

De ondersteuning van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers

Vanuit AMO perspectief bekeken

Lotta Mazer

2020

Masterscriptie Bestuurskunde

De ondersteuning van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers

Vanuit AMO perspectief bekeken

24 mei 2020

L. (Lotta) Mazer

Studentnummer: 513664

Masterspecialisatie: Management van HR en verandering

Studiejaar: 2018-2019

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Organisatie: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)

Afdeling: Personeelsbeleid Rijk

Praktijkbegeleider: W. (Wies) Loeffen, MSc

Scriptiebegeleider: dr. N. J. L. (Nele) Cannaerts

Tweede lezer: dr. B. (Brenda) Vermeeren

Voorwoord

Beste lezer,

Na het afronden van de bachelor Sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen besloot ik terug te keren naar de Randstad om aan de Erasmus Universiteit Rotterdam de masterspecialisatie Management van HR en verandering te volgen. Als onderdeel van deze studie liep ik stage bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, waar ik onderzoek deed naar de ondersteunende rol van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers. Voor u ligt het eindresultaat van mijn onderzoek.

Ik wil graag van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken die een rol hebben gespeeld bij het tot stand komen van deze scriptie. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider dr. Nele Cannaerts bedanken, die mij met haar constructieve feedback en bemoedigende woorden richting de eindstreep heeft begeleid. Daarnaast wil ik de tweede lezer van deze scriptie, dr. Brenda Vermeeren, danken voor haar feedback. Ik wil ook alle respondenten bedanken die deelgenomen hebben aan mijn onderzoek. Zij deelden met enthousiasme hun ervaringen, die mij veel nieuwe inzichten gebracht hebben. Dank ook aan mijn stagebegeleider Wies Loeffen, die mij betrokken heeft bij haar werkzaamheden en heeft geholpen om van mijn stage een leerzame periode te maken. Tot slot wil ik mijn ouders, mijn vriend Felix en mijn vriendin Anne bedanken, zonder hen was dit niet mogelijk.

Ik wens u veel leesplezier,

Lotta Mazer

Samenvatting

De afgelopen decennia hebben lijnmanagers in de publieke sector steeds meer verantwoordelijkheden gekregen op het gebied van personeelsontwikkeling, waarbij van hen wordt verwacht dat zij de ontwikkeling van hun medewerkers ondersteunen. Ondanks het belang van de ondersteunende rol van lijnmanagers blijkt dat zij deze rol lang niet altijd op zich nemen. Om meer inzicht te verkrijgen in de factoren die bepalend zijn voor de ondersteuning die lijnmanagers bieden bij de ontwikkeling van medewerkers is op basis van het AMO model de volgende onderzoeksvraag opgesteld.

Welke factoren verklaren de competenties, de motivatie en de gelegenheid waarover lijnmanagers in de publieke sector beschikken om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is aan de hand van semigestructureerde interviews data verzameld onder 18 lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van drie ministeries. De theoretisch veronderstelde relaties konden deels worden bevestigd en daarnaast worden aangevuld met een aantal nieuwe inzichten. Uit de data is naar voren gekomen dat de competenties van lijnmanagers om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen worden bepaald door de ervaring die zij hebben op het gebied van personeelsontwikkeling, de training die zij op dit vlak krijgen en het voorbeeld dat zij hierin krijgen van andere lijnmanagers. Daarnaast is een viertal factoren bepalend gebleken voor de motivatie waarover lijnmanagers beschikken om hun taken op het gebied van personeelsontwikkeling uit te voeren, namelijk de waardering van medewerkers, de organisatienormen, de gepercipieerde betekenisvolheid van de ondersteuning en de persoonlijke normen en waarden van de lijnmanager, waarbij de relatie tussen de gepercipieerde betekenisvolheid van de ondersteuning en de motivatie van lijnmanagers wordt beïnvloed door de houding van medewerkers aangaande hun eigen ontwikkeling. Tot slot is gebleken dat de druk op het behalen van resultaten op de korte termijn, de steun van de HRM functie, het HRM beleid en de spanwijdte bepalend zijn voor de gelegenheid die lijnmanagers ervaren. Hierbij is voornamelijk opvallend dat de motivatie en de gelegenheid van lijnmanagers om hun medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen elkaar onderling beïnvloeden. Dit vormt een belangrijk nieuw inzicht ten behoeve van de huidige AMO literatuur, waarin de precieze richting van de causale onderlinge verbanden tussen competenties, motivatie en gelegenheid nog weinig onderbouwd zijn.

Op basis van de resultaten van het onderzoek zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd om het ministerie van BZK handvatten bieden om de ondersteunende rol van lijnmanagers bij de Rijksoverheid te verbeteren.

1. Zet organisatiebreed intervisiegroepen op waarin lijnmanagers elkaar kunnen helpen om hun ondersteunende rol bij de ontwikkeling van medewerkers te verbeteren.
2. Maak lijnmanagers bewust van de formele verwachtingen aangaande hun rol bij de ontwikkeling van medewerkers.
3. Creëer organisatiebreed een grotere focus op langetermijndoelen.

Inhoud

Voorwoord.....	III
Samenvatting	IV
1. Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Probleemstelling.....	2
1.2.1 Doelstelling	2
1.2.2 Vraagstelling.....	2
1.3 De Rijksoverheid.....	2
1.4 Relevantie.....	3
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie.....	3
1.4.2 Maatschappelijke relevantie.....	4
1.4.3 Bestuurskundige relevantie	5
1.5 Leeswijzer.....	5
2. Theoretisch kader	7
2.1 De devolutie van HRM naar de lijn.....	7
2.2 De ondersteuning van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers.....	8
2.3 De toepassing van het AMO model.....	10
2.4 Competenties	11
2.5 Motivatie.....	12
2.6 Gelegenheid	14
2.7 Conceptueel model.....	16
3. Methoden	18
3.1 Onderzoeksstrategie	18
3.1.1 Dataverzameling.....	18
3.1.2 Data-analyse.....	19
3.2 Steekproef.....	19
3.3 Operationalisatie.....	20
3.4 Betrouwbaarheid	23
3.5 Validiteit.....	23
4. Resultaten en analyse.....	25
4.1 De ondersteuning van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers.....	25
4.1.1 Ondersteunende activiteiten.....	25
4.1.2 Maatwerk.....	27
4.1.3 De formele en informele componenten van ondersteuning	28
4.2 Competenties	30
4.2.1 De competenties van lijnmanagers.....	30
4.2.2 Invloedsfactoren op de competenties van lijnmanagers	31

4.3 Motivatie.....	36
4.3.1 De motivatie van lijnmanagers.....	36
4.3.2 Invloedsfactoren op de motivatie van lijnmanagers.....	38
4.4 Gelegenheid	44
4.4.1 De gelegenheid van lijnmanagers.....	44
4.4.2 Invloedsfactoren op de gelegenheid van lijnmanagers	46
4.5 Analysemodel.....	51
5. Conclusie.....	52
5.1 Beantwoording onderzoeksvraag	52
5.2 Discussie	53
5.2.1 Theoretische reflectie.....	53
5.2.2 Methodologische reflectie	54
5.3 Aanbevelingen.....	55
Literatuur.....	58
Bijlage I: Interviewschema	64
Bijlage II: Codeerschema	68

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De afgelopen decennia hebben lijnmanagers in de publieke sector steeds meer verantwoordelijkheden gekregen op het gebied van personeelsontwikkeling (Perry & Kulik, 2008; Bond & Wise, 2003; Beattie, 2006; De Jong, Leenders & Thijssen, 1999). Van lijnmanagers wordt verwacht dat zij de ontwikkeling van hun medewerkers ondersteunen door bijvoorbeeld met medewerkers het gesprek over hun loopbaanontwikkeling aan te gaan of door uitdagende kansen voor hen te creëren (Mazor, Visser, & Steenhuisen, 2018). Doordat lijnmanagers dagelijks contact onderhouden met hun medewerkers bevinden zij zich in een unieke positie om hen deze ondersteuning te bieden (Tansky & Cohen, 2001). Ondanks het belang van de ondersteunende rol van lijnmanagers blijkt uit onderzoek dat zij deze rol lang niet altijd op zich nemen (De Jong et al., 1999; Purcell & Hutchinson, 2007; Šiugždinienė, 2008). Steijn, Groeneveld & Van der Parre (2010) maken in dit verband onderscheid tussen lijnmanagers in de publieke sector die een actieve leiderschapsrol aannemen en lijnmanagers die dit in mindere mate doen. Hierover merken Steijn et al. (2010) het volgende op:

“Het bereiken van die laatste groep – en het investeren in hun competenties om hun leiderschapsrol te verbeteren – is een belangrijk aandachtspunt voor *human resource management* (HRM) beleid, maar het is tegelijkertijd wel de vraag of alle (zittende) lijnmanagers in staat en bereid zijn deze taak naar behoren uit te voeren. Voor een leidinggevende is het implementeren van HRM immers maar een van de vele zaken die uitgevoerd moeten worden.” (p. 47)

Steijn et al. (2010) laten in het bovenstaande doorschemeren dat lijnmanagers moeten beschikken over de juiste competenties, de motivatie en de gelegenheid om naar behoren HRM taken uit te voeren. Dit is in lijn met een recente toepassing van het *Ability, Motivation, Opportunity* (AMO) model, waarbij verondersteld wordt dat de *competenties*, de *motivatie* en de *gelegenheid* waarover lijnmanagers beschikken bepalend zijn voor hun prestaties op het gebied van HRM (Ozcelik & Uyargil, 2015; Bos-Nehles, Van Riemsdijk & Looise, 2013). Om de ondersteunende rol van lijnmanagers in de publieke sector bij de ontwikkeling van hun medewerkers te verbeteren, is het daarom relevant inzicht te krijgen in de factoren die invloed hebben op de competenties, de motivatie en de gelegenheid waarover lijnmanagers hiertoe beschikken. Een compleet theoretisch raamwerk van de factoren die hiervoor bepalend zijn, is wat tot op heden ontbreekt (Ozcelik & Uyargil, 2015).

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de factoren die bepalend zijn voor de ondersteuning die lijnmanagers bieden bij de ontwikkeling van medewerkers. Gebaseerd op het AMO model zal worden onderzocht welke factoren invloed hebben op competenties, de motivatie en de gelegenheid van lijnmanagers om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling.

1.2.2 Vraagstelling

De volgende onderzoeksvraag is opgesteld om de hierboven genoemde doelstelling te behalen:

Welke factoren verklaren de competenties, de motivatie en de gelegenheid waarover lijnmanagers in de publieke sector beschikken om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling?

Vier deelvragen zijn opgesteld om deze onderzoeksvraag te beantwoorden.

1. Welke verklarende factoren voor de mate waarin lijnmanagers beschikken over de competenties, de motivatie en de gelegenheid om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen kunnen op basis van de huidige literatuur worden verwacht?
2. Hoe ziet de ondersteunende rol van lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries bij de ontwikkeling van hun medewerkers eruit?
3. Hoe beoordelen lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries hun (a) competenties, (b) motivatie en (c) gelegenheid om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen?
4. Welke factoren zijn voor lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries bepalend voor de (a) competenties, (b) motivatie en (c) gelegenheid waarover zij beschikken om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling?

Aan de hand van een kwalitatieve studie wordt getracht deze probleemstelling op te lossen. De data zal worden verzameld bij de Rijksoverheid.

1.3 De Rijksoverheid

Zoals te lezen valt in Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 focust de Rijksoverheid zich op het permanent ontwikkelen van medewerkers (Ministerie van BZK, 2018, p. 30). Het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 werd in 2018 opgesteld door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en richt zich op alle 118.000 rijksambtenaren en medewerkers die op basis

van externe inhuur werken bij de Rijksoverheid (Ministerie van BZK, 2018). Het belang van permanent ontwikkelen blijkt onder meer uit een recente analyse van de interne arbeidsmarkt van de Rijksoverheid (Ministerie van BZK, 2019). Hieruit komt naar voren dat technologische ontwikkelingen de komende jaren ervoor zullen gaan zorgen dat binnen de Rijksoverheid bepaalde werkzaamheden verdwijnen en het overgebleven werk steeds meer analytische en interactieve vaardigheden van medewerkers vereist (Ministerie van BZK, 2019). De Rijksoverheid erkent het belang van de ondersteuning van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers. Specifiek staat onder het zevende focuspunt van het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 genoteerd:

“Leidinggevendenden hebben – naast de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers zelf – de verantwoordelijkheid om hun medewerkers te faciliteren en te ondersteunen in hun loopbaanoriëntatie. Dit vraagt om een continue dialoog tussen leidinggevende en medewerker waarbij de gesprekscyclus bij het Rijk (GCR) een belangrijk ondersteunend instrument is. Op deze manier zijn leidinggevendenden een essentiële schakel in de ontwikkeling van onze medewerkers, en daarmee van de hele overheidsorganisatie.” (Ministerie van BZK, 2018, p. 34)

Uit recent onderzoek naar de leer- en ontwikkelbehoeftes van rijksambtenaren blijkt echter dat de hierboven beschreven gewenste ondersteuning van lijnmanagers niet altijd wordt ervaren door rijksambtenaren (Sleegers & Akozbek, 2019). Sleegers en Akozbek (2019) adviseren daarom te investeren in de kwaliteiten van leidinggevendenden bij de Rijksoverheid om een verbetering in hun rol bij de ontwikkeling van medewerkers te bewerkstelligen (Sleegers & Akozbek, 2019). Het ministerie van BZK vraagt zich af wat lijnmanagers bij de Rijksoverheid in de weg staat om op de gewenste manier invulling te geven aan hun rol bij de ontwikkeling van medewerkers. Dit onderzoek beoogt bij te dragen aan het oplossen van dit vraagstuk.

1.4 Relevantie

Met dit onderzoek wordt beoogd inzichten te verkrijgen in het belang van de wetenschap, de maatschappij en de bestuurskunde.

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur heerst overeenstemming over het belang van de betrokkenheid van lijnmanagers bij de implementatie van HRM beleid, en meer specifiek, het belang van hun rol bij de ontwikkeling van medewerkers (e. g. McCracken & Wallace, 2000; Gibb, 2003; Buyens, Wouters & Dewettinck, 2001; Budhwar, 2000; Whittaker & Marchington, 2003; De Jong et al., 1999). Om erachter te komen welke factoren invloed hebben op de betrokkenheid van lijnmanagers bij de implementatie van het HRM beleid stellen Bos-Nehles et al. (2013) en Ozcelik en Uyargil (2015) een nieuwe toepassing van het

AMO model voor. Hierbij veronderstellen zij dat de competenties, de motivatie en de gelegenheid waarover lijnmanagers beschikken bepalend zijn voor hun prestaties op het gebied van HRM (Ozcelik & Uyargil, 2015; Bos-Nehles et al., 2013). Ozcelik en Uyargil (2015) wijzen erop dat er gekeken moet worden naar de factoren in de sociale context van lijnmanagers om te achterhalen waardoor de competenties, de motivatie en de gelegenheid van lijnmanagers worden beïnvloed. Dit onderzoek zal, voortbouwend op het werk van Bos-Nehles et al. (2013) en Ozcelik en Uyargil (2015), in deze kennisbehoefte voorzien. Specifiek zal gefocust worden op de HRM verantwoordelijkheden van lijnmanagers op het gebied van personeelsontwikkeling. Het AMO model zal dienen als theoretisch raamwerk waarbinnen de beïnvloedingsfactoren in kaart worden gebracht, *“so that a more complete model for ensuring HRM implementation effectiveness can be developed”* (Ozcelik & Uyargil, 2015, p. 299).

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

In de meest recent gepubliceerde arbeidsmarktanalyse van de Rijksoverheid gaat “in het bijzonder de aandacht uit naar de effecten van technologische ontwikkelingen op taken en functies binnen de specifieke context van de arbeidsmarkt van het Rijk tegen de achtergrond van een (verwachte) toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor de komende jaren” (Ministerie van BZK, 2019, p. 5). Binnen deze context staan overheidsorganisaties voor de uitdaging van het aantrekken en behouden van personeel met de juiste competenties. Lijnmanagers kunnen in hun positie op verschillende manieren meehelpen deze uitdaging het hoofd te bieden.

Allereerst bevinden lijnmanagers zich, doordat zij dagelijks contact onderhouden met hun medewerkers, in een unieke positie om de permanente ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen (Tansky & Cohen, 2001). Permanent ontwikkelen leidt onder andere tot beter inzetbare medewerkers, wat betekent dat zij eenvoudiger op een andere manier kunnen worden ingezet wanneer het werk door technologische ontwikkelingen verandert (Groeneveld, Steijn en Van der Voet, 2013). Meer inzicht in de factoren die bepalend voor de ondersteuning die lijnmanagers bieden bij de ontwikkeling van medewerkers kan publieke organisaties helpen om hun huidige personeelsbestand inzetbaar te houden.

Daarnaast wijst Šiugždinienė (2008) erop dat in de context van een krappe arbeidsmarkt de verwachtingen van werknemers ten aanzien van hun ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie stijgen. Waardevolle medewerkers zullen de organisatie verlaten wanneer zij ontevreden zijn over hun ontwikkelingsmogelijkheden, wat meestal het gevolg is van de slechte kwaliteit van hun relatie met hun direct leidinggevenden (Ellinger, Hamlin & Beattie, 2007; Hay, 2002). Lijnmanagers krijgen hierdoor een steeds belangrijker wordende rol bij de ontwikkeling van medewerkers (Šiugždinienė, 2008). Dit onderzoek kan publieke organisaties helpen de condities te scheppen

waaronder lijnmanagers beter invulling kunnen geven aan deze rol om zo werknemers langer aan de organisatie te binden. Op deze manier kan dit onderzoek eraan bijdragen het arbeidspotentieel waarover de Nederlandse samenleving beschikt beter te benutten.

1.4.3 Bestuurskundige relevantie

Binnen de bestuurskunde houdt men zich bezig met de werking en inrichting van de processen en structuren van het openbaar bestuur (Rosenthal, Van Schendelen & Ringeling, 1982). Het openbaar bestuur bestaat uit een veelheid aan organisaties die zich richten op het besturen van de maatschappij (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2012). Om ervoor te zorgen dat de medewerkers die binnen deze organisaties werkzaam zijn hun werk goed kunnen uitvoeren is het belangrijk dat zij zich blijven ontwikkelen (Groeneveld et al., 2013). De inzichten uit dit onderzoek kunnen organisaties helpen een verbetering te bewerkstelligen van de ondersteunende rol van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers. Op deze manier kunnen lijnmanagers een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van medewerkers en hiermee aan het functioneren van het openbaar bestuur, nu en in de toekomst.

Bovendien moet niet vergeten worden dat de Rijksoverheid van oudsher een functie als modelwerkgever heeft (Farnham & Horton, 1996). Hiermee wordt bedoeld dat van overheidsorganisaties wordt verwacht dat zij, “in navolging van het spreekwoord *practice what you preach*” (Steijn, Kuipers & De Witte, 2013, p. 27), het personeelsbeleid naleven dat de overheid voorschrijft. Om deze functie als modelwerkgever te kunnen vervullen moeten overheidsorganisaties er dus zorg voor dragen dat lijnmanagers de ontwikkeling van hun medewerkers ondersteunen zoals dit in Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 omschreven staat (Ministerie van BZK, 2018). Dit onderzoek kan inzicht geven in de obstakels die hiervoor overbrugd moeten worden en het is juist daarom dat dit onderzoek voor de bredere bestuurskunde relevant is.

1.5 Leeswijzer

In het voorgaande is het vraagstuk geïntroduceerd, de probleemstelling geformuleerd en is de relevantie van dit onderzoek uiteengezet. Hoofdstuk 2 vormt het theoretisch kader van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt het vraagstuk allereerst in een historische context geplaatst en zal vervolgens dieper ingegaan worden op de ondersteunde rol van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers. Daaropvolgend wordt de keuze voor het AMO model als raamwerk voor deze studie toegelicht en wordt uiteengezet welke factoren op basis van de huidige literatuur kunnen worden verwacht invloed te hebben op de competenties, motivatie en gelegenheid van lijnmanagers om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen. Dit alles mondt uit in het conceptueel model. In hoofdstuk 3 wordt de toegepaste onderzoeksmethode besproken. Hoofdstuk 4 staat in het teken van

de resultaten en analyse van het onderzoek. Uit dit alles zullen de conclusies van het onderzoek voortvloeien, welke worden gepresenteerd in hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk zullen tevens aanbevelingen worden gedaan aan het ministerie van BZK alsmede aan de wetenschap voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk heeft als doel om op basis van de huidige literatuur de factoren in kaart te brengen die mogelijk invloed hebben op de competenties, de motivatie en de gelegenheid van lijnmanagers om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling. Om het actuele vraagstuk van deze studie in een historische context te kunnen plaatsen zal allereerst de globale trend van de verschuiving van HRM gerelateerde verantwoordelijkheden richting het lijnmanagement worden beschreven. Dan zal dieper worden ingegaan op hetgeen in de literatuur bekend is over de ondersteuning die lijnmanagers aan medewerkers bieden bij hun ontwikkeling en wat de effecten van deze ondersteuning zijn. Vervolgens zal het AMO model besproken worden en zal de keuze voor het AMO model als theoretisch raamwerk van deze studie worden toegelicht. Dan volgt een uiteenzetting van factoren waarvan op basis van de huidige literatuur kan worden verwacht dat zij invloed hebben op de competenties, de motivatie en de gelegenheid van lijnmanagers om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen. Dit alles zal uitmonden in een conceptueel model.

2.1 De devolutie van HRM naar de lijn

Gedurende de afgelopen decennia heeft devolutie plaatsgevonden van verantwoordelijkheden op het gebied van HRM (e. g. Hutchinson & Wood, 1995; Hoogendoorn & Brewster, 1992; Perry & Kulik, 2008; Bond & Wise, 2003; Holt Larsen & Brewster, 2003; Brown, 2008; Whittaker & Marchington, 2003; Cunningham & Hyman, 1999; Budhwar, 2000; De Jong et al., 1999; Guest, 1987; Storey, 1992; Hall & Torrington, 1998). Deze devolutie houdt in dat van lijnmanagers wordt verwacht dat zij zich bezighouden met taken die voorheen uitsluitend door HRM specialisten werden uitgevoerd (Hoogendoorn & Brewster, 1992; Heraty & Morley, 1995; Brewster & Holt Larsen, 1992). In de literatuur wordt de devolutie naar de lijn gezien als onderdeel van de trend richting meer strategisch georiënteerde HRM praktijken die ontstond als reactie op de snel veranderende omgevingen waarin organisaties opereren (Bond & Wise, 2003; Guest, 1991; Gennard & Kelly, 1997; Hoogendoorn & Brewster, 1992). Het idee van de devolutie van HRM taken naar de lijn is dat lijnmanagers beter in staat zijn HRM praktijken af te stemmen op de omstandigheden binnen een afdeling of organisatieonderdeel en dat hierdoor sneller tot besluitvorming kan worden overgegaan doordat communicatielijnen korter zijn (Bond & Wise, 2003; Tansky & Cohen, 2001; Perry & Kulik, 2008; Budhwar, 2000; Whittaker & Marchington, 2003; De Jong et al., 1999).

Niet alleen in de private sector, maar zeker ook in de publieke sector heeft de devolutie van HRM verantwoordelijkheden naar het lijnmanagement plaatsgevonden (Meyer & Hammerschmid, 2010). In de publieke sector vond de devolutie plaats in de context van het *New Public Management* (NPM) (Meyer & Hammerschmid, 2010). De term NPM beschrijft de golf van overheidshervormingen

die in de jaren '80 op gang kwam, waarbij steeds meer managementprincipes uit de private sector hun intrede deden in publieke organisaties (Hood, 1991). De veranderingen die NPM op het gebied van HRM met zich meebracht focusten op doelen als *“enhancing management discretion in personnel management and increasing the flexibility and responsiveness of public personnel management systems”*, wat neerkomt op een meer strategisch georiënteerde focus voor HRM in de publieke sector (Hays & Kearney, 2001, p. 586).

De devolutie van HRM naar de lijn gaat op voor het gehele scala aan HRM verantwoordelijkheden. Alle HRM verantwoordelijkheden kunnen volgens de indeling van Thijssen (2003) worden geclusterd tot de deelgebieden arbeidscondities, arbeidsverhoudingen, personeelsvoorziening en personeelsontwikkeling. In dit onderzoek staan de HRM verantwoordelijkheden met betrekking tot personeelsontwikkeling (*human resource development*) centraal.

2.2 De ondersteuning van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers

Personeelsontwikkeling betreft de georganiseerde leerervaringen die door de werkgever worden aangeboden om de prestaties en de persoonlijke groei van medewerkers te verbeteren (Nadler & Nadler, 1989). In de literatuur heerst consensus over het belang van de betrokkenheid van lijnmanagers op het gebied van personeelsontwikkeling. Zo blijkt uit onderzoek van London (1993) dat er een positief verband bestaat tussen de loopbaanondersteuning die leidinggevendenden bieden en de loopbaanmotivatie van de medewerkers. Het belang van de ondersteuning geboden door direct leidinggevendenden aan medewerkers bij hun ontwikkeling komt ook naar voren in een recente kwalitatieve studie onder medewerkers in de publieke sector. Uit deze studie blijkt dat de mate waarin medewerkers aan hun ontwikkeling werken afhangt van de ondersteuning die zij hierbij krijgen van hun lijnmanager (Sleegers & Akozbek, 2019).

In de literatuur hebben verschillende auteurs geprobeerd de ondersteuning van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers te omschrijven (e. g. Anderson, 1973; Buhler, 1994; Crampton, Hodge & Motwani, 1994; Leibowitz & Schlossberg, 1981; Mayo, 1991). Veelal benoemen de auteurs een reeks van rollen die lijnmanagers op zich moeten nemen om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen, waarbij vooral de rol van coach, mentor en adviseur in de literatuur vaak aangehaald worden. Yarnall (1998) gebruikt deze literatuur om tot een aantal concrete activiteiten te komen die lijnmanagers ter ondersteuning van de ontwikkeling van hun medewerkers kunnen ondernemen en vat deze activiteiten in drie categorieën samen. Hoewel categorisering van ondersteunende activiteiten in recentere literatuur ontbreekt, wordt een groot deel van de activiteiten die Yarnall (1998) onderscheidt door latere auteurs overgenomen.

De eerste categorie, waarin het onder de aandacht brengen van het belang van ontwikkeling centraal staat, behelst activiteiten als het communiceren van het belang van personeelsontwikkeling binnen de organisatie en het zorgen voor bekendheid bij de medewerkers met de voordelen van het permanent ontwikkelen (Yarnall, 1998). Ook Kidd en Smewing (2001) nemen het promoten van de loopbaanbelangen van medewerkers op in de door hen ontwikkelde schaal waarmee zij de ondersteuning van lijnmanagers bij loopbaanontwikkeling meten. Verder gaat het in deze eerste categorie van Yarnall (1998) over het creëren van een klimaat waarin ruimte is voor de ontwikkeling van medewerkers, wat ook door Van Wart (2017) wordt benadrukt.

In de tweede categorie van ondersteunende activiteiten die door Yarnall (1998) wordt onderscheiden vallen de activiteiten die plaatsvinden in de dialoog tussen de medewerker en de lijnmanager. Net als Yarnall (1998) benadrukken onder anderen De Jong et al. (1999), Kidd en Smewing (2001), Šiugždinienė (2008) en Bosley, Arnold en Cohen (2013) het belang van het geven feedback op het huidige functioneren van medewerkers. Door de sterke en zwakke punten van medewerkers te benoemen kunnen lijnmanagers medewerkers helpen om hun verdere ontwikkeling richting te geven (Bosley, Arnold & Cohen, 2013). Daarnaast kunnen lijnmanagers in deze dialoog medewerkers helpen hun ontwikkeldoelen vast te stellen en de stappen op een rij te zetten die zij moeten ondernemen om deze doelen te bereiken (Yarnall, 1998; Kidd & Smewing, 2001). Daarnaast wordt in de literatuur benadrukt dat dat lijnmanagers hun medewerkers kunnen ondersteunen door hen van informatie te voorzien over de ontwikkelingsmogelijkheden die er binnen en buiten de organisatie voor hen zijn (Yarnall, 1998; Beattie, 2006; Kidd & Smewing, 2001). Verder geeft Yarnall (1998) aan dat uit het gesprek tussen de lijnmanager en de medewerker ook obstakels naar voren kunnen komen die de ontwikkeling van medewerkers in de weg staan. Zo kunnen bijvoorbeeld kwesties in het persoonlijke leven van medewerkers obstakels vormen om te werken aan hun ontwikkeling (Van Wart, 2017). Lijnmanagers kunnen ondersteuning bieden bij het overbruggen van deze ontwikkelingsobstakels, door bijvoorbeeld een luisterend oor te bieden voor de problemen die medewerkers ervaren en hen hierover te adviseren (Yarnall, 1998; Van Wart, 2017).

Tot slot onderscheidt Yarnall (1998) op basis van de literatuur een derde categorie aan ondersteunende activiteiten van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers. Deze categorie behelst het ondernemen van concrete acties ter bevordering van de ontwikkeling van het personeel. Ten eerste valt in deze categorie het verrijken van de banen van medewerkers door voor hen meer uitdagende kansen te creëren (Yarnall, 1998). Ook Kidd en Smewing (2001) en Van Wart (2017) benadrukken het belang hiervan en stellen dat lijnmanagers dit bijvoorbeeld kunnen doen door medewerkers de gelegenheid te geven bepaalde werkoverleggen of conferenties bij te wonen. Ten tweede zouden lijnmanagers hun medewerkers de mogelijkheid kunnen bieden om tijdelijke

opdrachten elders te vervullen, zodat medewerkers de kans krijgen hun netwerk te vergroten (Kidd & Smewing, 2017).

Het blijkt dat lijnmanagers lang niet altijd de hierboven beschreven activiteiten ondernemen om hun medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen en dat het niet eenvoudig is om lijnmanagers hiertoe te bewegen (Šiugždinienė, 2008; De Jong et al., 1999; Slegers & Akozbek, 2019). De betrokkenheid van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers lijkt te worden beperkt door een scala aan factoren (Dick & Hyde, 2006). Om deze factoren in kaart te brengen zal in deze studie worden uitgegaan van het AMO model (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Boxall & Purcell, 2003).

2.3 De toepassing van het AMO model

Het AMO model (Appelbaum et al., 2000) veronderstelt dat organisatieprestaties kunnen worden verhoogd door met behulp van HRM praktijken de prestaties van individuele werknemers te verbeteren. Hiervoor dienen de HRM praktijken een positieve bijdrage te leveren aan de competenties (A), de motivatie (M) en de gelegenheid (O) waarover medewerkers beschikken om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren (Boxall & Purcell, 2011; Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Siemsen, Roth en Balasubramanian (2008) en Boxall en Purcell (2011) wijzen er in hun werk op dat het AMO model kan worden gezien als een interactief model dat kan worden weergegeven door de functie $P = f(A \times M \times O)$, waarin P staat voor prestatie. Dit houdt in dat de afwezigheid van ofwel competenties, ofwel motivatie, ofwel gelegenheid ervoor zorgt dat presteren onmogelijk wordt (Blumberg & Pringle, 1982; Vroom, 1964).

In deze gebruikelijke toepassing van het AMO model ligt de focus op het gedrag van medewerkers als resultaat van toegepaste HRM praktijken (Appelbaum et al., 2000). Recentere literatuur kent echter ook een toepassing van het AMO model waarin de lijnmanager centraal staat (Ozcelik & Uyargil, 2015; Bos-Nehles et al., 2013). In deze toepassing van het AMO model wordt verondersteld dat de competenties, de motivatie en de gelegenheid waarover lijnmanagers beschikken bepalend zijn voor de prestaties van lijnmanagers op het gebied van HRM (Ozcelik & Uyargil, 2015; Bos-Nehles et al., 2013). Voortbouwend hierop zal in dit onderzoek het AMO model worden gehanteerd als het raamwerk waarbinnen de factoren die invloed hebben op de ondersteunende rol van lijnmanagers bij de ontwikkeling van hun medewerkers in kaart worden gebracht. Hieronder volgt een uiteenzetting van de factoren die in de literatuur hiervoor kunnen worden herkend.

2.4 Competenties

Om medewerkers de ondersteuning te bieden die zij nodig hebben bij hun ontwikkeling is het allereerst essentieel dat lijnmanagers over de benodigde competenties hiervoor beschikken (Bos-Nehles et al., 2013; Ozcelik & Uyargil, 2015). Zo wijst onderzoek uit dat lijnmanagers, om medewerkers te kunnen ondersteunen in hun ontwikkeling, onder andere moeten beschikken over voldoende gespreksvaardigheden om het gesprek over de ontwikkeling aan te gaan en over het analytisch vermogen om het ontwikkelpotentieel van een medewerker vast te stellen (Leisink & Knies, 2011; Kirby, Knapper, Evans, Carty & Gadula, 2003; De Jong et al., 1999).

Op basis van de literatuur kunnen een tweetal bepalende factoren worden onderscheiden voor de mate waarin lijnmanagers over de competenties beschikken om medewerkers te ondersteunen in het werken aan hun ontwikkeling. Een eerste factor die invloed heeft op de competenties van lijnmanagers is de mate van *training* die zij hierin ontvangen (Storey, 1992; Beattie, 2006; Perry & Kulik, 2008). Onvoldoende training kan ervoor zorgen dat lijnmanagers niet over de competenties beschikken om hun ondersteunende rol bij de ontwikkeling van medewerkers op zich te nemen (Hutchinson & Wood, 1995; De Jong et al., 1999; Beattie, 2006; Perry & Kulik, 2008). Zo blijkt uit kwalitatief onderzoek van Hutchinson en Wood (1995) dat gebrek aan competenties ontstaat doordat lijnmanagers onvoldoende training wordt aangeboden ten aanzien van de meest kritische vaardigheden voor de ondersteuning van medewerkers bij hun ontwikkeling. Het gebrek aan training en de negatieve gevolgen daarvan voor de competenties van lijnmanagers aangaande hun ondersteunende rol op het gebied van personeelsontwikkeling blijkt ook uit onderzoek van De Jong et al. (1999). Verder blijkt uit de kwantitatieve studie van Perry en Kulik (2008) dat het competentieniveau van lijnmanagers om hun taken op het gebied van personeelsontwikkeling uit te voeren voor het grootste deel wordt bepaald door de training die zij hierin ontvangen.

Een tweede bepalende factor voor de mate waarin lijnmanagers over de competenties beschikken om medewerkers te ondersteunen in ontwikkeling is de *ervaring* die zij hebben met het bieden van ondersteuning aan medewerkers (Cunningham & Hyman, 1999; Gennard & Kelly, 1997; Beattie, 2006). Hoewel in de literatuur hoofdzakelijk aandacht wordt besteed aan het belang van trainingen op gebied van personeelsontwikkeling, komt in een aantal studies ook het belang van het hebben van voldoende ervaring op dit vlak naar voren. Zo blijkt uit de kwantitatieve studie van Gennard en Kelly (1997) dat het lage competentieniveau van lijnmanagers op het gebied van personeelsontwikkeling wordt veroorzaakt door hun gebrek aan ervaring op dit gebied. Uit de studie komt naar voren dat lijnmanagers veelal op basis van hun vakinhoudelijke kennis aangesteld worden, terwijl het hen aan ervaring op het gebied van HRM ontbreekt (Gennard & Kelly, 1997). Hierdoor hebben zij onder andere moeite om met medewerkers het gesprek over hun ontwikkeling aan te

gaan, wat nodig is om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling (Cunningham & Hyman, 1999; Gennard & Kelly, 1997). Het is goed denkbaar dat lijnmanagers deze vaardigheden vergaren door processen van informeel leren. In lijn hiermee blijkt uit onderzoek dat lijnmanagers de benodigde competenties op het gebied van personeelsontwikkeling verwerven naarmate zij meer ervaring opdoen als leidinggevende (Beattie, 2006). Dit leidt tot de verwachting dat ervaring met het bieden van ondersteuning bijdraagt aan de competenties van lijnmanagers om hun rol bij de ontwikkeling van medewerkers te vervullen.

2.5 Motivatie

Naast dat lijnmanagers de beschikking moeten hebben over de nodige competenties om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling, is ook de aanwezigheid van motivatie een essentiële voorwaarde (Bos-Nehles et al., 2013; Ozcelik & Uyargil, 2015). Motivatie kan worden omschreven als de bereidheid tot het vertonen van bepaald gedrag (Ryan & Deci, 2000). In de context van deze studie gaat motivatie over de bereidheid van lijnmanagers om hun rol met betrekking tot de ontwikkeling van medewerkers op zich te nemen (Bos-Nehles et al., 2013; Ozcelik & Uyargil, 2015). Hoewel sommige lijnmanagers met enthousiasme verantwoordelijkheid nemen voor taken op het gebied van HRM, zijn andere lijnmanagers hiertoe minder gemotiveerd (Harris, Doughty & Kirk, 2002). Ryan en Deci (2000) onderscheiden in de zelfdeterminatietheorie vier manieren waarop de motivatie van individuen kan worden gereguleerd, namelijk door externe, geïntrojecteerde, geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie. Aan de hand van deze theorie kunnen in de literatuur vier factoren worden onderscheiden die invloed hebben op de motivatie van lijnmanagers om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen.

Allereerst is er sprake van externe regulatie van motivatie wanneer de motivatie om bepaald gedrag te vertonen ontstaat vanuit de wens hiervoor een beloning te ontvangen (Ryan & Deci, 2000). Hierbij kan het gaan om materiële beloningen, zoals een verhoging van het vaste salaris, of om sociale beloningen, zoals het krijgen van waardering (Ryan & Deci, 2000). McGovern et al. (1997) laten zien dat beloningsprikkelers invloed hebben op de motivatie van lijnmanagers om zich bezig te houden met HRM gerelateerde taken. De Jong et al. (1999) zien het gebrek aan beloning zelfs als één van de belangrijkste bottlenecks voor de devolutie van verantwoordelijkheden op het gebied van personeelsontwikkeling. Op dezelfde manier laten Watson, Maxwell en Farquharson (2007) zien dat een organisatiecultuur die beloning en erkenning voor HRM prestaties omvat lijnmanagers stimuleert om hun HRM verantwoordelijkheden te realiseren. Desondanks blijken lijnmanagers matig beloond te worden voor hun prestaties op het gebied van personeelsontwikkeling (Šiugždinienė, 2008). De prestatiecriteria en beloningssystemen voor lijnmanagers zijn veelal gericht op de organisatieprestaties op korte termijn, in plaats van hun rol bij van de ontwikkeling van medewerkers

op de lange termijn (Šiugždinienė, 2008; Horwitz, 1999; McGovern et al., 1997). Zo wordt de verantwoordelijkheid voor personeelsontwikkeling vaak niet opgenomen in de prestatiedoelstellingen van de lijnmanager (Šiugždinienė, 2008). Šiugždinienė (2008) geeft om deze reden aan dat een samenhangend geheel van stimulerende maatregelen ingezet zou moeten worden om lijnmanagers te motiveren voor hun taken op het gebied van personeelsontwikkeling. Op basis van de huidige literatuur kan dus worden verwacht dat *beloning* voor het uitvoeren van HRM taken op het gebied van personeelsontwikkeling een positieve invloed zal hebben op de motivatie van lijnmanagers om zich hiermee bezig te houden.

Ten tweede is er sprake van geïntrojecteerde regulatie wanneer individuen hun eigenwaarde koppelen aan het vertonen van bepaald gedrag (Ryan & Deci, 2000). De motivatie voor het vertonen van gedrag komt dan voort uit de wens om aan heersende normen te voldoen om zo gevoelens van schuld of minderwaardigheid te voorkomen of om een gevoel van trots te bereiken (Ryan & Deci, 2000). In tegenstelling tot externe regulatie gaat het bij geïntrojecteerde regulatie van motivatie dus niet om de materiële of sociale beloning die het gedrag oplevert, maar om interne beloningen (Ryan & Deci, 2000). Uit onderzoek van Cassell, Nadin, Gray en Glegg (2002) blijkt dat organisatienormen met betrekking tot HRM taken een significante invloed op de beslissingen van lijnmanagers ten aanzien van hun HRM verantwoordelijkheden. Sikora en Ferris (2014) beargumenteren dat wanneer op organisatieniveau normen heersen die lijnmanagers ondersteunen bij het uitvoeren van hun HRM taken, zij meer bereid zullen zijn om deze taken daadwerkelijk uit te voeren. Op het moment dat er in de organisatie echter weinig belang wordt gehecht aan de HRM inspanningen van lijnmanagers, zal hun motivatie om deze inspanningen te leveren afnemen (Sikora & Ferris, 2014). Derhalve kan op basis van de literatuur worden verwacht dat *organisatienormen* die de betrokkenheid van lijnmanagers bij de ontwikkeling van het personeel ondersteunen een positieve invloed zullen hebben op hun motivatie om deze rol te vervullen.

Ten derde kan motivatie worden gereguleerd door identificatie (Ryan & Deci, 2000). Bij geïdentificeerde regulatie ontstaat de bereidheid tot het vertonen van gedrag doordat het individu het nut ervan inziet (Ryan & Deci, 2000). Geïdentificeerde regulatie van motivatie komt overeen met de gepercipieerde betekenisvolheid van een taak die Hackman en Oldham (1976) in hun taakkenmerken model opnemen als kritische psychologische toestand. Dick en Hyde (2006) concluderen op basis van hun studie binnen de publieke sector naar de betrokkenheid van lijnmanagers bij personeelsontwikkeling dat lijnmanagers minder gemotiveerd zijn te investeren in de ontwikkeling van parttimers dan in de ontwikkeling van voltijdsmedewerkers. Dit gebrek aan motivatie ontstaat doordat zij ervan overtuigd zijn dat investeringen in de ontwikkeling van parttimers minder opleveren en daardoor minder betekenisvol zijn. Tot een soortgelijke conclusie komt Šiugždinienė (2008) naar aanleiding van haar studie binnen Litouwse overheidsorganisaties. Uit

deze studie blijkt namelijk bij het lijnmanagement een algemeen gebrek aan begrip voor van het belang van personeelsontwikkeling, wat hun motivatie om zich hiermee bezig te houden beperkt. Lijnmanagers zien de baten van hun ondersteunende rol bij de ontwikkeling van medewerkers niet opwegen tegen de kosten van de tijd en energie die zij in de ondersteuning investeren (Šiugždinienė, 2008). Op basis hiervan kan dus worden verwacht dat de *gepercipieerde betekenisvolheid van het ondersteunen* van de ontwikkeling van medewerkers van invloed is op de motivatie van lijnmanagers om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen (Hackman & Oldham, 1976; Šiugždinienė, 2008; Dick & Hyde, 2006).

Tot slot kan er sprake zijn van geïntegreerde regulatie. Dit houdt in dat de motivatie tot het vertonen van bepaald gedrag voortkomt uit de overtuiging dat het in overeenstemming is met de eigen normen en waarden van het individu (Ryan & Deci, 2000). Lijnmanagers die dus geïntegreerd gemotiveerd zijn om medewerkers ondersteuning te bieden bij hun ontwikkeling doen dit vanuit de overtuiging dat dit aansluit bij hun persoonlijke normen en waarden. In lijn hiermee wijst Beattie (2006) erop dat sommige lijnmanagers de morele plicht voelen om hun medewerkers een werkomgeving te bieden die rechtvaardig is en hun persoonlijke ontwikkeling aanmoedigt. In dit geval bieden zij dus ondersteuning bij de ontwikkeling omdat dit past binnen hun eigen waardenkader. Daarnaast merkt Šiugždinienė (2008) op dat lijnmanagers die zelf niet de overtuiging hebben dat het aan hen is om zich met de ontwikkeling van medewerkers bezig te houden weinig bereidheid tonen om de verantwoordelijkheid voor personeelsontwikkeling op zich te nemen. Dit leidt tot de verwachting dat *de normen en waarden* die lijnmanagers in hun rol zelf nastreven invloed hebben op hun motivatie om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen (Beattie, 2006; Šiugždinienė, 2008).

2.6 Gelegenheid

Om medewerkers te kunnen ondersteunen bij hun ontwikkeling moeten capabele, gemotiveerde lijnmanagers tevens in de gelegenheid zijn om deze rol op zich te nemen (Bos-Nehles et al., 2013; Ozcelik & Uyargil, 2015). De gelegenheid van lijnmanagers om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen gaat over de mogelijkheden die de organisatie hen hiertoe biedt (Blumberg & Pringle, 1982; Mathieu, Tannenbaum, & Salas, 1992). Blumberg en Pringle (1982) zien de gelegenheid waarover een individu beschikt om een taak uit te voeren als weerspiegeling van de aanwezige hulpmiddelen, de hulp van anderen, het organisatiebeleid en de beschikbaarheid van tijd. Bos-Nehles et al. (2013) hebben de factoren die Blumberg en Pringle (1982) onderscheiden vertaald naar het HRM domein van lijnmanagers en komen tot drie factoren die invloed hebben op gelegenheid, namelijk de druk die er heerst op het behalen van resultaten op de korte termijn, de steun die

lijnmanagers ontvangen vanuit de HRM functie en de aanwezigheid van een duidelijk *HRM beleid* dat de rol van lijnmanagers ondersteunt.

De eerste van deze factoren heeft betrekking op de *druk* die de organisatie legt op het behalen van resultaten *op de korte termijn* (Bos-Nehles et al., 2013). Uit de literatuur blijkt dat lijnmanagers ervaren dat de resultaten op korte termijn belangrijker worden gevonden door de organisatie dan resultaten op lange termijn (Whittaker & Marchington, 2003; McGovern et al., 1997). Personeelsontwikkeling is een activiteit waarvan de resultaten in veel gevallen pas op langere termijn zichtbaar worden (McGovern et al., 1997). Doordat de focus ligt op de korte termijn, krijgen lijnmanagers het gevoel dat het hen aan de tijd ontbreekt om te focussen op HRM activiteiten die op lange termijn resultaat geven, zoals activiteiten op het gebied van personeelsontwikkeling (McGovern et al., 1997; Whittaker & Marchington, 2003; Štugždinienė, 2008). Dit kan ervoor zorgen dat lijnmanagers hun operationele verantwoordelijkheden de prioriteit geven, waarmee HRM taken naar de achtergrond verdwijnen (McGovern et al., 1997). Dit effect lijkt te worden versterkt doordat lijnmanagers met de devolutie van HRM naar de lijn extra taken toegevoegd gekregen aan hun bestaande pakket (Holt Larsen & Brewster, 2003). Niet alleen kregen zij extra verantwoordelijkheden op het gebied van personeelsontwikkeling, maar bijvoorbeeld ook op het gebied van werving en selectie, de ontwikkeling van de organisatiecultuur en het naleven van gezondheids- en veiligheidsvoorschriften (Perry & Kulik, 2008). Omdat lijnmanagers beschikken over beperkte hulpbronnen om alle hen toebedeelde taken tot uitvoer te brengen zien zij zich genooddaakt keuzes te maken over waar zij hun tijd aan besteden (Zeni, MacDougall, Chauhan, Brock & Buckley, 2013). Uit de literatuur blijkt dat lijnmanagers hun HRM verantwoordelijkheden hierdoor beschouwen als een *poor second* naast hun andere werkzaamheden (Steijn et al., 2010; McGovern et al., 1997; Cunningham & Hyman, 1999; Whittaker & Marchington 2003). Op basis van het bovenstaande kan dus worden verwacht dat de druk op het behalen van resultaten op korte termijn een negatieve invloed heeft op de gelegenheid die lijnmanagers ervaren om hun medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen.

De tweede factor die Bos-Nehles et al. (2013) op basis van de studie van Blumberg en Pringle (1982) onderscheiden betreft *de steun van de HRM functie* aan lijnmanagers bij het uitvoeren van hun HRM taken. In de literatuur aangaande de devolutie van HRM verantwoordelijkheden naar het lijnmanagement wordt door verschillende auteurs beweerd dat lijnmanagers niet in staat zijn HRM verantwoordelijkheden op een aanvaardbaar niveau uit te voeren zonder de hulp van HRM professionals (Brewster & Larsen, 2000; Lowe, 1992; Harris et al., 2002). HRM professionals moeten beschikbaar zijn voor overleg over HRM zaken waar specialistische kennis voor vereist is (Bond & Wise, 2003; Hall & Torrington, 1998; Keenoy, 1990). Uit onderzoek blijkt ook dat lijnmanagers zelf behoefte hebben aan substantiële ondersteuning van HRM professionals, die zij als experts op dit

gebied beschouwen (Renwick, 2003; Whittaker & Marchington, 2003). Bos-Nehles et al. (2013) trekken hieruit de conclusie dat de beschikbaarheid van de steun van HRM professionals deels de gelegenheid bepaalt waarover lijnmanagers beschikken om HRM activiteiten uit te voeren. Op basis hiervan ligt in de lijn der verwachting dat de steun van HRM professionals invloed heeft op de gelegenheid die lijnmanagers ervaren om medewerkers ondersteuning bij hun ontwikkeling te bieden.

Als laatste factor onderstrepen Bos-Nehles et al. (2013) op basis van Blumberg en Pringle (1982) het belang van de aanwezigheid van een duidelijk *HRM beleid* die de rol van lijnmanagers ondersteunt. Leisink en Knies (2011) concluderen op basis van hun kwantitatieve onderzoek naar de ondersteuning die lijnmanagers bieden aan oudere medewerkers dat in het HRM beleid meer prioriteit en gewicht moet worden gegeven aan de ondersteunende activiteiten van lijnmanagers om hen beter in de gelegenheid te stellen deze activiteiten te ontplooien. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat de ondersteuning die van lijnmanagers wordt verwacht bij de ontwikkeling van medewerkers in het beleid duidelijk moet worden gedefinieerd en toegewezen, zodat ambiguïteit hierover kan worden voorkomen (Bos-Nehles et al., 2013; De Jong et al., 1999). Ten laatste kan dus worden verwacht dat het HRM beleid ten aanzien van de rol van lijnmanagers bij personeelsontwikkeling invloed heeft op de gelegenheid waarover lijnmanagers beschikken om deze rol op zich te nemen.

2.7 Conceptueel model

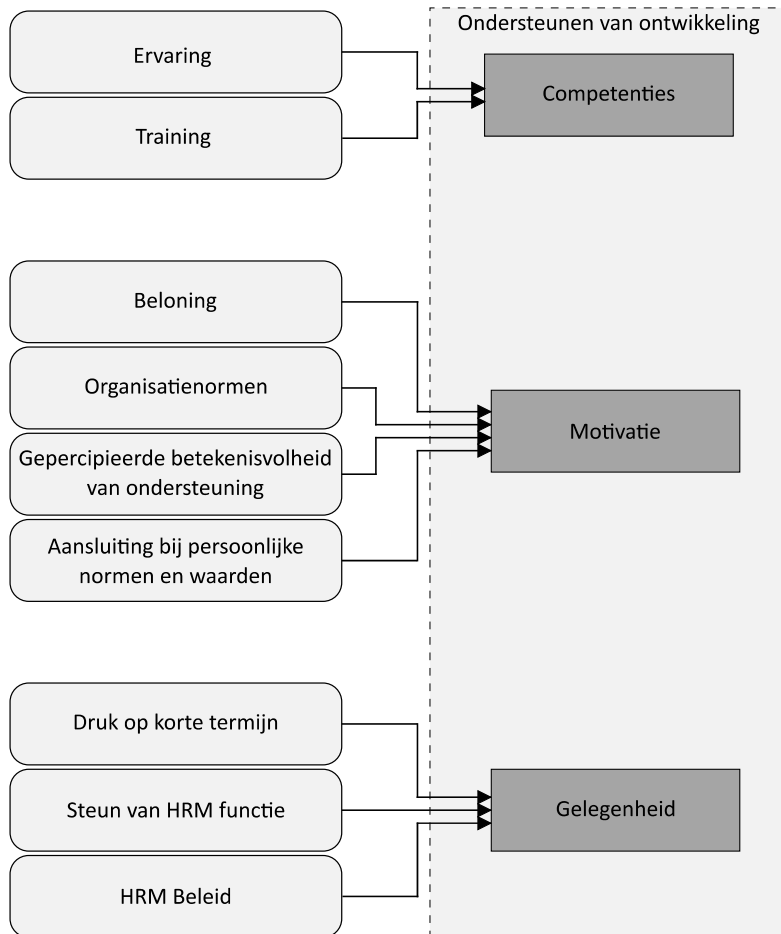
Op basis van dit theoretisch kader kan antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag.

Deelvraag 1

Welke verklarende factoren voor de mate waarin lijnmanagers beschikken over de competenties, de motivatie en de gelegenheid om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen kunnen op basis van de huidige literatuur worden verwacht?

Het antwoord op deze deelvraag is hieronder schematisch weergegeven in het conceptueel model (zie figuur 1). Allereerst kan op basis van de literatuur worden verwacht dat enerzijds de mate van training die lijnmanagers ontvangen op het gebied van personeelsontwikkeling en anderzijds de hoeveelheid ervaring die lijnmanagers op dat vlak hebben invloed zullen hebben op de competenties waarover zij beschikken om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen. Daarnaast kan op basis van de zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000) een viertal factoren worden onderscheiden waarvan wordt verwacht dat zij invloed hebben op de motivatie van lijnmanagers om medewerkers ondersteuning te bieden bij hun ontwikkeling, namelijk beloning, organisatienormen, de

gepercipieerde betekenisvolheid van de ondersteuning en de persoonlijke normen en waarden van lijnmanagers. Tot slot kan worden verwacht dat de druk die lijnmanagers ervaren op het behalen van resultaten op de korte termijn, de steun van de HRM functie en het HRM beleid bepalend zijn voor de gelegenheid die lijnmanagers hebben om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen.



Figuur 1 Conceptueel model

3. Methoden

Dit hoofdstuk heeft als doel de onderzoeksofzet toe te lichten en te verantwoorden. Allereerst zal de onderzoeksstrategie uiteengezet worden, waarbij aandacht wordt besteed aan de methode van dataverzameling en de methode van data-analyse. Hierna zal worden toegelicht hoe de respondenten zijn geselecteerd om vervolgens in te gaan op de operationalisatie van de concepten uit de theorie. Ter afsluiting van het hoofdstuk zal worden ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksstrategie

Op basis van de huidige literatuur is gekomen tot een conceptueel model, waarmee de basis is gevormd van dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de factoren die bepalend zijn voor de ondersteuning die lijnmanagers bieden bij de ontwikkeling van medewerkers. Om dit doel te behalen is een kwalitatieve onderzoeksofzet gehanteerd, omdat kwalitatief onderzoek de mogelijkheid biedt diepgaand inzicht te verkrijgen in de ervaringen en overtuigingen van de lijnmanagers met betrekking tot hun rol bij de ontwikkeling van medewerkers (Boeije, 2010; Hennink, Hutter & Bailey, 2011). De gekozen onderzoeksstrategie betreft een *casestudy*. Deze onderzoeksstrategie is kwalitatief van aard en biedt de mogelijkheid om een onderzoeksonderwerp, in dit onderzoek de lijnmanager, te beschrijven in een bepaalde context (Baxter & Jack, 2008; Van Thiel, 2015). Aangezien met dit onderzoek enerzijds de bestaande literatuur wordt getest en anderzijds wordt geprobeerd nieuwe inzichten uit de data te verklaren, is dit onderzoek zowel deductief als inductief van aard (Dubois & Gadde, 2002).

3.1.1 Dataverzameling

De gekozen methode van dataverzameling betreft het afnemen van diepte-interviews. Tijdens een diepte-interview wordt de geïnterviewde vragen gesteld over een bepaald onderwerp en door de interviewer gemotiveerd hierop zijn of haar perspectieven te delen (Hennink et al., 2011). De vragen in een diepte-interview worden gesteld aan de hand van een semigestructureerd interviewschema gebaseerd op het theoretisch kader (Hennink et al., 2011). Het semigestructureerde interviewschema laat aan de interviewer de ruimte om in te gaan op de antwoorden die de geïnterviewde geeft (Boeije, 2010). In dit onderzoek was dat gunstig, omdat hierdoor factoren die niet in het theoretisch kader naar voren kwamen, maar op basis van de interviews belangrijk bleken voor de competenties, motivatie en gelegenheid waarover lijnmanagers beschikken om ondersteuning te bieden aan hun medewerkers, verder konden worden uitgediept. Diepte-interviews kunnen dienen als middel om gedetailleerd inzicht te verkrijgen in de persoonlijke ervaringen van de

respondenten (Hennink et al., 2011). Aangezien het voor dit onderzoek van belang was gedetailleerd inzicht te krijgen in de persoonlijke ervaringen van lijnmanagers omtrent het bieden van ondersteuning aan medewerkers, is het afnemen van diepte-interviews als geschikte methode van dataverzameling verkozen. Het interviewschema is te vinden in bijlage I.

3.1.2 Data-analyse

De verzamelde data zijn geanalyseerd aan de hand van een vooropgesteld plan. De eerste stap bestond uit het maken van woordelijke transcripten van de audio-opnames van de interviews. Deze transcripten geven naast de volledige tekst van de interviews waar nodig ook de emoties van de geïnterviewde lijnmanagers en de interviewer weer. Deze emoties zijn beschreven tussen vierkante haken. Op deze manier kon ook de sfeer tijdens de interviews in de transcripten worden weergegeven en bij interpretatie van de data in acht worden genomen (Hennink et al., 2011). In de transcripten is de data geanonimiseerd. Hiertoe is alle informatie die op welke wijze dan ook de identiteit van de geïnterviewde lijnmanagers zou kunnen onthullen conform AVG wetgeving verwijderd. Op de plekken waar informatie is verwijderd, is tussen vierkante haken een toelichting gegeven van de verwijderde tekst.

Vervolgens zijn de getranscribeerde interviews gecodeerd in het programma Atlas.ti. Bij het coderen worden er labels aan tekstfragmenten toegekend om de informatie in de transcripten te kunnen ordenen (Boeije, 2010). De eerste stap in het codeerproces betreft het open coderen. Hierbij werden de transcripten doorgelezen en werd de tekst in fragmenten verdeeld door er codes aan te hangen. Vervolgens zijn de transcripten axiaal gecodeerd, waarbij de codes met elkaar werden vergeleken en mogelijk verwijderd of samengevoegd binnen een overkoepelende code. Tot slot is overgegaan tot selectief coderen, waarbij aan de hand van de theorie werd gekeken naar de verbanden tussen de overkoepelende codes (Boeije, 2010). Het codeerschema is opgenomen in bijlage II.

3.2 Steekproef

De dataverzameling heeft plaatsgevonden binnen de Rijksoverheid. De Rijksoverheid bestaat uit twaalf ministeries, ruim tweehonderd uitvoeringsorganisaties, inspecties en de Hoge Colleges van Staat. Het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025, waarin de ondersteunende rol van lijnmanagers bij de ontwikkeling van hun medewerkers als speerpunt is omschreven, is gericht op alle 118.000 rijksambtenaren die binnen de verschillende onderdelen van de Rijksoverheid werkzaam zijn (Ministerie van BZK, 2018). Gezien de omvang van de Rijksoverheid is ervoor gekozen om de populatie af te bakenen tot de lijnmanagers die werkzaam zijn binnen de kerndepartementen van de ministeries. De steekproef is samengesteld op theoretische gronden. Ozcelik en Uyargil (2015)

benadrukken het belang van de focus op de sociale context van lijnmanagers om de externe factoren in kaart te brengen die invloed hebben op hun competenties, motivatie en gelegenheid om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling. Om de invloed van de externe factoren te kunnen bestuderen is ervoor gekozen om lijnmanagers bij verschillende ministeries te interviewen. In totaal zijn 18 lijnmanagers geïnterviewd bij de kerndepartementen van drie verschillende ministeries, namelijk het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV). Gezien het beperkte tijdsbestek dat de onderzoeker tot haar beschikking had om de respondenten te werven en de afstand die zij had tot de populatie is ervoor gekozen om bij het samenstellen van de steekproef gebruik te maken van een *gatekeeper* (Hennink et al., 2011). Een *gatekeeper* is een persoon die de onderzoeker in contact kan brengen met respondenten (Hennink et al., 2011). De *gatekeeper* in dit onderzoek heeft dertig lijnmanagers een e-mail gestuurd om hen te enthousiasmeren tot deelname aan het onderzoek, waarop vervolgens de onderzoeker met de respondenten contact opgenomen heeft om een interview in te plannen. Het voordeel is dat op deze manier snel in contact gekomen kon worden met respondenten. Tabel 1 geeft een overzicht van de respondenten.

Tabel 1 Respondentenoverzicht

Respondent	Kerndepartement	Respondent	Kerndepartement	Respondent	Kerndepartement
1	BZK	7	BZK	13	JenV
2	BZK	8	BZK	14	JenV
3	BZK	9	OCW	15	JenV
4	BZK	10	OCW	16	JenV
5	BZK	11	OCW	17	JenV
6	BZK	12	OCW	18	JenV

3.3 Operationalisatie

Operationaliseren betreft het waarneembaar maken van theoretische begrippen (Van Thiel, 2015). Hiertoe zijn de theoretische inzichten vertaald naar indicatoren en waarden die in tabel 2 zijn weergegeven.

Tabel 2 Operationalisering van de concepten

Concept	Indicator	Omschrijving	Waarde
Ondersteuning bij ontwikkeling	Promoten	Brengt het belang van ontwikkeling onder de aandacht bij medewerkers	Belang communiceren Ontwikkelklimaat creëren Gebruik van opleidingsbudget aanmoedigen
	Bespreken	Spreekt één op één met medewerkers over hun ontwikkeling	Huidige prestaties Ontwikkelmogelijkheden Ontwikkelingsobstakels Loopbaanverwachtingen
	Actie	Onderneemt concrete actie om de ontwikkeling van medewerkers te bevorderen	Uitdagende kansen creëren Ontwikkeling belonen
Competentie		Beschikking over de competenties die nodig zijn om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling	Voldoende Onvoldoende
Training	Beschikbaarheid	Beschikbaarheid van trainingen ten aanzien van de benodigde competenties voor het bieden van ondersteuning aan medewerkers bij hun ontwikkeling	Aanwezig Niet aanwezig
	Meerwaarde	Zichtbaarheid van meerwaarde van training ten aanzien van de benodigde competenties voor het bieden van ondersteuning aan medewerkers bij hun ontwikkeling	Zichtbaar Niet zichtbaar
Ervaring		Hoeveelheid ervaring met het bieden van ondersteuning aan medewerkers bij ontwikkeling	Veel Weinig
Motivatie		Motivatie om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling	Voldoende Onvoldoende
Beloning	Sociale beloningen	De mate waarin lijnmanagers sociale beloningen zoals waardering ontvangen voor het ondersteunen van de ontwikkeling	Aanwezig Afwezig

	Materiële beloningen	De mate waarin lijnmanagers materiële beloningen zoals bonussen ontvangen voor het ondersteunen van de ontwikkeling	Aanwezig Afwezig
Organisatiënormen		Aanwezigheid van organisatiënormen die de betrokkenheid van lijnmanagers bij de ontwikkeling van het personeel ondersteunen	Aanwezig Afwezig
Gepercipieerde betekenisvolheid van ondersteuning	Burning platform	Ziet een concrete aanleiding voor het bieden van ondersteuning aan medewerkers bij hun ontwikkeling	Ja Nee
	Baten zien	Ervaart baten van het ondersteunen van medewerkers bij hun ontwikkeling	Ja Nee
Aansluiting bij persoonlijke normen	Ontwikkeling als moreel ideaal	Hecht waarde aan de ontwikkeling van medewerkers	Ja Nee
Gelegenheid		Gelegenheid om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling	Voldoende Onvoldoende
Steun van de HRM functie		Ervaart de samenwerking met HRM functie op het gebied van personeelsontwikkeling als behulpzaam	Ja Nee
Beleid	Rolduidelijkheid	Ervaart duidelijkheid aangaande zijn/haar rol bij de ontwikkeling van medewerkers	Ja Nee
Druk op korte termijn	Druk op kortetermijnresultaten	Lijnmanager ervaart druk op het behalen van kortetermijnresultaten	Ja Nee
		Prioriteit bij operationele verantwoordelijkheden	Geeft prioriteit aan operationele verantwoordelijkheden
	Ervaren role overload	Ervaart hoge belasting van zijn/haar tijd en energie door hoeveelheid aan verantwoordelijkheden/taken	Ja Nee

3.4 Betrouwbaarheid

Een betrouwbaar onderzoek stelt toekomstige onderzoekers in staat het onderzoek opnieuw uit te voeren en stelt tevens de lezer in staat een oordeel te vormen over de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd (Shenton, 2004). De betrouwbaarheid van een onderzoek zegt hiermee dus iets over de herhaalbaarheid van het onderzoek (Boeije, 2010; Van Thiel, 2015; Verschuren & Doorewaard, 2010). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen, zijn allereerst de gehanteerde onderzoeksmethoden toegelicht in dit hoofdstuk. Daarnaast zijn er bij het vormgeven van dit onderzoek een aantal specifieke methodologische keuzes gemaakt. Zo is ervoor gekozen om de data te verzamelen aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst (zie bijlage I). Deze semigestructureerde vragenlijst biedt de lezer inzicht in de wijze waarop de data is verzameld en kan door toekomstige onderzoekers worden gebruikt om data op dezelfde wijze te verzamelen (Boeije, 2010). Hoewel een volledig gestructureerd interview nog beter herhaalbaar is doordat interviewers hierin geen ruimte hebben om door te vragen over onderwerpen die zij belangrijk achten, geniet een semigestructureerd interview in dit onderzoek de voorkeur omdat het de mogelijkheid biedt om diepgaand inzicht te verkrijgen in de ervaringen van de lijnmanagers (Boeije, 2010). Verder is ten behoeve van de betrouwbaarheid van het onderzoek het codeerschema opgenomen in bijlage II. Dit codeerschema biedt inzicht in de wijze waarop de data is geanalyseerd. Tot slot zal in het laatste hoofdstuk worden gereflecteerd op de gehanteerde onderzoeksmethoden, om de lezer verdergaand inzicht te bieden in de effectiviteit van de gehanteerde onderzoeksmethoden (Shenton, 2004).

3.5 Validiteit

Om uitspraak te doen over de validiteit van het onderzoek dient onderscheid gemaakt te worden tussen interne en externe validiteit (Boeije, 2010). Een onderzoek is intern valide wanneer er met de gehanteerde onderzoeksmethoden daadwerkelijk wordt onderzocht wat getracht wordt te onderzoeken (Van Thiel, 2015). Om hiervoor te zorgen dient het interviewschema een nauwkeurige weergave te zijn van het theoretisch kader (Verschuren & Doorewaard, 2010). Hiertoe is de operationalisatie van de concepten zo veel mogelijk gebaseerd op de inzichten uit de literatuur (Verschuren & Doorewaard, 2010). Daarnaast dient te worden voorkomen dat respondenten sociaal-wenselijke antwoorden geven op de interviewvragen. Hiertoe is steeds in de introductie van de interviews benadrukt dat de respondenten de mogelijkheid hebben zonder opgaaf van redenen deelname aan het onderzoek te weigeren. Tevens is in de introductie van het interview voldoende tijd besteed aan het opbouwen van een vertrouwensband tussen de interviewer en de respondent, om ervoor te zorgen dat respondenten zich voldoende op hun gemak voelen om eerlijke antwoorden te geven. Daarnaast is hier tijdens het interviewen aandacht aan besteed door vragen op verschillende manieren te herhalen en tegenstrijdige antwoorden op deze vragen niet in de data-

analyse mee te nemen. De externe validiteit betreft de mate waarin de conclusies van het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele populatie (Van Thiel, 2015). Gezien de geringe omvang van de steekproef moet worden opgemerkt dat, hoewel dit onderzoek inzichten kan bieden voor andere organisaties in de publieke sector, de externe validiteit van dit onderzoek beperkt is (Verschuren & Doorewaard, 2010).

4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews met lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries uiteengezet. Begonnen wordt in paragraaf 4.1 met het beantwoorden van deelvraag 2 (Hoe ziet de ondersteunende rol van lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries bij de ontwikkeling van hun medewerkers eruit?). In de daaropvolgende paragrafen 4.2, 4.3 en 4.4 worden respectievelijk de competenties, de motivatie en de gelegenheid van de lijnmanagers afzonderlijk behandeld. In deze paragrafen wordt allereerst de beschrijvende deelvraag 3 beantwoord (Hoe beoordelen lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries hun (a) competenties, (b) motivatie en (c) gelegenheid om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen?). Ter verklaring hiervan wordt vervolgens deelvraag 4 beantwoord (Welke factoren zijn voor lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries bepalend voor de (a) competenties, (b) motivatie en (c) gelegenheid waarover zij beschikken om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling?). Tot slot zullen in paragraaf 4.5 de gevonden relaties worden weergegeven in het analysemodel.

4.1 De ondersteuning van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers

4.1.1 Ondersteunende activiteiten

De lijnmanagers beschrijven in de interviews aan de hand van voorbeelden uit de dagelijkse praktijk verschillende activiteiten die zij ondernemen om de ontwikkeling van hun medewerkers te ondersteunen. In het scala aan ondersteunende activiteiten die de lijnmanagers benoemen zijn vier categorieën te herkennen.

Allereerst geven lijnmanagers feedback op het huidige functioneren van medewerkers om hen te helpen richting te geven aan hun ontwikkeling. Door medewerkers te wijzen op hun zwakke en sterke punten proberen lijnmanagers medewerkers bewust te maken van hun ontwikkelpotentieel. Onderdeel van deze feedback is dat lijnmanagers suggesties doen voor mogelijke stappen die medewerkers zouden kunnen ondernemen om zichzelf te ontwikkelen, bijvoorbeeld door hen te wijzen op opleidingen of stages die zij zouden kunnen doen.

*“Als je zeg maar iemand, constateert dat die inhoudelijk heel goed is maar soms een beetje vergeet hoe het politieke krachtenveld werkt waar wij mee te maken hebben in ons werk, dan geef ik dat ook wel op die kleine feedback momentjes mee, van denk er ook even aan hoe dit moet vallen bij de politiek, of hoe de minister dit kan verdedigen of wat dit toevoegt aan wat politiek belangrijk is.”
(Respondent 1)*

“En dan ga ik ze daarna ook eh, feedback geven op wat ik gezien heb, wat ik goed vond, maar ook op wat ik minder goed vond.” (Respondent 18)

Daarnaast geven lijnmanagers aan dat een belangrijk deel van de ondersteuning die zij bieden bestaat uit het informeren naar de wensen die medewerkers zelf hebben met betrekking tot hun eigen ontwikkeling alsook het stellen van prikkelende vragen wanneer ontwikkeling niet direct tot de prioriteiten van de medewerker behoort. Om de wensen van medewerkers te vervullen of om medewerkers verder uit te dagen zorgen lijnmanagers ervoor dat zij ook daadwerkelijk ontwikkelkansen voor hun medewerkers creëren. Voorbeelden die lijnmanagers hierbij geven zijn onder meer het mogelijk maken van stages, het zorgen voor wisselingen in de takenpakketten van medewerkers of het creëren van ruimte om een opleiding te volgen.

“Maar dan hebben wij het er ook over van goh, hoe zou jij je nog willen ontwikkelen in termen van doorgroeimogelijkheden. En als je wil doorgroeien, wat zou je dan nog moeten verbeteren, of waar zou je dan nog beter in moeten worden?” (Respondent 13)

“En je hebt natuurlijk een wat hoger perspectief, is gewoon met iedere medewerker op gezette tijd het gesprek over van wat zijn je lacunes nou, waar zit je ontwikkeling? Wat zou dat betekenen, in het pakket wat je hebt, wat zou dat betekenen in termen van opleidingen die je zou kunnen of moeten gaan doen?” (Respondent 4)

“Ik ondersteun dat door ook daadwerkelijk mogelijk te maken dat medewerkers gedetacheerd worden of goh, ga twee weken bij de burens meelopen of andersom, dat wij medewerkers ontvangen van andere clubs, dus ja, die settings mogelijk maken.” (Respondent 16)

Vervolgens, om ervoor te zorgen dat medewerkers effectief aan de slag gaan met hun ontwikkeling, maken lijnmanagers afspraken met medewerkers over hun ontwikkeling en volgen zij deze afspraken op regelmatige basis op. Hierbij benadrukken lijnmanagers het belang van het noteren van de gemaakte afspraken om de voortgang van medewerkers goed bij te kunnen houden.

“Nou, dat bespreken we dan zeg maar in de PO'tjes [persoonlijk overleg], niet elke week, maar eens in de drie maanden ofzo van joh, jij zou toch een cursus gaan doen, heb je het al gedaan, waarom niet? En, ga dat nou alsnog doen.” (Respondent 15)

“[...] een gesprek aan het begin van het jaar van wat zijn nou de afspraken die we voor dit jaar maken, welke ontwikkelwensen of opleidingswensen horen daarbij, kunnen we daar afspraken over maken?” (Respondent 3)

“Een onderdeel van dat persoonlijk overleg is dat ik, ik heb een schriftje en zeker als het gaat om wat we bespreken over de ontwikkeling van medewerkers, waar staan ze, ik vind het heel belangrijk om dat ook op te schrijven. [...] Zodat ik ook weet hoe we op welk moment waarover dachten. En ik heb wel ervaren dat dat heel erg helpt om dat je heel erg kan laten zien waar we een half jaar of een jaar eerder stonden. En daarmee wordt beter geobjectiveerd wat de ontwikkeling is geweest of niet.” (Respondent 16)

Ten slotte proberen lijnmanagers de problemen die medewerkers hebben met betrekking tot hun ontwikkeling vast te stellen en met medewerkers mee te denken over hoe deze problemen verholpen kunnen worden.

“En dan is het vaak ook gewoon een beetje meedenken met een medewerker als die ergens tegenaan loopt.” (Respondent 1)

“Maar dan probeer ik wel natuurlijk samen met die persoon te kijken naar wat zouden we dan wel kunnen doen?” (Respondent 7)

4.1.2 Maatwerk

De lijnmanagers geven aan dat zij de keuze voor de activiteiten die zij ondernemen om een medewerker te ondersteunen bij de ontwikkeling laten afhangen van de ontwikkelingsfase waarin de betreffende medewerker zich bevindt. Lijnmanagers houden bijvoorbeeld rekening met het carrièrestadium waarin een medewerker zich bevindt en met hoelang een medewerker al onderdeel is van het team. Zo geven lijnmanagers aan dat zij medewerkers die sinds kort onderdeel uitmaken van het team op een uitgebreidere manier ondersteuning bieden dan medewerkers die al langer onder hun leiding vallen.

“Met die oudere mensen, sommige die hebben dat expliciet uitgesproken, ja eentje gaat volgend jaar met pensioen. Dus nou, wat doen we dan? Dan hebben we het over hoe bereid je je voor op je pensioen? Eh, dan wijs ik ze op opleidingen en trainingen die daarop voorbereiden. [...] Jongere mensen die probeer ik juist, nou er zit ook iemand, dit is eigenlijk haar eerste echte baan, die moet je ook wegwijs maken van nou, hoe ziet de overheid eruit, hoe werk je eigenlijk samen met al die verschillende mensen? [...] Nou dan heb je nog die middengroep, hè, daar zitten ook een paar mensen in. Nou, soms heb je mensen ergens in de dertig. Die komen in een andere fase van hun leven. Is dit nou, vaak voor het eerst kinderen, hoe geef je dat dan een plek? Wat is mijn carrièrepad? Wil ik de inhoud in, wil ik het beleid in, wil ik de managementkant op?” (Respondent 7)

“Want eh, en daarbij kijk ik ook wel naar mensen individueel en de fase in de ontwikkeling waarin ze staan. Als jij al 25 jaar werkervaring hebt, dan heb je een hele andere behoefte en bespreek je op een andere manier over nou ja, de ontwikkeling van kennis of competenties, dan met iemand die net van de universiteit afkomt en eigenlijk het werken nog aan het leren is.” (Respondent 9)

“Er speelt ook mee eh, de staat van ontwikkeling van iemand. Met iemand die net nieuw is, zou ik iets meer tijd nemen om te bespreken wat ik veranderd wil hebben en waarom dat is, en even checken of diegene het daar mee eens is, zeg maar. Terwijl bij hele ervaren medewerkers dan geef ik eigenlijk mijn opmerking, erbij geschreven op papier ofzo, die geef ik gewoon aan die persoon en die zijn wegwijs genoeg [...] dus dan doe je dat met veel minder context en veel minder sturing dan dat je dat bij een beginnende medewerker doet.” (Respondent 1)

4.1.3 De formele en informele componenten van ondersteuning

De meeste lijnmanagers maken onderscheid tussen een formele en een informele component van de ondersteuning die zij hun medewerkers bij hun ontwikkeling bieden. Wanneer lijnmanagers het over de formele component van het bieden van ondersteuning hebben beschrijven zij de activiteiten die zij ondernemen in het kader van de gesprekscyclus Rijk. De gesprekscyclus Rijk is de methode die binnen alle onderdelen van de Rijksoverheid gehanteerd wordt voor het voeren van voortgangsgesprekken. De lijnmanagers geven aan dat zij in het kader van de gesprekscyclus Rijk op gezette tijden gesprekken met medewerkers inplannen. De frequentie waarmee zij deze formele gesprekken voeren varieert van één tot drie keer per jaar. In deze gesprekken wordt de ontwikkeling van medewerkers door de lijnmanagers ter sprake gebracht, waarbij terug gekeken wordt op de ontwikkelingen die medewerkers hebben doorgemaakt en nieuwe ontwikkeldoelen worden gesteld. Naast deze formele gesprekken, wijzen lijnmanagers ook op de informele component van de ondersteuning die zij hun medewerkers bieden. Lijnmanagers hebben het dan over korte één op één gesprekken die zij met medewerkers voeren over hun ontwikkeling of over korte momenten van feedback op het functioneren van een medewerker, bijvoorbeeld na een optreden van een medewerker in een belangrijke vergadering. Deze informele momenten van ondersteuning vinden vaker plaats, variërend van wekelijks tot maandelijks.

“Ik heb daarnaast, zeg maar, met eigenlijk alle medewerkers wel een, ja, af en toe even een gesprekje van een half uurtje van hoe gaat het? En we doen eigenlijk nog een formele personeelscyclus van eh, aan het begin van het jaar doen we een startgesprek waarin we vooruitkijken naar het jaar, van wat gaan we dit jaar bereiken, welke persoonlijke doelen wil je zelf ontwikkelen? En halverwege het jaar hebben we een voortgangsgesprek waar we even kijken van nou, hoe gaat het, eh, de dingen waar we het over hebben gehad, gaat het lekker? Ben je aan het ontwikkelen? En het eind van het jaar doen we dan een eh, conclusiegesprek, wat eigenlijk een beoordeling over het afgelopen jaar is. Dus we hebben ook een aantal formele momenten, naast de veel informele, eh, ja, half uurtjes die we soms hebben en bij elkaar langslopen.” (Respondent 1)

“We hebben binnen [naam departement] een cyclus waarin we tenminste één keer per jaar terugblikken en vooruit kijken naar de ontwikkeling van mensen. Dat is eigenlijk ook het moment om, meer in formele zin, afspraken te maken over bijvoorbeeld de stand van de ontwikkeling, over welke competenties we komend jaar wat verder gaan ontwikkelen. Of daar nog opleidingen of cursussen bij horen. En eigenlijk is de rest van het jaar om op dat punt de vinger aan de pols te houden en te kijken wat er gebeurt.” (Respondent 9)

“Wij hebben de formele kant, dat is de gesprekscyclus Rijk, die hebben we ook hier en dat betekent dat je gewoon elk jaar in gesprek bent met de collega's in je directie. We hebben een startgesprek, van wat ga je dit jaar allemaal doen, wat ga je doen qua resultaten en wat heb jij te leren of te doen op het gebied van competenties of ontwikkeling, waar gaat jou eigen voorkeur naar uit? Of ook zijn er zaken die ik heb geconstateerd van hé, maar dat is goed als je daarmee aan de slag gaat. [...] En aan het eind van het jaar kijk je dan terug. [...] Dat is de formele kant. Maar het zou raar zijn als je één

keer per jaar eens een gesprekje hebt met je medewerkers. Dus die gesprekken, dat is een flow die voortdurend plaats vind.” (Respondent 17)

Op basis van hetgeen de lijnmanagers in de interviews beschrijven kan antwoord worden gegeven op deelvraag 2.

Deelvraag 2

Hoe ziet de ondersteunende rol van lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries bij de ontwikkeling van hun medewerkers eruit?

Lijnmanagers geven invulling aan hun ondersteunende rol bij de ontwikkeling van hun medewerkers middels een scala aan activiteiten die onder te verdelen zijn in vier categorieën, namelijk (1) het geven van feedback om de ontwikkeling van medewerkers richting te geven, (2) het achterhalen van de ontwikkelwensen van medewerkers en het creëren van mogelijkheden om deze wensen te vervullen, (3) het maken van afspraken om de ontwikkeling te bevorderen en (4) het bieden van hulp om obstakels in de ontwikkeling te overbruggen. Lijnmanagers bieden hun medewerkers ondersteuning op maat, waarbij zij rekening houden met ontwikkelingsfase waarin de betreffende medewerker zich bevindt. Daarnaast kent ondersteuning die de lijnmanagers bieden zowel een formele als een informele component.

De categorisering van ondersteunende activiteiten die op basis van de interviews tot stand is gekomen is een andere dan de categorisering van Yarnall (1998), die in het theoretisch kader is gepresenteerd. Yarnall (1998) maakt onderscheid tussen (1) het onder de aandacht brengen van het belang van ontwikkeling, (2) het één op één bespreken van de ontwikkeling met de medewerker en (3) het ondernemen van concrete acties ter bevordering van de ontwikkeling van het personeel. De activiteiten die vallen in de laatste twee categorieën van Yarnall (1998) komen grotendeels overeen met de activiteiten die in de interviews naar voren komen. Zo wordt in de tweede categorie van Yarnall (1998) sterke nadruk gelegd op het belang van het geven van feedback om medewerkers verder te helpen in hun ontwikkeling (Yarnall, 1998; De Jong et al., 1999; Kidd & Smewing, 2001; Šiugždinienė, 2008; Bosley, Arnold & Cohen, 2013). Voor een groot deel van de lijnmanagers geldt dat zij dit als eerste opnoemen wanneer hen naar voorbeelden wordt gevraagd van activiteiten die zij ondernemen om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen. Ook de inspanningen van lijnmanagers bij het ophelderen en het mogelijk maken van de ontwikkelwensen van medewerkers die in de literatuur worden benadrukt komen in de interviews duidelijk naar voren (Yarnall, 1998; Kidd & Smewing, 2001; Beattie, 2006).

Opvallend is echter dat de ondersteunende activiteiten die Yarnall (1998) benoemt in haar eerste categorie, het onder de aandacht brengen van het belang van ontwikkeling, in de interviews met de lijnmanagers nauwelijks aan de orde komen. Yarnall (1998) en Kidd en Smewing (2001) zien een belangrijke taak weggelegd voor lijnmanagers om binnen de organisatie aandacht te genereren voor de loopbaanbelangen van medewerkers. De geïnterviewde lijnmanagers zien zich echter uitsluitend genoodzaakt om individuele medewerkers die onvoldoende werk maken van hun ontwikkeling prikkelende vragen te stellen om hen tot actie te bewegen en ondernemen geen acties om het belang van de ontwikkeling van medewerkers organisatiebreed aan te kaarten. Nog een verschil met de huidige literatuur is de nadruk die de lijnmanagers leggen op leveren van maatwerk om in de individuele ontwikkelbehoeften van alle medewerkers te kunnen voorzien. De criteria aan de hand waarvan lijnmanagers bepalen welke ondersteunende activiteiten zij ondernemen, waaronder het carrièrestadium waarin een medewerker zich bevindt en de verblijfsduur van een medewerker binnen het team, worden in de huidige literatuur niet benoemd (e. g. Yarnall, 1998; Beattie, 2006; Šiugždinienė, 2008). Verder kan in aanvulling op de literatuur worden gesteld lijnmanagers onderscheid maken tussen de formele ondersteunende activiteiten die zij ondernemen, naar aanleiding van de gemaakte afspraken hierover in de CAO Rijk, en de informele ondersteuning die zij in aanvulling daarop bieden.

4.2 Competenties

4.2.1 De competenties van lijnmanagers

De lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries is gevraagd naar hun competenties om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen. Alles samengenomen blijkt uit de interviews dat het grootste deel van de lijnmanagers vertrouwen heeft in hun eigen kunnen op dit vlak.

“In ieder geval denk ik dat je coachende vaardigheden moet hebben, je moet goed kunnen luisteren, maar je moet ook lef hebben om de spiegel goed voor te houden, ik denk dat je daar ook open en eerlijk en duidelijk in moet kunnen zijn. [...] Die dingen gaan mij goed af.” (Respondent 7)

Sommige lijnmanagers geven echter aan dat zij het bijvoorbeeld moeilijk vinden om het gesprek over de ontwikkeling te voeren met medewerkers die niet goed functioneren. Ook geven sommige lijnmanagers aan dat zij niet goed in staat zijn om medewerkers met wie zij een goede band hebben te confronteren met hun functioneren en hun ontwikkeling bespreekbaar te maken. Daarnaast blijkt dat een deel van de lijnmanagers het lastig vindt om bij het bieden van ondersteuning het overzicht te bewaren en alle medewerkers in hun verschillende behoeften aangaande hun ontwikkeling te voorzien.

“En eh, andersom, kun je natuurlijk ook wel eens met iemand die niet zo goed functioneert, kunnen moeilijke gesprekken worden, en als je als je persoonlijk een klik met iemand hebt, of je werkt lang met iemand, ja, veel mensen zie ik dagelijks, dan kunnen dat soort gesprekken ook wel eens heel moeilijk zijn, want er zit natuurlijk ook wel een mens tegenover je die je misschien wel heel graag mag.” (Respondent 1)

“Een aantal mensen groeien snel, dus dat gaat natuurlijk makkelijk, maar je moet natuurlijk ook zorgen dat iedereen op zijn tijd gezien en geholpen wordt en dat is natuurlijk soms best wel lastig. Want met niet alle werkzaamheden binnen mijn afdeling, ik bedoel, ik weet ook niet alles. Dus ik vind het voor sommigen moeilijker dan voor anderen. Om daar ook gewoon genoeg inderdaad, eh, dan denk ik ja, misschien dat sommige inderdaad meer ondersteuning zouden moeten krijgen. [...] Dat je dat wel allemaal doet, zeg maar, dat iedereen wel de kans krijgt. Ik moet mijzelf daar wel scherp op houden. Dus ik denk dat er echt wel mensen zijn die daar handiger en beter in zijn dan ik. Dan zie ik het bij andere leidinggevenden en dan denk ik oh, dat doe jij slim.” (Respondent 14)

Op basis van deze inzichten kan antwoord worden gegeven op deelvraag 3a.

Deelvraag 3a

Hoe beoordelen lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries hun competenties om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen?

Uit de interviews blijkt dat de meeste lijnmanagers het gevoel hebben dat zij beschikken over de competenties die nodig zijn om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling. Waar lijnmanagers twijfels uiten over hun competenties heeft dit voornamelijk betrekking op hun competenties aangaande de ondersteunende activiteiten uit de eerste categorie, het geven van feedback om de ontwikkeling van medewerkers richting te geven. Zo vinden lijnmanagers het bijvoorbeeld lastig om medewerkers die ondermaats presteren te wijzen op hun zwakke punten en om iedere medewerker van voldoende feedback te voorzien.

4.2.2 Invloedsfactoren op de competenties van lijnmanagers

De interviews bieden inzicht in de verschillende factoren die bepalend zijn voor de competenties van lijnmanagers om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling. Deze factoren zijn hieronder uiteengezet.

Training

Een deel van de lijnmanagers geeft aan algemene managementtrainingen te hebben gevolgd waarin aandacht wordt besteed aan een brede set van managementcompetenties. Eén van de onderwerpen die in deze trainingen aan bod komt betreft het voeren van gesprekken met medewerkers over hun ontwikkeling. Lijnmanagers zien deze gesprekken als een belangrijk aspect van de ondersteuning die

zij bieden bij de ontwikkeling van medewerkers en ervaren daarom het oefenen van deze gesprekken in een rollenspel als behulpzaam.

“Ik heb ook zo’n training leidinggeven gevolgd en dan ga je dat dus oefenen, in een rollenspel. Dat helpt.” (Respondent 6)

“Ik heb toevallig vorig jaar een training gedaan. [...] Daar krijg je allerlei situaties voorgeschoteld, hoe je daarmee om kan gaan. In een week tijd kreeg je heel veel oefeningen en heel veel feedback. [...] Dat gaat over hoe acteer jij in een gesprek of hoe acteer jij als persoon en in welke situatie, dat helpt wel ja.” (Respondent 5)

Naast deze algemene trainingen hebben een aantal lijnmanagers meer specifieke trainingen gevolgd die bijgedragen hebben aan hun competenties om medewerkers ondersteuning te bieden bij hun ontwikkeling. Deze meer specifieke trainingen hebben bijvoorbeeld betrekking op coachend leidinggeven en ontwikkelingspsychologie.

“Ik heb een jaar of drie geleden een soort coaching opleiding gedaan, zeg maar om coach te worden, niet dat ik coach wil worden, maar omdat ik daar heel veel over mijzelf heb geleerd en ook natuurlijk zodat ik coachend kan leiden. Dus dat was ook wel weer even zo’n opfriscursus, een grote beurt, dat helpt je, dan sta je weer steviger, dan denk je oh ja, zo kan ik het ook doen, het geeft je net weer wat extra instrumenten om iets toe te passen of meer inzicht gewoon.” (Respondent 15)

Een kanttekening die lijnmanagers plaatsen wanneer gaat het over trainingen is dat zij vinden dat er binnen de Rijksoverheid onvoldoende gestimuleerd wordt om trainingen te volgen op het gebied van coaching en het voeren van gesprekken met medewerkers. Zij geven aan dat zij zelf er bewust voor kiezen om deze trainingen te volgen.

“En dat je dan dus inderdaad ook kijkt, wat hebben mijn leidinggevendenden daarvoor nodig? Om dat te kunnen? Welke vaardigheden moeten ze hebben om dat te kunnen? Daar begint het wel mee. [...] Eh, ook in hoe doe je dat nou? Ik heb bij [vorige werkgever] ook heel veel trainingen gedaan over hoe voer je nou het moeilijke gesprek en nou, dat is hier helemaal niet. Dus dat, in die zin, het vak van leidinggeven in al zijn facetten wordt in ieder geval bij dit departement niet heel erg op gestuurd.” (Respondent 6)

Uit de interviews blijkt echter dat niet alle lijnmanagers overtuigd zijn van de toegevoegde waarde van trainingen op dit vlak. Een deel van de lijnmanagers heeft geen trainingen gevolgd met betrekking tot het ondersteunen van de ontwikkeling van medewerkers en ervaart desondanks geen problemen aangaande hun competenties op dit vlak. Andere lijnmanagers geven aan dat zij hierin trainingen hebben gevolgd, maar hierin geen grote toegevoegde waarde zien.

“Een cursus helpt wel, maar is geen panacee voor alle kwalen.” (Respondent 9)

“Nee, nee, ik heb ook nooit een training daarin gedaan. Dat is mijn eigen leren en ontwikkelen hè. Maar dat geldt voor mij ook, het meeste heb ik geleerd van, ja, het doen in de praktijk en daarop reflecteren en met anderen daarover te sparren.” (Respondent 10)

Ervaring

Nog meer dan het belang van training, benadrukken lijnmanagers het belang van het hebben van ervaring met het bieden van ondersteuning bij de ontwikkeling van medewerkers. Het overgrote deel van de lijnmanagers geeft in de interviews aan dat zij de competenties die zij nodig hebben om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen door de jaren heen hebben verworven. Door de taak op zich te nemen en te leren van de fouten die zij maken hebben zij geleerd hoe zij het bieden van ondersteuning bij de ontwikkeling van medewerkers aan kunnen pakken. Lijnmanagers geven aan dat zij op deze manier bijvoorbeeld hebben geleerd welke houding zij het beste aan kunnen nemen ten opzichte van de medewerkers die weinig motivatie hebben om zich bezig te houden met hun ontwikkeling. Ook leert de ervaring hen om te luisteren naar de problemen waar medewerkers met betrekking tot hun ontwikkeling tegenaan lopen en hebben geleerd hoe zij ruimte kunnen creëren voor de ontwikkeling van medewerkers. Op dezelfde manier merken lijnmanagers met minder ervaring, zoals respondent 14, dat zij met de ervaring die zij opdoen steeds beter hun ondersteunende rol onder de knie krijgen.

“En dan maak je ook fouten aan het begin. Dus ook wel dat je denkt oh, nou ben ik niet doortastend genoeg geweest, ik had iets meer druk moeten zetten. Of juist oh, nou heb ik teveel voor de medewerkers gedacht, hè. Dat komt ook voor. Je moet het allemaal leren.” (Respondent 15)

“Nee, tenminste ja, op dit moment vind ik dat niet moeilijk, maar dat is misschien ook dat je er wat meer handigheid en ervaring in krijgt. [...] Dan kun je ook veel meer uit je ervaringen putten als het gaat over oh maar als dit nou de vraag is, hè, dan kun je zeggen, daar heb ik eerder ervaring mee gehad, is dit misschien iets wat past? Dus ook het maken van kilometers helpt wel.” (Respondent 9)

“Mijn eerste leidinggevende baan was toen ik 27 was ofzo, en toen heb ik wel teruggekregen dat ik niet zo goed luisterde, dat ik overal overheen walste, dat klopt ook wel want ik kan heel snel en heel ongeduldig zijn, dat heb ik wel geleerd. Om even op de rem te trappen. Echt te luisteren, eh, te weten wat mensen beweegt om daarop aan te sluiten om ook dingen te kunnen veranderen. Ja, dat is het denk ik.” (Respondent 13)

“Ik bedoel, dit is mijn eerste leidinggevende baan, en soms voelt dat best wel, om een beetje uit te vogelen inderdaad qua cursussen voor welke competenties ofzo. Dan denk ik ja, hoe, hè? [...] Zeker met de lastige dingen, merk ik dat ik gewoon eh, soms gewoon even nog het wiel aan het uitvinden ben. Ik merk nu, oh ja, ik word er wel beter in. Ik heb er meer ervaring mee. Gewoon ook p-gesprekken voeren inderdaad en ook heel praktisch, dat ik mezelf er ook weleens op betrap dat ik dan helemaal was vergeten om over opleidingen te spreken.” (Respondent 14)

Veel lijnmanagers benadrukken het belang van de combinatie van ervaring en training om medewerkers goed bij hun ontwikkeling te kunnen ondersteunen. Zij geven aan dat trainingen met name kunnen helpen om hun competenties aangaande het voeren van personeelsgesprekken te verbeteren, maar dat trainingen alleen nooit voldoende kunnen zijn om alle competenties te verkrijgen die zij nodig hebben om medewerkers goed te ondersteunen.

“Ik maak zelf een onderscheid tussen de praktische vaardigheden, hoe voer je een goed gesprek, maar het gaat verder dan die praktische vaardigheden. [...] Los van de techniek, het heeft te maken met overzicht, inzicht, ook strategisch kunnen denken. Voor dit soort ontwikkelingsvraagstukken is dat belangrijk. Rust en ruimte zelf ook geven maar ook nemen. Zaken goed kunnen overzien. Dus je groeit daar ook in als leidinggevende, dus je moet ook gewoon meters maken.” (Respondent 17)

“En het zou ideaal zijn denk ik als je begint van je mag leidinggevende worden je gaat beginnen met zo’n training van wat is dat eigenlijk? Dat zou ideaal zijn. Ik heb niet, bij mij is het zo niet helemaal gegaan. Maar eh, ja gewoon door in de praktijk en door wat trainingen hier en daar om wat bij te spijkeren zeg maar, is het wel eh, ja, is het wel goed gekomen.” (Respondent 15)

Ondanks het belang van voldoende ervaring met het bieden van ondersteuning bij de ontwikkeling en in meer algemene zin, het uitvoeren van taken op het gebied van HRM, merkt een aantal lijnmanagers op dat zij andere lijnmanagers aangesteld zien worden op basis van hun vakinhoudelijke kennis terwijl zij geen ervaring hebben op het gebied van HRM. Zij merken op dat het gebrek aan ervaring van deze lijnmanagers ervoor zorgt dat zij niet in staat zijn de ondersteunende rol bij de ontwikkeling van hun medewerkers goed uit te voeren.

“Dus die fout zie je nog wel eens, binnen bepaalde plekken binnen de Rijksoverheid, slimste jongetje of meisje van de klas wordt dan afdelingshoofd, omdat die het altijd zo slim weet, weet je wel, en die wordt dan vervolgens afdelingshoofd.” (Respondent 1)

“Eh, want als je hier het beste jongetje van de klas bent, wordt je vanzelf leidinggevende. Of je dat nou echt kan of niet. Terwijl leidinggeven is gewoon een vak.” (Respondent 6)

Voorbeeld van andere leidinggevendenden

Los van het volgen van trainingen en het opdoen van ervaring geven verschillende lijnmanagers aan dat zij hun competenties om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen hebben verworven door het voorbeeld van andere leidinggevendenden te volgen. Zo vertelt respondent 2 aan het begin van zijn carrière een leidinggevende te hebben gehad die hem heeft laten zien hoe je als lijnmanager bij kunt dragen aan de ontwikkeling van jonge medewerkers. Daarnaast halen verschillende lijnmanagers het belang van intervisie aan, waarbij zij met andere lijnmanagers samenkomen om casussen te bespreken en van elkaar te leren.

“Ik denk dat ik een aantal leidinggevenden heb gehad die mij het goede voorbeeld hebben gegeven. Dat helpt ook heel erg. [...] Nou dat heeft zoveel voor mij betekend, dat er meteen vanaf dag één, minuut één aandacht was en dat ik meteen serieus genomen werd. Want ik moest met hem meedenken. Zulke voorbeelden hebben mij wel gevormd. [...] Ja, goed voorbeeld doet volgen. Dat is echt zo.” (Respondent 2)

“Ik denk dat je ook heel veel kan leren van intervisie achtige settings, dus van andere leidinggevenden die in een vergelijkbare situatie zitten. Daar kun je heel veel van leren. En dat is volgens mij, zeker als je dat wat verankert, dus het wat regelmatig doet, vind ik dat veel krachtiger dan het formeel leren.” (Respondent 16)

“Dat intervisie clubje komt eigenlijk nog steeds bij elkaar, dus dat zijn wij nog steeds blijven doen. [...] Daar kunnen ook dit soort onderwerpen van joh, ik heb echt een moeilijk gesprek met de medewerker gehad, of hoe pakken jullie dat aan, dus dat doen we dan wel. [...] Dus we hebben het in het verleden wel eens gehad over moeilijke gesprekken als het gaat over het functioneren van iemand, het leren en ontwikkelen. Het kan van alles zijn. Het is iets waar jij op dat moment mee zit. Waarvan je denkt het gaat mij echt helpen als ik er gewoon even vijf vreemde ogen, of vijf stel vreemde ogen heb die meekijken, die mij adviezen geven, en die ook weten dat ze dat niet heel diplomatiek moeten doen.” (Respondent 3)

Aan de hand van het bovenstaande kan gedeeltelijk antwoord gegeven worden op de vierde deelvraag.

Deelvraag 4a

Welke factoren zijn voor lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries bepalend voor de competenties waarover zij beschikken om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling?

Als antwoord op deze deelvraag kan op basis van de interviews worden gesteld dat, aangaande de competenties van lijnmanagers om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen, voornamelijk de ervaring die zij hiermee hebben een belangrijke rol speelt bij het vertrouwen dat zij hebben in hun competenties. Daarnaast blijkt dat lijnmanagers leren van de praktijken van andere lijnmanagers op het gebied van personeelsontwikkeling en dat training vooral een positieve invloed kan hebben op de competenties van lijnmanagers aangaande het voeren van gesprekken met medewerkers over hun ontwikkeling.

De nadruk die lijnmanagers in de interviews leggen op het belang van het hebben van voldoende ervaring op het gebied van personeelsontwikkeling komt in de huidige literatuur niet zo sterk naar voren (Storey, 1992; Beattie, 2006; Perry & Kulik, 2008; Hutchinson & Wood, 1995; De Jong et al., 1999). Zo concluderen Perry en Kulik (2008) dat de competenties van lijnmanagers om hun taken op het gebied van personeelsontwikkeling uit te voeren hoofdzakelijk worden bepaald

door de trainingen die lijnmanagers op dit vlak volgen. Perry en Kulik (2008) laten hierbij het belang van het hebben van ervaring op het gebied van personeelsontwikkeling buiten beschouwing. Echter, in lijn met hetgeen Gennard en Kelly (1997) en Beattie (2006) concluderen, blijkt dat lijnmanagers door de jaren heen leren hoe zij op efficiënte en effectieve wijze hun medewerkers kunnen ondersteunen bij hun ontwikkeling.

Daarnaast blijkt uit de interviews dat lijnmanagers op het gebied van personeelsontwikkeling ook leren van andere leidinggevenden. Door middel van intervisie kunnen lijnmanagers ingewikkelde casussen aan elkaar voorleggen en van elkaar leren over hoe deze casussen benaderd kunnen worden. Dit vormt een aanvulling op het theoretisch kader, aangezien de rol van het coöperatief leren in de literatuur met betrekking tot personeelsontwikkeling nog niet naar voren is gekomen.

4.3 Motivatie

4.3.1 De motivatie van lijnmanagers

Tevens is de lijnmanagers gevraagd naar hun motivatie om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen. Uit de interviews blijkt dat een deel van de lijnmanagers beschikt over de motivatie om medewerkers proactief bij hun ontwikkeling te ondersteunen. Dit houdt in dat zij zich bereid tonen om zich bezig te houden met de ontwikkeling van medewerkers zonder dat hier een directe noodzaak toe is of dat hier door medewerkers om wordt gevraagd. Hun motivatie komt voornamelijk tot uiting in het plezier dat zij erin hebben om met medewerkers in gesprek te gaan over hun ontwikkeling, te zoeken naar ontwikkelkansen voor medewerkers en als resultaat daarvan medewerkers te zien groeien.

*“En eh, probeer ik ze te stimuleren, te begeleiden, om te blijven werken aan hun eigen ontwikkeling. Daar ben je over in gesprek en dat vind ik een belangrijk onderdeel van het werk en ook een leuk onderdeel van het werk. [...] Dat zijn allemaal leuke dingen om het gesprek over te hebben.”
(Respondent 9)*

“En dan zie je ook dat mensen echt groeien. Dus ik vind het ook fijn om te zien dat mensen weer een stapje verder komen in hun ontwikkeling en ook in hun loopbaan.” (Respondent 15)

“Nou ik ben denk ik een manager die, maar dat zeg ik over mijzelf, dus dat hoeft geen waarheid te zijn, die mensen graag in hun kracht zet en ruimte geeft om dingen te ontwikkelen.” (Respondent 4)

“Ja, ik vind het gewoon heel leuk om te zien dat iemand voortgang maakt, zeg maar, als je ziet dat iemand eh, eerst moeite met iets had en daarna goed gaat, dat vind ik gewoon hartstikke leuk om te zien.” (Respondent 1)

Voor andere lijnmanagers geldt dat zij minder motivatie hebben om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling omdat zij weinig plezier in deze taken ervaren. Door hun gebrek aan motivatie nemen ze een overwegend reactieve houding aan ten aanzien van het ondersteunen van de ontwikkeling van medewerkers. Dit houdt in dat de motivatie van deze lijnmanagers zich beperkt tot het formele deel van het bieden van ondersteuning en dat zij zich slechts bereid tonen verdergaande ondersteuning te bieden wanneer zij bij medewerkers een functioneringsprobleem zien ontstaan. Wanneer er geen sprake is van functioneringsproblemen leggen deze lijnmanagers het initiatief met betrekking tot de ontwikkeling bij de medewerkers zelf neer en zien voor zichzelf in plaats van een ondersteunende, slechts een faciliterende rol weggelegd, waarin zij goedkeuring en de benodigde middelen voor de initiatieven van medewerkers verlenen.

“Eh, het begint wel bij de medewerker zelf [...]. Dus als een medewerker het zelf aangeeft, dan ga je ermee verder. Dan ondersteun je dat, ga je ermee in gesprek.” (Respondent 2)

“Het aanspreken van mensen op functioneren is niet altijd, is niet iets waar ik enorm veel plezier in heb.” (Respondent 6)

“Eén van een medewerker die zei van nou, ik zou zo graag eens willen leren, want ik prop mijn hele agenda vol, hoe ik nou een soort mindfulness achtig rust kan nemen. Dan zeg ik nou, kom maar met een plan, kijk maar even wie dat aanbiedt, nou, dan keur ik het gewoon goed. [...] En dan komen ze weer met een idee, mogen we die eens een keer uitnodigen. En dan zeg ik ja nou doe maar.” (Respondent 11)

“Dan zeg ik altijd maar jij moet komen met eh, beelden waarvan je zegt van nou daarin wil ik verder of dat wil ik ontwikkelen.” (Respondent 12)

Aan de hand van de inzichten uit de interviews kan antwoord worden gegeven op deelvraag 3b.

Deelvraag 3b

Hoe beoordelen lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries hun motivatie om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen?

Uit de interviews blijkt dat de helft van de geïnterviewde lijnmanagers gemotiveerd is om medewerkers proactief te ondersteunen bij hun ontwikkeling. Zij tonen zich bereid het gehele scala aan ondersteunende activiteiten uit te voeren zonder dat hier door medewerkers expliciet om wordt gevraagd. De overige lijnmanagers nemen een overwegend reactieve houding aan. Voor hen geldt dat hun bereidheid om de verschillende ondersteunende activiteiten uit te voeren ontstaat als reactie op de vraag ernaar.

4.3.2 Invloedsfactoren op de motivatie van lijnmanagers

In de interviews kunnen verschillende factoren worden herkend die bepalend zijn voor de mate waarin lijnmanagers gemotiveerd zijn om hun medewerkers op een proactieve manier te ondersteunen.

Beloning

Op basis van het theoretisch kader is lijnmanagers gevraagd naar de beloning die zij ontvangen voor de inspanningen die zij leveren ter ondersteuning van de ontwikkeling van hun medewerkers. Nagenoeg alle lijnmanagers geven aan hiervoor geen beloning te ontvangen vanuit hogere managementlagen. Lijnmanagers merken niet alleen op dat materiële beloningen weinig uitgedeeld worden, maar ook dat zij sociale beloningen, bijvoorbeeld in de vorm van lofbetuigingen, nauwelijks ontvangen. De oorzaak die lijnmanagers hiervoor zien is dat het hoger management zich voornamelijk focust op de inhoudelijke resultaten die de lijnmanagers met hun team leveren en dat inspanningen op het gebied van personeelsontwikkeling voor het hoger management niet goed zichtbaar zijn.

“Dus het wordt wel belangrijk gevonden, maar of je daar nou waardering voor krijgt, hmm, nee. Nee, nee. Minder dan zou kunnen in ieder geval.” (Respondent 7)

“Vanuit de organisatie wordt het wel gepredikt maar zie je daar niet zo heel erg veel van terug. Het is niet zo, bij wijze van spreken, eerder kans hebt om bevorderd te worden als je een bepaalde score hebt op dit soort aspecten.” (Respondent 9)

“Of dat ik daar waardering voor krijg, dat weet ik eigenlijk niet. [...] ik heb toch het idee dat het meer over de inhoud gaat dan om dat wat je doet aan leren en ontwikkelen. Denk ik. En ik denk dat als je mensen in hun kracht zet en ze laat leren door andere klussen op te pakken, ook richting dat hoger management, dan straalt het op die mensen af, maar niet op degene die heeft gezegd ga jij dat maar eens proberen, dan ga ik een keer niet mee. Dan ben je zelf eigenlijk minder zichtbaar, dus misschien doe je jezelf daar wel mee tekort.” (Respondent 13)

“Als je op medewerkerstevredenheidsonderzoeken goed scoort wordt dat denk ik ter kennisgeving aangenomen. ‘mooi’, en misschien is dat ook prima toch? Want eigenlijk is dat gewoon je werk.” (Respondent 5)

Desondanks lijkt de afwezigheid van materiële en sociale beloning van bovenaf weinig invloed te hebben op de motivatie van lijnmanagers om medewerkers ondersteuning te bieden bij hun ontwikkeling. Van de lijnmanagers die aangeven niet of nauwelijks beloond te worden door hun leidinggevendenden voor de taken die zij op zich nemen bij de ontwikkeling van medewerkers blijkt een groot deel toch bereid om deze ondersteuning proactief te bieden. De reden hiervoor is dat het

overgrote deel van de lijnmanagers hoofdzakelijk gedreven wordt door de sociale beloning die zij ontvangen van de medewerkers zelf. Lijnmanagers raken gemotiveerd om medewerkers te ondersteunen wanneer zij de waardering van medewerkers hiervoor terug zien in medewerkerstevredenheidsonderzoeken of wanneer zij persoonlijk van medewerkers positieve feedback ontvangen op de ondersteuning die zij bieden.

“Ik merk wel ook gewoon in de gesprekken met mijn afdeling dat ze het waarderen dat er aandacht voor is. Eén op één en met de afdeling als geheel, dat ze dat echt prettig vinden. [...] Beloning nee. Maar dat vind ik ook niet zo erg, vind ik niet zo spannend.” (Respondent 3)

“Nou, dat beter denk ik. Ja, ja, ja. Ja, voor mij is dat ook niet het belangrijkste criterium. Kijk, waar ik blij van word als ik een medewerkerstevredenheidsonderzoek langs krijg en dan dat ik scores zie waarvan ik denk ja daar mogen wij met zijn alle trots op zijn. Dat straalt dan ook een beetje op jezelf af.” (Respondent 4)

“Ik krijg dat terug van medewerkers, direct of indirect. Het leukste is dat je achteraf hoort dat je het goed gedaan hebt. Dat is heel fijn. Het is natuurlijk ook fijn als je eigen leidinggevende dat ziet, al weet ik ook wel dat een directeur kijkt toch veel meer naar productie en resultaten dan naar de ontwikkeling van medewerkers. De directeur heeft ook minder zicht op wat je doet, dus als je leidinggevende bent waarbij je alleen afhankelijk bent van de schouderklopjes van een leidinggevende over hoe jij leidinggeeft, dan zou je er bekaaid afkomen.” (Respondent 16)

Organisatiënormen

Uit de interviews blijkt verder dat de motivatie van lijnmanagers om betrokkenheid te tonen bij de ontwikkeling van hun medewerkers gedeeltelijk ontstaat doordat zij willen voldoen aan de normen die hierover binnen de organisatie heersen. Zo is een aantal lijnmanagers zich bijvoorbeeld bewust van de heersende norm binnen de Rijksoverheid om medewerkers te stimuleren een overstap te maken naar een andere organisatie binnen de Rijksoverheid en hiermee het belang van de gehele Rijksoverheid boven het belang van de eigen afdeling of organisatie te plaatsen. Ook binnen hun eigen organisatieonderdeel merken lijnmanagers dat er van hen verwacht wordt dat zij medewerkers ondersteunen bij hun ontwikkeling en zijn gemotiveerd aan die verwachting te voldoen.

“Weet je, eh, niet iedereen doet het al zo, maar de norm is toch wel dat je mensen helpt met hun ontwikkeling, niet om eindeloos bij jouw cluppie te blijven, maar juist ook om Rijksbreed weer andere dingen te kunnen doen. En dat is heel mooi, want ik heb ook heel vaak contact met collega’s van andere departementen, ook over, soms zijn mensen toe aan iets anders, of tijdelijk een stage, of een detachering, dat is heel mooi dat je elkaar zo een beetje kunt helpen en eh, zowel op inhoud als, als, eh wanneer het over specifieke medewerkers gaat. Ja”. (Respondent 10)

“Maar ik denk wel, hè ik denk, we hebben in onze directie ook uitgesproken dat we dit belangrijk vinden, dat helpt ook wel, je moet het ook prioriteit willen geven. Eh, ik geloof daar wel in.” (Respondent 3)

Daarnaast is een groep lijnmanagers te onderscheiden die de norm om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen niet zo sterk ervaren en minder gemotiveerd zijn om zich proactief hiermee bezig te houden. Zij hebben vooral het gevoel dat binnen de organisatie van lijnmanagers wordt verwacht dat zij ervoor zorgen dat hun teams goede prestaties leveren en dat de verwachtingen op het gebied van personeelsontwikkeling minder hoog zijn.

“Ik denk dat het extreem belangrijk is om de kaders te scheppen, om de norm te zetten, dus wij willen een lerende organisatie zijn en dat betekent dit en dit en dit. [...] En dat niet alleen zeggen, maar het ook leven. Want het is natuurlijk allemaal niet moeilijk om het uit te spreken, maar dan moet je ook zeggen het is oké als je het een keertje op de inhoud laat liggen, als je maar zorgt dat je je mensen goed op orde hebt. Nou, dat”! (Respondent 6)

“Dus zeg maar in de papieren staat het altijd wel goed omschreven, in het doen met elkaar en het gesprek erover voeren, moeten wij nog slagen maken.” (Respondent 2)

De aanwezigheid van organisatienormen die de betrokkenheid van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers onderschrijven lijkt dus zeer bepalend voor hun motivatie op dat vlak. Uit de interviews blijkt echter ook dat voor sommige lijnmanagers geldt dat, alhoewel zij binnen de organisatie geen sterke norm ervaren om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen, zij wel gemotiveerd zijn om deze rol op zich te nemen. De waarde die zij persoonlijk hechten aan het ondersteunen van hun medewerkers weegt voor hen zwaarder dan de normen die hierover binnen de organisatie al dan niet heersen. Belangrijk om op te merken is dat deze lijnmanagers de afwezigheid van organisatienormen op het gebied van personeelsontwikkeling kwalijk vinden, omdat zij zien dat medewerkers hierdoor afhankelijk zijn van de waarde die hun lijnmanager persoonlijk hecht aan personeelsontwikkeling. Door het gebrek aan een organisatiebrede norm die de betrokkenheid van lijnmanagers bij de ontwikkeling van hun medewerkers onderschrijft, kunnen medewerkers een lijnmanager treffen die niet gemotiveerd is om hen in hun ontwikkeling te ondersteunen. Om dit te voorkomen is het volgens deze lijnmanagers belangrijk om de organisatienorm meer expliciet te maken.

“Nou, het werk staat voorop. Dat is zonneklaar. Dus mijn rol daarin wordt gewoon verwacht dat ik lever. En of ik dat dan doe tegelijkertijd met de ontwikkeling van mijn medewerkers of niet, nou dat is eigenlijk meer aan mij om dat in te vullen. Dus in die zin ben je als medewerker, ben je erg afhankelijk van wie je leidinggevende is of je die kans krijgt of niet. Dus vind ik, ja eigenlijk wel apart. [...] Dus de inhoud is leidend en je bent erg afhankelijk van de personen in hoeverre zij zeg maar mee willen gaan in de ontwikkeling van medewerkers.” (Respondent 7)

“Maar goed ik denk, ik weet niet precies wat je dan zou moeten veranderen hoor maar ik denk dat binnen deze organisatie als geheel, het hele ministerie, wel meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling zou moeten zijn. Omdat het nu wel heel erg afhankelijk is van hoeveel belang een

manager eraan geeft. Dat is denk ik op zich niet goed denk ik, ik denk dat je gewoon moet zorgen dat het gegarandeerd is dat er voldoende aandacht is, in plaats van afhankelijk zijn van de individuele manager.” (Respondent 1)

Gepercipieerde betekenisvolheid van ondersteuning

Uit de interviews blijkt dat de motivatie van lijnmanagers om medewerkers proactief te ondersteunen bij hun ontwikkeling gedeeltelijk voortkomt uit de overtuiging dat hun ondersteuning betekenisvol is voor het huidige en toekomstige functioneren van medewerkers. Lijnmanagers geven bijvoorbeeld aan dat zij gemotiveerd raken om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen omdat zij inzien dat zij hiermee medewerkers kunnen helpen om bij te blijven met de snelle technologische ontwikkelingen in hun vakgebied. Voor anderen komt deze motivatie voort uit de overtuiging dat zij er op die manier voor kunnen zorgen dat medewerkers het plezier in hun werk behouden en als gevolg daarvan goed blijven presteren. De lijnmanagers wiens motivatie zich beperkt tot het bieden van reactieve ondersteuning benoemen deze beweegredenen niet, met uitzondering van respondent 2. Respondent 2 is wel overtuigd van het belang van personeelsontwikkeling ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, maar daarentegen niet gemotiveerd om daadwerkelijk medewerkers proactief bij hun ontwikkeling te ondersteunen.

“Nou, als de verandering in de omgeving betekent dat we het ene werk meer moeten doen of het andere werk meer moeten doen, is de eerlijke vraag naar die mensen ook, past dat nog bij je? [...] dan ontstaat er dus een moment om samen met zo'n medewerker te kijken, nou, wat zijn dan andere mogelijkheden?” (Respondent 3)

“Hè, het is echt wel iets wat ik serieus neem en dat doe ik in hun belang, maar ik denk ook dat het voor de werkgever van belang is, om mensen goed opgeleid en goed ontwikkeld in dienst te hebben.” (Respondent 15)

“Het gaat mij niet alleen over dat er een aantal klussen geklaard moeten worden, maar ook dat mensen eh, ja, fit voor de job blijven, ook voor een wat langer perspectief.” (Respondent 9)

“We moeten toch met zijn allen best lang werken. Om dat goed vol te houden, dat is ook een stukje duurzame inzetbaarheid, helpt het om na een aantal jaar, ik bedoel dat hoeft niet per sé hetzelfde aantal jaar te zijn, maar om op een gegeven moment iedere keer wel even bij jezelf een soort APK'tje te doen van, zit ik nog lekker in mijn vel en kan ik hier nog groeien, heb ik nog lol in mijn werk, en anders gewoon, nou dan wordt het tijd voor een volgende stap. Mensen moeten niet verzuren of vast komen te zitten.” (Respondent 2)

Er lijkt dus een positieve invloed uit te gaan van de gepercipieerde betekenisvolheid van het bieden van ondersteuning bij de ontwikkeling van medewerkers op de motivatie van lijnmanagers om dit te doen. Uit de interviews blijkt echter dat de houding van medewerkers aangaande hun eigen

ontwikkeling een belangrijke rol speelt in deze relatie. Lijnmanagers die het bieden van ondersteuning als zeer betekenisvol ervaren geven aan minder gemotiveerd te zijn om deze taken uit te voeren wanneer een medewerker onverschillig is ten opzichte van zijn eigen ontwikkeling dan wanneer de medewerker zelf ook gedreven is om zich te ontwikkelen. In dat laatste geval hebben lijnmanagers het idee dat hun ondersteunende acties meer te weeg brengen. De houding van medewerkers ten opzichte van hun eigen ontwikkeling kan dus worden gezien als moderator van de relatie tussen de gepercipieerde betekenisvolheid van het bieden van ondersteuning bij de ontwikkeling en de motivatie van lijnmanagers om dit te doen.

“Sommige mensen willen dat gewoon niet. En, nou ja, dat heeft mij een paar keer, door ervaring heb ik dat geleerd, dat wat ik wil, dat is niet per sé wat een ander wil. Dan moet je mensen ook gewoon in hun waarde laten. Dan is het even goede vrienden, maar dan moet je ook niet heel erg investeren in de ontwikkelkansen van iemand. [...] Ja, de houding van de medewerker is daarin heel bepalend.”
(Respondent 7)

“Mensen waarvan ik merk dat ze er de kantjes vanaf lopen of wat dan ook, dan heb ik ook niet zoveel zin om daar dan nog, als iemand echt niet wil, dan ga ik daar ook geen aandacht aan besteden.”
(Respondent 5)

Aansluiting bij persoonlijke normen en waarden

Tot slot blijkt uit de interviews dat de motivatie van lijnmanagers om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen gedeeltelijk voortkomt vanuit de overtuiging dat het bieden van deze ondersteuning aansluit bij de normen en waarden die zij persoonlijk belangrijk vinden. Uit de interviews blijkt dat een deel van de lijnmanagers in hun rol waarden als behulpzaamheid en rechtvaardigheid nastreven en daardoor sterk gemotiveerd zijn de ontwikkeling van medewerkers proactief te ondersteunen. Een aantal lijnmanagers geeft bijvoorbeeld aan dat zij zich verplicht voelen medewerkers te helpen om ruimte te creëren om aan hun ontwikkeling te werken wanneer dit hen zelf niet lukt. Andere lijnmanagers voelen de sterke morele verplichting om proactief te helpen om zich verder te ontwikkelen, om zo te voorkomen dat zij uit het niets te horen krijgen dat hun functioneren ondermaats is.

“Mijn ervaring is dat mensen toch in eerste instantie heel druk bezig zijn met hun dagelijkse werk, en op het moment dat ze best die verantwoordelijkheid voelen en zich ook echt wel willen ontwikkelen, het er vaak bij in schiet. Daar zie ik het dan echt wel als mijn rol als leidinggevende om daar even in te helpen. Door te organiseren dat zij daadwerkelijk daar wel tijd voor maken.” (Respondent 1)

“Hè, dus ik huldig het standpunt dat de dingen die we bespreken in zo'n functionering gesprek verder geen verrassing mogen zijn. Hè, het zijn wel de momenten waarop je een aantal dingen concreet maakt en ook concreet uitspreekt, maar de onderwerpen die daar de revue passeren mogen in principe geen verrassing zijn. Dus stel je voor dat je vindt dat iemand betere nota's moet schrijven,

dan moet daar een eerdere aanleiding zijn geweest om het daarover te hebben en dat is niet iets wat je op zo'n moment dan opvoert. Eh, ja en die maandelijkse gesprekken en ook dingen tussendoor, die zijn dan om de vinger aan de pols te houden.” (Respondent 9)

Een aantal lijnmanagers voelen de morele verplichting om medewerkers proactief bij hun ontwikkeling te ondersteunen minder. Zij zien vooral een rol voor zichzelf weggelegd bij de ontwikkeling van medewerkers op het moment dat medewerkers hierover bij hen aankloppen. Deze lijnmanagers hechten meer waarde aan het leveren van goede inhoudelijke resultaten met hun afdeling en zijn daarbij minder gemotiveerd om de ontwikkeling van hun medewerkers te ondersteunen. Bij respondent 12 en 14 bijvoorbeeld speelt personeelsontwikkeling een minder prominente rol in hun persoonlijke waardenkader.

“Nou kijk uiteindelijk, het begint en het eindigt wel met de inhoud. Ik bedoel, wij zijn er wel voor om te doen wat we moeten doen. Dus dat staat wel voorop, ook bij mij. En dat betekent soms ook dat ik weleens tegen iemand zeg, ja, ik weet wel dat jij eigenlijk dit wil, maar we moeten nu wel echt even dat. Dus ontwikkeling is iets wat er een beetje zo tussendoor fietst. [...] Je hebt managers die denk ik meer echt die intrinsieke motivatie hebben voor het ontwikkelen van mensen, maar ik weet dat als ik moet kiezen, dan zit ik meer bij de inhoud.” (Respondent 14)

“Nou ja dat eh, ik ben vrij inhoudelijk, ik ben geen, ik bedoel ik heb wel oog voor de mens maar ik vind wel dat werk goed moet zijn. [...] Ik kaart het aan en dan stopt mijn verantwoordelijkheid. Ja, ik ben niet verantwoordelijk voor de carrière van iemand, hè. Of die vast komt te zitten, of eh, of dat die nog manager gaat worden of dat die de raadsadviseur... Dat moet je zelf willen.” (Respondent 12)

Aan de hand van het bovenstaande kan gedeeltelijk antwoord gegeven worden op de vierde deelvraag.

Deelvraag 4b

Welke factoren zijn voor lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries bepalend voor de motivatie waarover zij beschikken om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling?

Uit de interviews blijkt een viertal factoren bepalend voor de motivatie waarover lijnmanagers beschikken om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen, namelijk de waardering van medewerkers, de organisatienormen, de gepercipieerde betekenisvolheid van de ondersteuning en de persoonlijke normen en waarden van de lijnmanager, waarbij de relatie tussen de gepercipieerde betekenisvolheid van de ondersteuning en de motivatie van lijnmanagers wordt beïnvloed door de houding van medewerkers aangaande hun ontwikkeling.

In tegenstelling tot hetgeen op basis van het theoretisch kader werd verwacht blijkt dat beloning vanuit het hoger management voor het uitvoeren van taken op het gebied van personeelsontwikkeling nauwelijks een rol speelt bij de motivatie van lijnmanagers om deze taken op zich te nemen. McGovern et al. (1997) en Watson et al. (2007) wijzen op de positieve invloed van beloningsprikkelers vanuit hoger management op de motivatie van lijnmanagers om zich bezig te houden met HRM gerelateerde taken. Echter, de waardering die zij van de medewerkers ontvangen aan wie zij de ondersteuning bieden is daarin veel belangrijker.

Daarnaast kan op basis van de interviews een tweede nuancering worden aangebracht in de theoretisch veronderstelde verbanden. Hoewel er, in lijn met de conclusies Dick en Hyde (2006) en Šiugždinienė (2008), een positieve relatie lijkt te bestaan tussen enerzijds de gepercipieerde betekenisvolheid van het bieden van ondersteuning bij de ontwikkeling en anderzijds de motivatie van lijnmanagers om dit te doen, blijkt uit de interviews dat de houding van medewerkers aangaande hun eigen ontwikkeling in deze relatie een modererende rol speelt. De invloed die de houding van medewerkers heeft op deze relatie komt in eerdere studies niet naar voren (Dick & Hyde, 2006; Šiugždinienė, 2008).

Het theoretisch veronderstelde belang van organisatienormen en de persoonlijke normen en waarden van lijnmanagers kan op basis van de interviews worden bevestigd. In overeenstemming met het onderzoek van Cassel et al. (2002) en Sikora en Ferris (2014) blijkt dat lijnmanagers die vanuit de organisatie de norm voelen om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen sterker gemotiveerd zijn om deze ondersteuning te bieden dan lijnmanagers die deze organisatienorm minder sterk voelen. Daarnaast blijken de normen en waarden die lijnmanagers nastreven een bepalende factor voor de motivatie die zij hebben om hun medewerkers te ondersteunen. Dit is geheel in lijn met hetgeen kan worden verwacht op basis van de literatuur (Beattie, 2006; Šiugždinienė, 2008). Net zoals naar voren komt uit de studie van Beattie (2006), blijkt dat lijnmanagers die aangeven veel waarde te hechten aan behulpzaamheid en rechtvaardigheid gemotiveerd zijn om op proactieve wijze de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen. Lijnmanagers die echter meer waarde hechten aan het leveren goede inhoudelijke prestaties met hun team beschikken in mindere mate over die motivatie, hetgeen in lijn is met de bevindingen van Šiugždinienė (2008).

4.4 Gelegenheid

4.4.1 De gelegenheid van lijnmanagers

Naast de competenties en de motivatie om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen, is lijnmanagers ook gevraagd naar de gelegenheid die zij hebben om zich hiermee bezig te houden. Wat betreft de gelegenheid die lijnmanagers hebben om medewerkers te ondersteunen bij hun

ontwikkeling lopen de ervaringen van lijnmanagers uiteen. Zo geeft een deel van de lijnmanagers aan onvoldoende gelegenheid te hebben om aandacht te besteden aan de ontwikkeling van medewerkers.

“Nee, dat knelt wel, dat knelt heel erg zelfs.” (Respondent 1)

“Maar er zijn echt wel momenten dat het er even bij inschiet. Ik merk nu, voor mijzelf, ook de aandacht die ik voor mijzelf heb, aan wat moet mijn ontwikkeling zijn, maar ook gewoon in gesprek en interactie met de medewerkers [...]” (Respondent 3)

“Dan moet je ook wel tijd creëren zeg maar om wat breder te reflecteren, dat staat wel wat onder druk.” (Respondent 4)

Andere lijnmanagers ervaren dit gebrek aan gelegenheid in mindere mate. Zij geven bijvoorbeeld aan dat zij soms moeite moeten doen om tijd vrij te maken voor hun taken op het gebied van personeelsontwikkeling, maar dat de mogelijkheid om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling er in principe altijd is.

“In onze setting, hier binnen het Rijk, hebben we daar veel mogelijkheden voor. Ik wil niet zeggen onbegrensd, want dat is niet zo, maar er zijn veel mogelijkheden om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling. [...] De mogelijkheden zijn niet onbegrensd, maar er kan veel.” (Respondent 16)

Op basis van wat de lijnmanagers in de interviews beschrijven kan antwoord worden gegeven op deelvraag 3c.

Deelvraag 3c

Hoe beoordelen lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries hun gelegenheid om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen?

Het grootste gedeelte van de lijnmanagers ervaart beperkte gelegenheid om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen. De beperkte gelegenheid houdt voor de meeste van hen in dat zij het gevoel hebben onvoldoende tijd te kunnen besteden aan het ontplooiën van activiteiten op het gebied van personeelsontwikkeling. Met betrekking tot de aanwezige middelen voor de ontwikkeling van medewerkers zijn de meeste lijnmanagers positiever gestemd, zij vinden namelijk dat het budget dat binnen de Rijksoverheid voor de ontwikkeling van medewerkers wordt vrijgemaakt over het algemeen toereikend is.

4.4.2 Invloedsfactoren op de gelegenheid van lijnmanagers

Uit interviews blijkt dat er vier factoren kunnen worden onderscheiden die de invloed hebben op de mate waarin lijnmanagers het gevoel hebben te beschikken over de gelegenheid om hun medewerkers bij de ontwikkeling te ondersteunen.

Druk op korte termijn

Voor een deel van de lijnmanagers geldt dat zij veel druk ervaren om werkzaamheden met prioriteit op de korte termijn eerst af te ronden, waardoor de gelegenheid om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen in het gedrang komt. Lijnmanagers geven aan dat de waan van de dag vaak regeert, waarmee zij bedoelen dat hun agenda gevuld is met zaken die zij niet op de lange baan kunnen schuiven. Hierdoor schuiven zij hun taken met betrekking tot personeelsontwikkeling voor zich uit. De lijnmanagers merken op dat de druk op de korte termijn op sommige momenten sterker voelbaar is dan op andere momenten, zo geeft respondent 3 bijvoorbeeld aan in de periode voor de zomervakantie nauwelijks toe te komen aan taken op het gebied van personeelsontwikkeling.

“Ik kreeg nu wel laatst in een voortgangsgesprek commentaar van dat ik gewoon te druk ben, dat mijn agenda te vol is, [...] sommige dingen kun je niet op de lange baan sturen [...]. Maar op een gegeven moment is het fijn als je weer iets meer afstand kan nemen en wat meer de verbinding maakt en het overzicht houdt en je ook meer met de mensen bezig kunt houden”. (Respondent 2)

“Omdat het te druk is. Teveel werk. Dan blijft dit toch achter.” (Respondent 13)

“Ik merk nu, voor mijzelf, ook de aandacht die ik voor mijzelf heb, aan wat moet mijn ontwikkeling zijn, maar ook gewoon in gesprek en interactie met de medewerkers, ik vind de huidige fase vind ik daar wel een goed voorbeeld van. We zijn nu met zijn allen zo ontzettend druk bezig naar die zomervakantie, dan vinden wij dat alles nog af moet, dus we zijn nu heel druk bezig met stukken schrijven, kamer debatten voorbereiden, kamerbrieven schrijven.” (Respondent 3)

Opvallend hierbij is dat lijnmanagers onder invloed van de druk op de korte termijn de verantwoordelijkheden op het gebied van personeelsontwikkeling beleggen bij de medewerkers zelf. De lijnmanagers zijn, wanneer zij weinig gelegenheid ervaren om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen, minder gemotiveerd om voor medewerkers ontwikkelmogelijkheden te creëren, terwijl dit juist tot de ondersteunende activiteiten van de lijnmanagers zelf behoort. Zo lijkt het gebrek aan gelegenheid om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen wat ontstaat door de druk op het behalen van resultaten op de korte termijn invloed te hebben op de motivatie van lijnmanagers om de ontwikkeling van hun medewerkers te ondersteunen.

“Als je zegt, wat doe je persoonlijk aan leren en ontwikkelen, vind ik dat weinig, en dat zie ik bij medewerkers ook, de inhoud of het werk gaat altijd voor op datgene waarin je jezelf wilt ontwikkelen. En dat is wel de uitdaging en dat doen we te weinig. We maken daar met z’n allen voor ons zelf te weinig tijd voor.” (Respondent 13)

“Dat doen wij onszelf voor een deel aan. Er zit een soort gen in de meeste mensen, denk ik weleens, die maakt dat wij onszelf deadlines opleggen die er eigenlijk niet zouden hoeven zijn. Ik ben, we zijn echt wel met stukken bezig waarvan ik zeker weet dat de wereld niet verandert als dat na de zomer af is.” (Respondent 3)

Een ander deel van de lijnmanagers ervaart de druk op het behalen van resultaten op de korte termijn eveneens, maar geeft aan dat zij desondanks moeite doen om gelegenheid te creëren om hun medewerkers bij hun ontwikkeling te kunnen ondersteunen. Dit deel van de lijnmanagers is gemotiveerd proactief de ontwikkeling van de medewerkers te ondersteunen, waardoor het erop lijkt dat de motivatie van lijnmanagers invloed heeft op de gelegenheid die zij ervaren om hun medewerkers bij de ontwikkeling te ondersteunen.

“Het kan niet zo zijn dat het elke dag zo druk is dat je niet aan ontwikkeling toekomt. Dus dan is het ook een kwestie van daar tijd voor maken en ervoor zorgen dat daar ruimte voor is.” (Respondent 9)

“Ja, tijd is altijd schaars, dus je moet gewoon soms zeggen en nu gebeurt het toch. Ja, het komt niet uit, maar het moet dan toch maar. [...]Dat is net als met vakanties, ja, daar heb je ook geen tijd voor, ja, eh, het werk gaat door. Toch gaan ze allemaal op vakantie, dat moet ook. Zo vind ik het met leren en ontwikkelen ook.” (Respondent 15)

Steun van de HRM functie

Lijnmanagers geven aan dat de aanwezigheid van steun van de HRM functie bij de ontwikkeling van medewerkers hen de mogelijkheid biedt om ondersteuning op niveau uit te kunnen voeren. Lijnmanagers die voldoende steun van de HRM functie ervaren, geven aan dat het hen bijvoorbeeld de gelegenheid geeft om los van de inhoud van het werk te reflecteren op de ontwikkeling van medewerkers, wat nodig is om medewerkers de ondersteuning te kunnen bieden die zij nodig hebben.

“Ik heb regulier gesprekjes met onze P&O adviseur, één op één dus daar bespreken we casuïstiek, ik vind dat wel prettig, ja. Zij hebben weer andere expertise, als het nodig is kunnen zij ook weer expertise aanboren van een arbeidsjurist, stel dat het echt heel ingewikkelde problematiek is.” (Respondent 17)

“We hebben nu net wel weer een nieuwe HR medewerker, die is wel enthousiast, daar heb ik mee afgesproken dat ik eens in de drie weken een half uurtje met haar bespreek van wat er speelt en waar ik tegenaan loop. [...]Dus het helpt mij wel om met iemand die die achtergrond heeft daarover te kunnen praten. Ook omdat bij mij altijd inhoud en ontwikkeling door elkaar heen lopen, omdat ons

werk heel inhoudelijk is, terwijl zo iemand kan echt ook helemaal los van de inhoud reflecteren op wat er aan de hand is.” (Respondent 1)

De afwezigheid van de steun van de HRM functie op het gebied van personeelsontwikkeling zorgt dat lijnmanagers minder goede mogelijkheden hebben om hun medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen. De HRM functie zou lijnmanagers bijvoorbeeld kunnen helpen door hun kijk op de ontwikkeling van individuele medewerkers te delen en hen op de hoogte te houden van veranderingen in het opleidingsaanbod.

“Ik vind dat dat op dit moment hier nog niet goed geregeld is, maar een goede HR adviseur spreekt met de leidinggevende het team door en kan dan ook prikkelende vragen stellen van goh, ik heb even gekeken naar de functieverblijfsduur, deze zit nu toch wel een hele tijd, joh, ben je daarmee in gesprek? Dus op die manier, dus erop attenderen, en daar waar mogelijk ook adviseren, van goh, zou het voor deze niet handig zijn om dat traject in te gaan? Of dat traject in te gaan?” (Respondent 2)

“Nou, ik werk natuurlijk al jarenlang binnen de overheid en ik heb decentrale personeelsafdelingen meegemaakt die dus relatief dicht bij de directie of afdeling zitten, waarin je een dedicated medewerker hebt die zo ongeveer, nee niet zo ongeveer, die óp de gang zit of op de plek zit waar je als directie of als afdeling of als hoofd afdeling zit. En zo’n P-medewerker, die kent jouw afdeling, die kent jouw mensen [...] En ik heb nu een situatie dat de P-afdeling centraal is, dat we misschien één of twee dedicated P-medewerkers hebben. Maar die zitten niet bij ons op de directie, die zitten ergens in het gebouw en die zie je relatief weinig. En die weten dus ook eigenlijk niet heel goed, is mijn indruk, wat er nou eigenlijk leeft binnen de afdeling, hoe het met de verschillende mensen is. [...] Zij hebben een grotere expertise en ervaring en een bredere blik op alles wat met medewerkers en met de ontwikkeling van medewerkers te maken heeft. Zij zien ook wat er elders in het apparaat gebeurt, zij kunnen bijhouden wat er aan opleidingen komt, nou, dat hele aspect zouden zij kunnen inbrengen. Nou, dat is er nu niet.” (Respondent 8)

HRM beleid

Een groot deel van de lijnmanagers heeft geen duidelijk beeld van de rol die formeel in het HRM beleid voor hen staat omschreven betreffende de ontwikkeling van medewerkers. Zo geeft een deel van de lijnmanagers aan het idee te hebben dat de rol van lijnmanagers bij de ontwikkeling van medewerkers formeel gezien klein is, omdat het volgens hen hoofdzakelijk de medewerkers zelf zijn die verantwoordelijk worden gehouden voor hun eigen ontwikkeling. Veel van deze lijnmanagers bekrachtigen dit met het credo ‘de medewerker is regisseur van de eigen loopbaan’, wat volgens hen het uitgangspunt is aangaande de ontwikkeling van medewerkers binnen de Rijksoverheid.

*“Nou volgens mij is het uitgangspunt hier dat die verantwoordelijkheid bij de medewerker ligt.”
(Respondent 1)*

Vanuit de organisatie heb ik nog nooit een verwachting uitgesproken horen, daar heb ik nog nooit iets over gehoord, dat heb ik eigenlijk altijd maar zelf ingevuld. (Respondent 13)

“Nou ja, in eerste instantie ligt dat bij medewerkers zelf. Dus die zijn verantwoordelijk voor hun persoonlijke ontwikkeling, dus wordt ook wel eens de term gebruikt die zijn regisseur van hun eigen loopbaan.” (Respondent 9)

Het zijn deze lijnmanagers die het moeilijk vinden om tijd te vinden ondersteunende activiteiten te ontplooiën. Respondent 6 herkent dit bijvoorbeeld en vindt het belangrijk dat de rol van lijnmanagers met betrekking tot de ontwikkeling van medewerkers zoals deze in het HRM beleid wordt omschreven staat beter naar de lijnmanagers wordt gecommuniceerd, zodat lijnmanagers de tijd die zij hieraan besteden voor zichzelf en naar anderen toe beter kunnen verantwoorden.

“Van dit is wat wij belangrijk vinden, wij vinden het hier belangrijk dat mensen, je krijgt het betaald, je krijgt de tijd. Hè, we verwachten dus ook van jou dat je er tijd in steekt en dus verder komt. Nou, dat is denk ik heel behulpzaam [...]” (Respondent 6)

Spanwijdte

Tot slot blijkt uit de interviews dat het aantal medewerkers in een team bepalend is voor de gelegenheid die lijnmanagers ervaren om hun medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling. Lijnmanagers geven aan dat naarmate het aantal medewerkers waaraan zij leiding geven groter wordt, zij steeds minder goed in staat zijn om iedere medewerker afzonderlijk te ondersteunen bij hun ontwikkeling. Zo geeft respondent 1 bijvoorbeeld leiding aan 24 werknemers en ervaart dit als een te grote groep om zich intensief met ieders ontwikkeling bezig te houden. Specifiek geeft respondent 1 aan dat een team maximaal uit vijftien medewerkers zou moeten bestaan om iedere medewerker voldoende ondersteuning te kunnen bieden. Respondent 6 heeft een team van 15 medewerkers en ervaart inderdaad voldoende gelegenheid om medewerkers te ondersteunen.

“Ik heb nu zelf teveel mensen om intensief met hun ontwikkeling bezig te zijn. Dat vind ik ook jammer. Eh, dus ik heb nu ook de discussie dat wij misschien ons anders moeten gaan organiseren. Want ik heb zelf wel een beetje de visie, om dat als manager echt een beetje goed te kunnen doen, dan is tien, vijftien mensen wel de max dat je onder je kan hebben, anders heb je gewoon de tijd niet meer.” (Respondent 1)

“Dus in die zin is 10 veel behapbaarder natuurlijk. Dus dat maakt ook dat je meer eh, persoonlijke aandacht voor iedereen kunt hebben.” (Respondent 7)

“Als je leiding geeft aan 15 professionals, die in principe zelf hun werk organiseren dan heb je daar echt wel tijd voor. [...] qua span of control zou het geen probleem moeten zijn.” (Respondent 6)

“Een kleinere club geeft meer mogelijkheden. Hè, dus een club van tussen de zeven en vijftien ofzo, ik denk dat dat voor het, vanuit het ontwikkelperspectief is denk ik beter dan een club van vijftien tot dertig man. Je komt dan gewoon minder toe aan het persoonlijk contact en dat is, daar kan je wel als leidinggevende het verschil in maken.” (Respondent 16)

Tot slot kan het laatste deel van het antwoord geformuleerd worden op de vierde deelvraag.

Deelvraag 4c

Welke factoren zijn voor lijnmanagers werkzaam bij de kerndepartementen van Nederlandse ministeries bepalend voor de gelegenheid waarover zij beschikken om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling?

Samenvattend blijkt dat een viertal factoren invloed heeft op de gelegenheid van lijnmanagers om hun medewerkers te ondersteunen, namelijk de druk op korte termijn, de steun van de HRM functie, het HRM beleid en de spanwijdte.

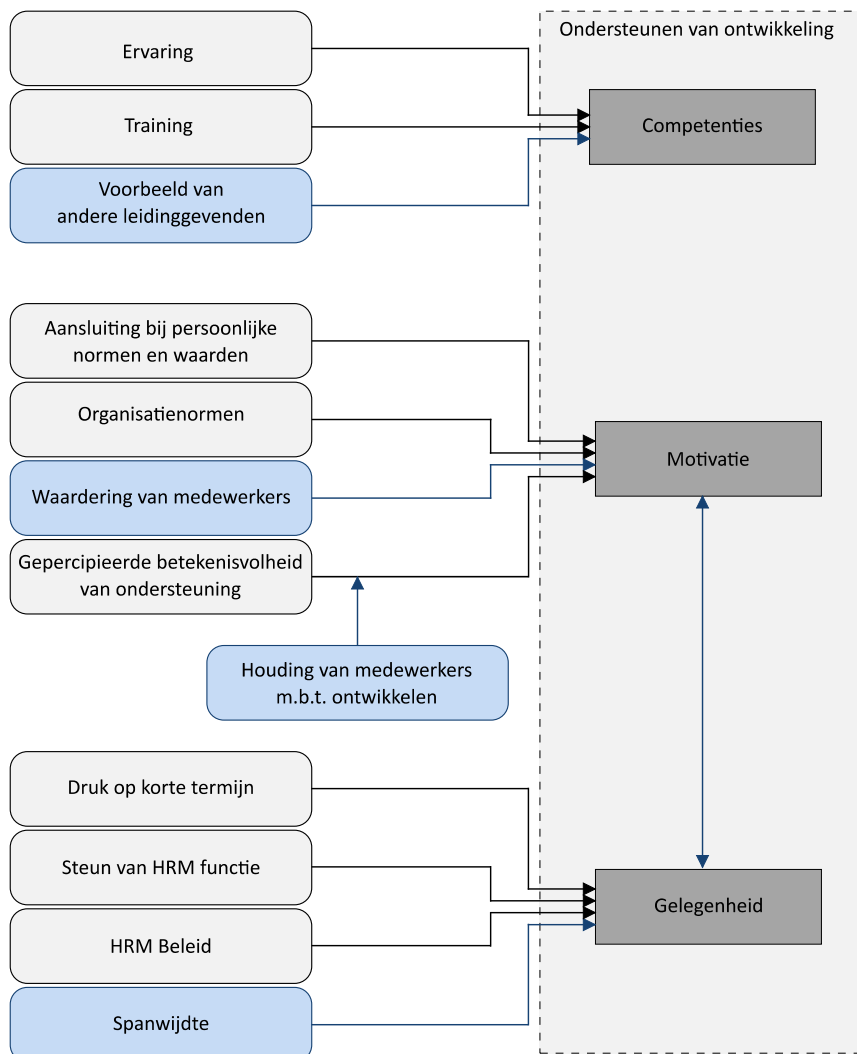
Uit de interviews komt sterk het beeld naar voren dat de druk op het behalen van resultaten op de korte termijn zorgt voor de grootste inperking van de gelegenheid die lijnmanagers ervaren te hebben om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling. Dit komt overeen met hetgeen hierover bekend is in de literatuur (McGovern et al., 1997; Whittaker & Marchington, 2003; Šiugždinienė, 2008). Opvallend hierbij is dat lijnmanagers die gemotiveerd zijn om proactief de ontwikkeling van hun medewerkers te ondersteunen, ondanks de druk die zij ervaren op het behalen van resultaten op de korte termijn, erin slagen de gelegenheid te creëren om hun medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen. Daarnaast blijkt uit de interviews dat een gebrek aan gelegenheid door grote druk op het behalen van kortetermijnresultaten een negatieve invloed kan hebben op de motivatie van lijnmanagers om de ontwikkeling van hun medewerkers te ondersteunen. Deze bevindingen wekken de indruk dat de motivatie en de gelegenheid van lijnmanagers om hun medewerkers bij de ontwikkeling te ondersteunen elkaar onderling beïnvloeden. Hoewel uit de literatuur blijkt dat competentie, motivatie en gelegenheid nauw aan elkaar gerelateerde constructen zijn, merken Siemsen et al. (2008) op dat de precieze richting van de causale onderlinge verbanden moeilijk te rechtvaardigen zijn. De gebleken onderlinge invloed van de motivatie en de gelegenheid van lijnmanagers om hun medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen biedt hierin nieuwe inzichten.

Daarnaast blijkt in aanvulling op het theoretisch kader dat de gelegenheid van lijnmanagers om medewerkers te ondersteunen afhankelijk is van het aantal medewerkers dat zij in hun team hebben. Specifiek geven de lijnmanagers dat zij voldoende gelegenheid ervaren om alle medewerkers te ondersteunen wanneer hun team bestaat uit maximaal vijftien medewerkers. De spanwijdte van een lijnmanager wordt door Bos-Nehles et al. (2013) niet onderscheiden als verklarende factor voor de gelegenheid van lijnmanagers om medewerkers te ondersteunen en komt ook in de verdere literatuur niet als zodanig naar voren.

Tot slot kan het theoretisch veronderstelde belang van het HRM beleid en de steun van de HRM functie op het gebied van personeelsontwikkeling op basis van de interviews worden bevestigd. Uit de interviews blijkt dat onduidelijkheid over de rol die formeel van lijnmanagers op het gebied van personeelsontwikkeling wordt verwacht ervoor kan zorgen dat lijnmanagers het gevoel hebben dat zij weinig gelegenheid hebben om deze rol op zich te nemen. Dit komt overeen met de conclusie van Leisink en Knies (2011), dat een met duidelijk uitgesproken verwachting vanuit de organisatie lijnmanagers zich beter in de gelegenheid gesteld voelen om hun ondersteunende activiteiten te ontplooiën.

4.5 Analysemodel

De beschreven verbanden zijn schematisch weergegeven in figuur 2. De variabelen en verbanden die ten opzichte van het conceptueel model nieuw zijn toegevoegd zijn blauw weergegeven.



Figuur 2 Analysemodel

5. Conclusie

In dit laatste hoofdstuk zullen de conclusies gepresenteerd worden die uit dit onderzoek voortvloeien. Begonnen zal worden met het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Vervolgens zal in de discussie gereflecteerd worden op dit onderzoek en tot slot zullen aanbevelingen worden gedaan aan het ministerie van BZK.

5.1 Beantwoording onderzoeksvraag

In het eerste hoofdstuk is de aanleiding en de doelstelling van dit onderzoek uiteengezet. Dit onderzoek is uitgevoerd met als doel meer inzicht te verkrijgen in de factoren die bepalend zijn voor de ondersteuning die lijnmanagers bieden bij de ontwikkeling van medewerkers. De ondersteuning die de lijnmanagers bieden kon op basis van de interviews worden onderverdeeld in vier categorieën, namelijk het geven van feedback om de ontwikkeling van medewerkers richting te geven, het achterhalen van de ontwikkelwensen van medewerkers en het creëren van mogelijkheden om deze wensen te vervullen, het maken van afspraken om de ontwikkeling te bevorderen en het bieden van hulp om obstakels in de ontwikkeling te overbruggen. Gebaseerd op het AMO model is onderzocht welke factoren invloed hebben op competenties, de motivatie en de gelegenheid van lijnmanagers om deze ondersteuning te bieden. Op basis van de antwoorden op de deelvragen die in de vorige hoofdstukken geformuleerd zijn, kan finaal antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag.

Welke factoren verklaren de competenties, de motivatie en de gelegenheid waarover lijnmanagers in de publieke sector beschikken om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling?

Het antwoord op deze vraag is drieledig. Allereerst is gebleken dat de competenties van lijnmanagers worden bepaald door de ervaring die zij hebben op het gebied van personeelsontwikkeling, de training die zij op dit vlak krijgen en het voorbeeld dat zij hierin krijgen van andere lijnmanagers.

Ten tweede kon een viertal factoren worden onderscheiden die van invloed zijn op de motivatie van lijnmanagers om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling, namelijk de waardering van medewerkers, de organisatienormen, de gepercipieerde betekenisvolheid van de ondersteuning en de persoonlijke normen en waarden van de lijnmanager. In tegenstelling tot hetgeen op basis van het theoretisch kader werd verwacht is op basis van de data gebleken dat zowel de sociale als de materiële beloning vanuit hoger management nauwelijks een rol spelen bij de motivatie van lijnmanagers om hun taken op het gebied van personeelsontwikkeling uit te voeren. De waardering die zij van de medewerkers hiervoor ontvangen is belangrijker gebleken. Daarnaast kon in aanvulling op het theoretisch kader uit de data worden opgemaakt dat de relatie tussen

enerzijds de gepercipieerde betekenisvolheid van het bieden van ondersteuning bij de ontwikkeling van medewerkers en anderzijds de motivatie van lijnmanagers om dit te doen wordt beïnvloed door de houding die medewerkers aannemen aangaande hun ontwikkeling.

Ten derde kon een viertal factoren onderscheiden worden die van invloed zijn op de gelegenheid van lijnmanagers om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen. Gebleken is dat de druk op het behalen van resultaten op de korte termijn, de steun van de HRM functie, het HRM beleid en de spanwijdte bepalend zijn voor de gelegenheid die lijnmanagers ervaren. Hierbij is voornamelijk opvallend dat de motivatie en de gelegenheid van lijnmanagers om hun medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen elkaar onderling beïnvloeden. Dit vormt een belangrijk nieuw inzicht ten behoeve van de huidige AMO literatuur, waarin de precieze richting van de causale onderlinge verbanden tussen competenties, motivatie en gelegenheid nog weinig onderbouwd zijn (Siemsen et al., 2008).

5.2 Discussie

5.2.1 Theoretische reflectie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de toepassing van het AMO model die door Bos-Nehles et al. (2013) en Ozcelik en Uyargil (2015) is voorgesteld. In deze toepassing wordt verondersteld dat de competenties, de motivatie en de gelegenheid waarover lijnmanagers beschikken bepalend zijn voor hun prestaties op het gebied van HRM (Bos-Nehles et al., 2013; Ozcelik & Uyargil, 2015). Ozcelik en Uyargil (2015) wijzen erop dat er gekeken moet worden naar de factoren in de sociale context van lijnmanagers om te achterhalen waardoor de competenties, de motivatie en de gelegenheid van lijnmanagers worden beïnvloed. Met dit onderzoek konden deze invloedsfactoren in kaart gebracht worden.

Uit de interviews komt naar voren dat naast de theoretisch veronderstelde factoren nog vier factoren invloed lijken te hebben op de competenties, motivatie en gelegenheid van lijnmanagers om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen, welke in het analysemodel blauw zijn weergegeven. Aangezien in dit onderzoek is getracht een integraal beeld te vormen van de factoren die invloed hebben op de competenties, motivatie en gelegenheid van lijnmanagers, kent dit onderzoek een brede focus. Het gevolg hiervan is dat op de verschillende invloedsfactoren minder diep ingegaan kon worden dan in het geval van een sterker afgebakende probleemstelling. Om deze nieuw verworven inzichten nog steviger empirisch te onderbouwen, zal de invloed van deze factoren aan de hand van kwantitatief onderzoek verder onderzocht moeten worden.

Daarnaast moet opgemerkt worden dat in dit onderzoek de keuze gemaakt is om het AMO model als theoretisch raamwerk te hanteren. Echter, in plaats daarvan zouden ook andere theoretische invalshoeken mogelijk geweest zijn, waarmee mogelijk tot andere inzichten gekomen

had kunnen worden. Mogelijke theoretische modellen die gehanteerd hadden kunnen worden zijn het Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976), aan de hand waarvan de motivatie van lijnmanagers onderzocht zou kunnen worden, of Job Demands-Resources Model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004), waarmee voornamelijk gekeken kan worden naar de gelegenheid die lijnmanagers hebben.

5.2.2 Methodologische reflectie

Een aantal kritische kanttekeningen kunnen worden geplaatst bij de methodologische keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt. Allereerst dient een kritische noot geplaatst te worden bij de wijze waarop de constructen en verbanden in dit onderzoek zijn gemeten. In dit onderzoek is lijnmanagers gevraagd naar de mate waarin zij het gevoel hebben te beschikken over de nodige competenties, motivatie en gelegenheid om medewerkers bij hun ontwikkeling te ondersteunen. Dit betekent dat deze metingen op basis van subjectieve beoordeling hebben plaatsgevonden en niet de feitelijke variabelen en relaties gemeten zijn. Zeker in het geval van het construct competenties is dit problematisch. Eén van de redenen hiervoor is het probleem dat wordt omschreven door Cunningham en Hyman (1999), namelijk dat lijnmanagers geloven dat zij hun HRM taken kunnen uitvoeren op basis van “*common sense*”. Dit kan ervoor zorgen dat zij de complexiteit van hun taken onderschatten en daarmee hun eigen competenties overschatten. Ondanks dat verwacht kan worden dat dit probleem een rol speelt, komt uit onderzoek naar voren het vertrouwen van lijnmanagers in hun eigen kunnen samen lijkt te hangen met de mate waarin zij actief hun ondersteunende rol bij de ontwikkeling van medewerkers op zich nemen (Garavan, 1990). Voor vervolgonderzoek kan dus aanbevolen worden om competenties van lijnmanagers op het gebied van personeelsontwikkeling te meten zowel aan de hand van de eigen percepties van de lijnmanager als aan de hand van een gevalideerde schaal.

Daarnaast kan een kanttekening geplaatst worden bij de manier waarop de steekproef samengesteld is. Hoewel enkel bij drie ministeries interviews zijn gehouden om data te verzamelen, heeft dit onderzoek betrekking op alle twaalf ministeries die onderdeel vormen van de Rijksoverheid. Doordat de verschillende ministeries opzichzelfstaande organen zijn en hierdoor de sociale context van de lijnmanagers werkzaam bij verschillende departementen waarschijnlijk van elkaar verschilt, kan het wenselijk zijn om data op te halen bij alle twaalf de ministeries om op deze manier een beter beeld te schetsen van de huidige situatie. Hiermee kan de externe validiteit van het onderzoek worden vergroot.

Een derde punt dat ter discussie gesteld kan worden, is mogelijkheid om causale verbanden vast te stellen. Dit komt doordat de meting van de percepties van de lijnmanagers aangaande hun competenties, motivatie en gelegenheid enkel op één meetmoment heeft plaatsgevonden. Dit heeft

als gevolg dat de causaliteit tussen onafhankelijke factoren en de competenties, motivatie en gelegenheid niet met zekerheid kan worden vastgesteld. In het vervolg zou het interessant kunnen zijn om een longitudinale studie uit te voeren, waarmee de ontwikkeling van de competenties, motivatie en gelegenheid kan worden onderzocht.

Tot slot moet worden opgemerkt dat in dit onderzoek de ondersteuning die lijnmanagers effectief bieden buiten beschouwing is gelaten. Voor vervolgonderzoek is interessant om aan de hand van een kwantitatieve studie te onderzoeken of de mate waarin lijnmanagers beschikken over de competenties, motivatie en gelegenheid daadwerkelijk invloed hebben op de mate waarin de lijnmanagers activiteiten ondernemen om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen, zoals kan worden verwacht op basis van de voorgestelde toepassing van het AMO model van Bos-Nehles et al. (2013) en Ozcelik en Uyargil (2015).

5.3 Aanbevelingen

Nu antwoord is gegeven op de onderzoeksvraag kan een aantal aanbevelingen worden gedaan aan het ministerie van BZK. In 2018 werd door het ministerie van BZK het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 opgesteld (Ministerie van BZK, 2018). Eén van de focuspunten in dit beleid richt zich op het verbeteren van de ondersteunende rol van lijnmanagers bij de ontwikkeling van hun medewerkers. Uit onderzoek dat recentelijk in opdracht van het ministerie van BZK werd uitgevoerd blijkt dat rijksambtenaren van hun lijnmanagers niet altijd de ondersteuning ontvangen die in het beleid wordt omschreven (Slegers & Akozbek, 2019). Aan de hand van de onderstaande aanbevelingen kan dit onderzoek het ministerie van BZK handvatten bieden om de ondersteunende rol van lijnmanagers bij de Rijksoverheid te verbeteren.

Aanbeveling 1: Zet organisatiebreed intervisiegroepen op waarin lijnmanagers elkaar kunnen helpen om hun ondersteunende rol bij de ontwikkeling van medewerkers te verbeteren

Uit de interviews kwam naar voren dat een deel van de lijnmanagers baat heeft bij intervisiegroepen waarin zij problemen aangaande hun verantwoordelijkheden op het gebied van personeelsontwikkeling kunnen bespreken. Zij geven aan dat deze intervisiegroepen kunnen bijdragen aan hun competenties doordat zij lastige casussen op het gebied van personeelsontwikkeling aan hun collega's kunnen voorleggen. Bij het opzetten van deze intervisiegroepen is het verstandig om ervaren en onervaren lijnmanagers bij elkaar te brengen, zodat ervaren lijnmanagers kunnen bijdragen aan het verbeteren van de competenties van meer onervaren lijnmanagers. Een bijkomend voordeel van deze intervisiegroepen is dat er meer focus komt te liggen op de ondersteunende taken die lijnmanagers hebben bij de ontwikkeling van

medewerkers. Doordat lijnmanagers met elkaar in gesprek gaan over hun werkzaamheden op het gebied van personeelsontwikkeling kan een organisatiebrede norm ontstaan die hun ondersteunende rol bij de ontwikkeling van medewerkers onderschrijft. Deze organisatienorm kan bijdragen aan de motivatie van lijnmanagers op dit vlak. Door deze intervisiegroepen periodiek te laten plaatsvinden, wordt tevens een terugkerend moment gecreëerd waarop lijnmanagers aan de slag kunnen gaan met hun verantwoordelijkheden op het gebied van personeelsontwikkeling. Zo wordt door middel van deze intervisiegroepen tevens meer gelegenheid gecreëerd, omdat de activiteiten op het gebied van personeelsontwikkeling meer verankerd worden in de werkzaamheden van lijnmanagers.

Aanbeveling 2: Maak lijnmanagers bewust van de formele verwachtingen aangaande hun rol bij de ontwikkeling van medewerkers

Uit de interviews blijkt dat lijnmanagers niet altijd op de hoogte zijn van de rol die formeel van hen wordt verwacht op het gebied van personeelsontwikkeling. Hoewel in het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 onder het zevende focuspunt genoteerd staat dat lijnmanagers de verantwoordelijk hebben om medewerkers te faciliteren en te ondersteunen bij hun ontwikkeling, baseren zij hun acties op het gebied van personeelsontwikkeling op het credo dat medewerkers regisseur zijn van hun eigen loopbaan. Dit uit zich in een reactieve houding bij een deel van de lijnmanagers ten opzichte van de ontwikkeling van hun medewerkers. Door meer aandacht te genereren voor het zevende focuspunt uit het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 kan worden voorkomen dat lijnmanagers zich ten onrechte vast blijven houden aan het credo dat medewerkers regisseur zijn van hun eigen loopbaan. Het vergroten van de aandacht op het zevende focuspunt zou bijvoorbeeld kunnen worden gerealiseerd door maandelijks een blogpost te laten verschijnen op het intranet waarin lijnmanagers aan het woord zijn. Deze blogposts zouden kunnen gaan over de acties die zij in het kader van het zevende focuspunt ondernemen. Een dergelijke blogpost kan tevens aanleiding bieden voor medewerkers om hun lijnmanagers hierover te complimenteren, wat een positieve invloed kan hebben op de motivatie van lijnmanagers op dit vlak.

Aanbeveling 3: Creëer organisatiebreed een grotere focus op langetermijndoelen

Veel lijnmanagers geven in de interviews aan dat zij vanuit hoger management grote druk ervaren op het behalen van resultaten op de korte termijn, waardoor zij niet altijd toekomen aan hun verantwoordelijkheden op het gebied van personeelsontwikkeling. De uitkomsten van de recent verschenen arbeidsmarktanalyse Rijk moeten worden gebruikt om binnen de gehele Rijksoverheid meer focus te creëren op langetermijndoelen (Ministerie van BZK, 2019). Uit deze analyse blijkt

onder meer dat technologische ontwikkelingen de komende jaren ervoor zullen gaan zorgen dat binnen de Rijksoverheid bepaalde werkzaamheden verdwijnen en het overgebleven werk steeds meer analytische en interactieve vaardigheden van medewerkers vereist. Het is van belang dat ook in managementlagen boven de lijnmanagers hierop grotere focus komt. Dit kan voor lijnmanagers meer ruimte te bieden om daadwerkelijk met een langetermijnfocus hun taken op het gebied van personeelsontwikkeling uit te voeren.

Literatuur

- Anderson, S. D. (1973). Planning for career growth. *Personnel Journal*, 53(5), 357-362.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13, 544-559.
- Beattie, R. S. (2006). Line managers and workplace learning: Learning from the voluntary sector. *Human Resource Development International*, 9(1), 99-119.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Londen, Engeland: Sage Publications.
- Bond, S., & Wise, S. (2003). Family leave policies and devolution to the line. *Personnel Review*, 32(1), 58-72.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. K. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.
- Bovens, M. A. P., 't Hart, P., & Van Twist, M. J. W. (2012). *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Wolters Kluwer.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Oxford, Engeland: Blackwell.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3e ed.). Basingstoke, Engeland: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C., & Larsen, H. H. (2000). Responsibility in human resource management: The role of the line. In C. Brewster & H. H. Larsen (Red.), *Human resource management in Northern Europe* (pp. 195-218). Oxford, Engeland: Blackwell.
- Brown, K. (2008). Human resource management in the public sector. In R. S. Beattie & S. P. Osborne (Reds.), *Human Resource Management in the Public Sector* (pp. 1-8). New York, NY: Routledge.
- Budhwar, P. S. (2000). Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK. *Personnel Review*, 29(2), 141-157.
- Buhler, P. (1994). Motivating the employee of the 90s. *Supervision*, 55(7), 8-10.

- Buyens, D., Wouters, K., & Dewettinck, K. (2001). Future challenges for human resource development professionals in European learning-oriented organizations. *Journal of European Industrial Training*, 25(9), 442-453.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel review*, 31(5), 671-695.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W., & Motwani, J. G. (1994). Diversity and career development issues in the 90s. *Supervision*, 55(6), 6-9.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). Devolving human resource responsibilities to the line: Beginning of the end or a new beginning for personnel? *Personnel Review*, 28(1), 9-27.
- De Jong, J. A., Leenders, F. J., & Thijssen, J. G. L. (1999). HRD tasks of first-level managers. *Journal of Workplace Learning*, 11(5), 176-183.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dick, P., & Hyde, R. (2006) Line manager involvement in work-life balance and career development: can't manage, won't manage? *British Journal of Guidance and Counseling*, 34(3), 345-364
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Farnham, D., & Horton, S. (red). (1996). *Managing the new public services* (2e ed.). Basingstoke, Engeland: Palgrave Macmillan.
- Garavan, T. N. (1995). Stakeholders and Strategic Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 11-16.
- Gennard, J., & Kelly, J. (1997). The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, 28(1), 27-42.
- Gibb, S. (2003). Line manager involvement in learning and development: Small beer or big deal? *Employee Relation*, 25(3), 281-293.
- Groeneveld, S., Steijn, B., & Van der Voet, J. (2013). Loopbanen en employability. In B. Steijn & S. Groeneveld (Red.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (2e herz. ed., pp. 107-132). Assen, Nederland: Koninklijke van Gorcum.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(3), 503-522.
- Guest, D. E. (1991). Personnel management: The end of orthodoxy? *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-175.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on: The devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41–55.
- Harris, L., Doughty, D., & Kirk, S. (2002). The devolution of HR responsibilities: Perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26, 218–229.
- Hay, M. (2002). Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International*, 7(1), 52-55.
- Hays, S. W., & Kearney, R. C. (2001). Anticipated changes in human resource management: Views from the field. *Public Administration Review*, 61(5), 585-597.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Heraty, N., & Morley, M. (1995). Line managers and human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19, 31-37.
- Holt Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe? *Employee relations*, 25(3), 228-244.
- Hood, C. 1991. A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-20.
- Hoogendoorn, J., & Brewster, C. (1992). Human resource aspects: Decentralization and devolution. *Personnel Review*, 21(1), 4-11.
- Horwitz, F. M. (1999). The emergence of strategic training and development: The current state of play. *Journal of European Industrial Training*, 23(4), 180-190.
- Hutchinson, S. & Wood, S. (1995) *Personnel and the line: Developing the new relationship: The UK experience*. Londen, Engeland: Institute of Personnel and Development.
- Keenoy, T. (1990). HRM: a case of the wolf in sheep's clothing? *Personnel Review*, 19(2), 3-9.
- Kidd, J. M., & Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 25-40.
- Kirby, J., Knapper, C., Evans, C., Carty, A., & Gadula, C. (2003). Approaches to learning at work and workplace climate. *International Journal of Training and Development*, 7(1), 31–52.
- Leibowitz, Z. B., & Schlossberg, N. (1981). Training managers for their role in a career development system. *Training and Development Journal*, 35(7), 72-79.
- Leisink, P. L., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917.
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55-68.
- Lowe, J. (1992). Locating the line: The front-line supervisor and human resource management. In P. Blyton & P. Turnbull (Red.), *Reassessing human resource management* (pp. 148–168). Londen, Engeland: Sage.

- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, *34*, 828–847.
- Mayo, A. (1991). *Managing careers – Strategies for organisations*. Londen, Engeland: Institute of Personnel Management.
- Mazor, L., Visser, J., & Steenhuisen, E. (2018). *Werken is bewegen 2: Een gids om de inzetbaarheid van medewerkers te versterken*. ICTU: InternetSpiegel.
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Exploring strategic maturity in HRD: Rhetoric, aspiration or reality? *Journal of European Industrial Training*, *24*(8), 425-467.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, *7*(4), 12-29.
- Meyer, R., & Hammerschmid, G. (2010). The degree of decentralization and individual decision making in central government human resource management: A European comparative perspective. *Public Administration*, *88*(2), 455-478.
- Ministerie van BZK. (2018). In het hart van de publieke zaak: Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>
- Ministerie van BZK. (2019). Arbeidsmarktanalyse Rijk 2018-2025. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/01/31/arbeidsmarktanalyse-rijk-2018-2025>
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing human resources* (3e ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ozcelik, G., & Uyargil, C. (2015). A conceptual framework for line managers' HRM implementation effectiveness: Integrating social context and AMO theories. *Journal of Business Economics and Finance*, *4*(2), 289-301.
- 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. doi: 10.1080/09585190701799838
- 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.
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, *25*, 262-280.
- Rosenthal, U., Van Schendelen, M. P. L. M., & Ringeling, A. B. (1982). *Openbaar bestuur: Organisatie, beleid en politieke omgeving*. Alphen aan den Rijn, Nederland: HD Tjeenk Willink.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Siemens, E., Roth A.V., & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity and ability drive knowledge sharing: The constraining factor model. *Journal of Operations Management*, 26, 426-445.
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281.
- Šiugždinienė, J. (2008). Line manager involvement in human resource development. *Public Policy and Administration*, 1(25), 33-38.
- Slegers, P., & Akozbek, E. (2019). De leer- en ontwikkelbehoefte van de rijksambtenaar in beeld: Een kwalitatieve verkenning naar de leer- en ontwikkelbehoeften van rijksambtenaren en bevorderende factoren. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/02/14/de-leer--en-ontwikkelbehoefte-van-de-rijksambtenaar-in-beeld>
- Steijn, B., Groeneveld, S., & Van der Parre, P. (2010). Een vak apart? Dilemma's en uitdagingen voor Strategisch HRM in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 13(2), 29-49.
- Steijn, B., Kuipers, B., & De Witte, M. (2013). Human resource management in een publieke context. In B. Steijn & S. Groeneveld (Red.), *Strategisch HRM in de Publieke Sector* (2e herz. ed., pp. 1-30). Assen, Nederland: Koninklijke van Gorcum.
- Storey, J. (1992), *Developments in the management of human resources*. Oxford, Engeland: Blackwell.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300.
- Tijssen, J.G.L. (2003). De HRM-piramide: model met focus op integratie. Utrecht: Universiteit Utrecht, USBO.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum, Nederland: Uitgeverij Couthino.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in public organizations: An introduction*. New York, NY: Routledge.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: Wiley.

- Watson, S., Maxwell, G. A., & Farquharson, L. (2007). Line managers' views on adopting human resource roles: the case of Hilton (UK) hotels. *Employee Relations*, 29(1), 30-49.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3), 245-261.
- Yarnall, J. (1998). Line managers as career developers: Rhetoric or reality? *Personnel Review*, 27(5), 378-395.
- Zeni, T. A., MacDougall, A. E., Chauhan, R. S., Brock, M. E., & Buckley, M. R. (2013). In search of those boundary conditions that might influence the effectiveness of supportive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 317-323.

Bijlage I: Interviewschema

Introductie		
<i>Onderwerp</i>	<i>Tekst interviewer</i>	<i>Bevraagd concept</i>
Voorstellen aan de respondent	Goedendag. Mijn naam is Lotta Mazer. Ik studeer Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en in het kader van mijn afstuderen voer ik dit onderzoek uit.	N.v.t.
Doel onderzoek	Ik heb op dit informatieblad het één en ander op papier gezet omtrent uw deelname aan mijn onderzoek. Dit gaat over vertrouwelijkheid en anonimiteit en dat wil ik graag even bespreken voor we met het interview beginnen. Ik wil u daarna vragen om de achterzijde van dit blad in te vullen. Het doel van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in uw ervaringen met het bieden van ondersteuning aan medewerkers aangaande hun ontwikkeling. Ik wil u hierover graag een aantal vragen stellen.	N.v.t.
Vrijwilligheid	U hoeft gedurende dit interview geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname aan dit onderzoek is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt.	N.v.t.
Vertrouwelijkheid	Er wordt alles aan gedaan om uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Alleen mijn scriptiebegeleider, de tweede lezer van mijn scriptie en ik hebben toegang tot de door u verstrekte gegevens. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van u of over u naar buiten gebracht. In de scriptie zullen alleen anonieme gegevens worden gebruikt.	N.v.t.
Audio-opname	Ik zou u willen vragen of ik uw toestemming heb dit interview op te nemen. Ik zal deze geluidopname uitwerken in een transcript om vervolgens alle verzamelde informatie te kunnen analyseren.	N.v.t.
Toestemmingsformulier	Graag zou ik u willen vragen het informatieblad door te nemen en het toestemmingsformulier aan de achterzijde van dit blad in te vullen en te ondertekenen. Als u hierover vragen heeft kunt u deze aan mij stellen.	N.v.t.
Openingsvragen		
<i>Onderwerp</i>	<i>Tekst interviewer</i>	<i>Bevraagd concept</i>
Informatie over	<ul style="list-style-type: none"> Kunt u iets vertellen over uw huidige functie? Aan hoeveel medewerkers geeft u leiding? 	Spanwijdte

respondent		
	<ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn voor u de belangrijkste de belangrijkste waarden (morele doelen/idealen) die u als leidinggevende wilt nastreven? Waaraan hecht u in uw werk als leidinggevende de meeste waarde? 	Aansluiting bij persoonlijke normen
Ondersteuning bieden bij ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe houdt u zich in uw dagelijkse werkzaamheden bezig met het leren en ontwikkeling van uw medewerkers? ➤ Welke activiteiten onderneemt u concreet om uw medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling? Kunt u een voorbeeld uit de praktijk geven? Wanneer u denkt aan de laatste keer dat u een medewerker ondersteuning bood bij ontwikkeling, hoe ging dit concreet in zijn werk? Vindt het bieden van ondersteuning aan medewerkers ook nog op andere momenten plaats? 	Ondersteunen
	<ul style="list-style-type: none"> • U houdt zich in uw werk met heel veel verschillende thema's bezig. Hoe belangrijk vindt u het onderwerp 'leren en ontwikkelen' ten opzichte van andere thema's waar u zich mee bezig houdt in uw werk? • Wat ziet u als directe aanleiding om u bezig te houden met de ontwikkeling van uw medewerkers? • Wat zou u zeggen dat het oplevert om medewerkers ondersteuning te bieden bij hun ontwikkeling? 	Gepercipieerde betekenisvolheid van ondersteuning
	<ul style="list-style-type: none"> • Het is soms een discussiepunt bij wie de verantwoordelijkheid ligt voor het 'leren en ontwikkelen' van medewerkers. Ligt deze verantwoordelijkheid bij de werkgever of de werknemer zelf? Hoe denkt u daarover? • Bij wie ligt volgens u de verantwoordelijkheid voor het bieden van ondersteuning aan medewerkers bij hun ontwikkeling? 	Beleid
Sleutelvragen		
<i>Onderwerp</i>	<i>Tekst interviewer</i>	<i>Bevraagd concept</i>
Factoren bepalend voor de gelegenheid van	<i>Inductief</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe zou u de mogelijkheden/gelegenheid die u hebt om medewerkers te ondersteunen bij hun 	Bepalende factoren voor

lijnmanagers voor ondersteuning	ontwikkeling beoordelen?	gelegenheid
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wat wordt u vanuit de organisatie geboden om het bieden van ondersteuning aan medewerkers te vergemakkelijken? ➤ Wat zou u meer in de gelegenheid stellen om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling? ➤ Welke barrières staan in de weg om medewerkers ondersteuning bij hun ontwikkeling te bieden? 	
	<i>Deductief (indien n.a.v. bovenstaande vragen niet aan bod gekomen)</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe beoordeelt u de tijd die u beschikbaar heeft om te besteden aan het bieden van ondersteuning aan medewerkers bij hun ontwikkeling? • Welke redenen heeft u hiervoor? 	Korte termijn druk
	<ul style="list-style-type: none"> • Waaruit blijken de doelen/missie/filosofie die uw organisatie heeft op het gebied van ontwikkeling van medewerkers? • Waaruit blijkt voor u dat de organisatie waarin u werkzaam bent waarde hecht aan uw rol bij de ontwikkeling van medewerkers? • Wat wordt volgens u door organisatie van u verwacht? 	Beleid
	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe beschrijft u de samenwerking met de mensen van HR met betrekking tot ontwikkeling van medewerkers? 	Steun van de HRM functie
Factoren bepalend voor de competentie van lijnmanagers voor ondersteuning	<i>Inductief</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Over welke kennis en vaardigheden denkt u dat leidinggevend moeten beschikken om hun medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling? • Wat heeft bijgedragen aan uw eigen competenties hiertoe? 	Bepalende factoren voor competentie
	<i>Deductief (indien n.a.v. bovenstaande vragen niet aan bod gekomen)</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe denkt u dat het volgen van een training op dit gebied bijdraagt aan de competenties die nodig zijn voor het bieden van ondersteuning? • Welke trainingen hebt u gevolgd die uw competenties tot ondersteunen van medewerkers bij hun ontwikkeling hebben vergroot? 	Training

	<ul style="list-style-type: none"> Hoe was u in eerdere functies betrokken bij het bieden van ondersteuning aan medewerkers bij hun ontwikkeling? 	Ervaring
Factoren bepalend voor de motivatie van lijnmanagers voor ondersteuning	<i>Inductief</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> Hoe zou u uw eigen motivatie om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling beoordelen? Waarom beoordeelt u uw motivatie zo? <ul style="list-style-type: none"> Wat zou uw motivatie om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling kunnen vergroten? Wat zorgt ervoor dat uw motivatie om medewerkers te ondersteunen wordt ingeperkt? 	Bepalende factoren voor motivatie
	Deductief (indien n.a.v. bovenstaande vragen niet aan bod gekomen)	
	<ul style="list-style-type: none"> In hoeverre heeft u het idee dat het u erkenning krijgt of beloond wordt om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling? 	Beloning
	<ul style="list-style-type: none"> Kunt u iets vertellen over wat u andere lijnmanagers in uw organisatie ziet doen om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling? 	Organisatieregels
Afsluiting		
<i>Onderwerp</i>	<i>Tekst interviewer</i>	<i>Bevraagd concept</i>
Eventuele onduidelijkheden ophelderen	<ul style="list-style-type: none"> Ik heb nu bijna alle vragen gesteld die ik graag aan u wilde stellen. Zou ik samenvattend kunnen stellen dat u [...] als de meest bepalende factoren ervaart voor de mate waarin u uw medewerkers ondersteuning biedt bij hun ontwikkeling? 	N.v.t.
Respondent mogelijkheid geven om vragen te stellen	<ul style="list-style-type: none"> Wilt u nog iets kwijt naar aanleiding van ons gesprek? Hebt u nog vragen? 	N.v.t.
Respondent bedanken	<ul style="list-style-type: none"> Hartelijk dank voor uw medewerking aan dit interview. 	N.v.t.

Bijlage II: Codeerschema

Code	Indicator	Waarde
Ondersteuning bij ontwikkeling	Feedback geven	<ul style="list-style-type: none"> • Functioneren medewerker analyseren • Functioneren medewerker bespreken
	Ontwikkelwensen bespreken	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelmogelijkheden creëren • Loopbaanverwachtingen bespreken • Uitdagende kansen creëren • Medewerker aanzetten tot nadenken over ontwikkeling
	Ontwikkelafspraken maken	<ul style="list-style-type: none"> • Afspraken noteren • Vinger aan de pols houden
	Obstakels overbruggen	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren wat de medewerker nodig heeft
	Maatwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Verblijfsduur in het team • Carrièrestadium
Competentie	Onderscheid formeel/informeel	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprekscyclus Rijk • Informeel
		<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen aanwezig • Vertrouwen afwezig
Training	Beschikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Aanwezig • Niet aanwezig
	Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> • Zichtbaar • Niet zichtbaar
Ervaring		<ul style="list-style-type: none"> • Veel • Weinig
Voorbeeld andere leidinggevenden		<ul style="list-style-type: none"> • Intervisie • Eigen leidinggevende ondersteunt de ontwikkeling van respondent
Motivatie	Proactief	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatief nemen
	Reactief	<ul style="list-style-type: none"> • Voorstellen afwachten • Faciliteren
Beloning	Sociale beloningen	<ul style="list-style-type: none"> • Waardering van medewerkers • Waardering vanuit hoger management
	Materiële beloningen	<ul style="list-style-type: none"> • Aanwezig • Afwezig
Organisatiënormen		<ul style="list-style-type: none"> • Aanwezig
		<ul style="list-style-type: none"> • Afwezig

Gepercipieerde betekenisvolheid van ondersteuning	Burning platform	<ul style="list-style-type: none"> • Ja • Nee
	Baten zien	<ul style="list-style-type: none"> • Ja • Nee
Aansluiting bij persoonlijke normen	Ontwikkeling als moreel ideaal	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtvaardigheid • Behulpzaamheid
Houding van medewerkers m.b.t. ontwikkeling		<ul style="list-style-type: none"> • Actief • Onverschillig
Gelegenheid	Tijd	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoende • Onvoldoende
	Middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoende • Onvoldoende
Steun van de HRM functie		<ul style="list-style-type: none"> • Eenvoudig benaderbaar • Gericht op individuele casussen • Onzichtbaar
Beleid	Rolduidelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • Ja • Nee
Druk op korte termijn	Druk op kortetermijnresultaten	<ul style="list-style-type: none"> • Ja • Nee
	Prioriteit bij operationele verantwoordelijkheid en	<ul style="list-style-type: none"> • Ja • Nee
Spanwijdte		<ul style="list-style-type: none"> • Meer dan 15 • Tot en met 15