij wellicht erg van toegevoegde waarde voor de organisatie en tijdens het proces. Het is dus van belang om mensen mee te nemen in het proces en kansen te bieden.

Gericht op het model van Bowen en Ostroff raad ik het volgende aan:

Ook hierbij zijn 'concreet en bespreekbaar maken' de sleutelwoorden. Door de voorwaarden concreet te maken, wordt inzichtelijk gemaakt wat de speerpunten zijn, hoe deze ingevuld worden en welke rollen daarbij van toepassing zijn. Het is belangrijk om dit in samenspel tussen HR en lijn te doen. Op deze manier weten beide partijen waar aandacht aan besteed moet worden en hoe hier invulling aan gegeven wordt.

Geadviseerd wordt om de lijn verantwoordelijk te maken voor de transparantie. Zoals eerder aangegeven moeten zij de veranderslag maken en de medewerkers daarbij meekrijgen. Openheid, duidelijkheid en uitleg zijn hierbij belangrijke termen.

Echter, is het hierbij wel van belang dat HR de lijn de 'tools' geeft om transparant te zijn. Vanuit het onderzoek is gebleken dat lijnmanagers soms zaken verdraaien of dingen verzinnen om de medewerkers tevreden te houden. Dit is onder andere gevolg van de beperkte informatie die zij krijgen vanuit HR en/of de directie. Periodieke meetings kunnen de oplossing zijn.

Aan het begin en eind van de dag (of week) komen HR en de lijn bij elkaar om te sparren over het proces. Hierin kunnen updates gegeven worden, de voortgang van het proces besproken worden, onduidelijkheden worden weggenomen en vragen worden beantwoord. Tevens kunnen er tips worden gegeven over hoe de lijn bijvoorbeeld transparant kan zijn, zonder altijd concreet op de inhoud in te gaan (want die mag/kan soms (nog) niet gegeven worden).

Naast het feit dat dit ervoor zorgt dat de lijn op een betere manier transparant kan zijn, zorgt het ook voor consensus. Er is namelijk meer samenspel tussen de beleidsdragers en daardoor zullen zij eerder dezelfde boodschap overdragen.

Als laatste kan ik adviseren om te allen tijde te blijven communiceren met de medewerkers. Uiteraard gaat niet alles zoals gepland en wordt er wel eens afgeweken van het proces. Dit is onoverkomelijk; echter is het wel van belang dit zo tijdig mogelijk door te communiceren. Er moet duidelijk gecommuniceerd worden en uitgelegd worden waarom andere keuzes worden gemaakt. Anders gaat dit ten koste van de transparantie en biedt het weerstand op bij medewerkers (en andere partijen).

In principe zijn er dus geen ingewikkelde formules nodig om te veranderen, maar het moet wel gedaan worden en dat lijkt over het algemeen het lastigste.

Dus, is HRM in de lijn een ideale droom of een realistisch streven? Een ideale droom vind ik het niet, maar een realistisch streven vind ik het ook zeker nog niet. Een ideaal streven is voor mij het beste antwoord.

*Masja Michielsen
Rotterdam, juni 2015*

