

# De rollen van HRM volgens Ulrich bezien vanuit verschillende actoren binnen één organisatie

Karin Sanders en Femke van der Ven

In dit artikel wordt de vraag beantwoord of er verschillen bestaan in visies tussen medewerkers, lijn- en HR-managers over de gewenste rol van HRM binnen een organisatie en hoe deze verschillen te verklaren zijn. Aan de hand van het model van Ulrich (1997) zijn de verschillende visies van 144 medewerkers, 67 lijnmanagers en vijf HR-managers van een internationale zuivelorganisatie in kaart gebracht. De drie groepen blijken te verschillen in de gewenste rol voor HRM binnen een organisatie: medewerkers en lijnmanagers prefereren de *administrative expert* en *employee champion* rollen, terwijl HR-managers de rollen *strategic partner* en *change agent* prefereren. Daarnaast blijken verschillen in visie gerelateerd te kunnen worden aan de frequentie van formeel en informeel contact: hoe vaker medewerkers en managers formeel en informeel contact hebben met HR-managers, hoe kleiner de verschillen in visie.

## Inleiding

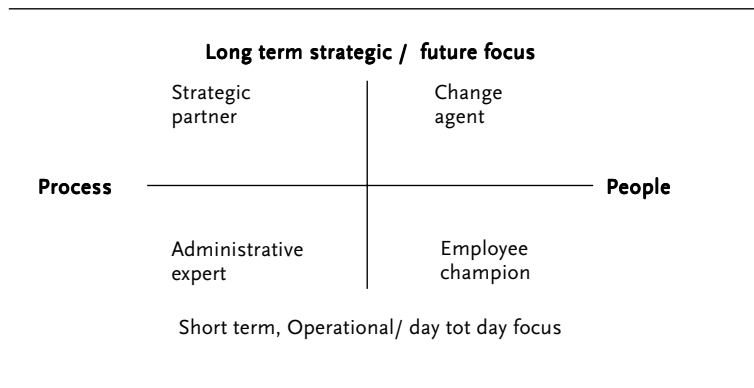
Intensieve, internationale concurrentie en afnemende markten dwingen organisaties om na te denken over de toegevoegde waarde van mensen en de rol van human resource management (Caldwell, 2001). In veel literatuur wordt een strategische rol voor human resource management (HRM) voorgesteld (Baron & Kreps, 1999): human resource management zou zich meer bezig dienen te houden met het geven van strategisch advies en het ondersteunen van lijnmanagers, en zou zich minder bezig dienen te houden met operationele en administratieve taken. Purcell (2001) omschrijft de strategische rol van HRM als *'to focus on those decisions which have a major and long-term effect on the behaviour of the firm as opposed to day-to-day operating decision'*. In de praktijk blijken HRM-afdelingen echter veel tijd kwijt te zijn aan de operationele taken en is de tijd om zich bezig te houden met de beleidsmatige aspecten beperkt (Buyens & De Vos, 2001).

Hoewel de strategische rol voor HRM in veel literatuur als zeer ge-

Prof. dr. K. Sanders is als hoogleraar Arbeid- en Organisatie Psychologie verbonden aan de Universiteit Twente. Drs. Femke van der Ven was ten tijde van dit onderzoek student Personeelwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg.

wenst wordt beschouwd, is nauwelijks bekend wat de verschillende visies van HR-managers zelf, van lijnmanagers en van medewerkers binnen een organisatie hierover zijn (Mabey, Skinner & Clark, 1998) en in welke mate de visies van elkaar afwijken. Algemeen bekend is dat verschillen in visie van werkzaamheden binnen organisaties kunnen leiden tot conflicten (Rubin, Pruitt, & Kim, 1994) en daarmee tot vermindering van productiviteit. In dit onderzoek worden om deze reden de visies van verschillende actoren binnen een organisatie, namelijk medewerkers, de lijn- en de HR-managers, met betrekking tot de gewenste rol van human resource management binnen een organisatie in kaart gebracht.

Ulrich (1997) onderscheidt in de (gewenste) rollen en bijdragen van HRM twee assen. De verticale as onderscheidt de *focus* van het HRM: lange termijn (strategisch) versus korte termijn (operationeel), de horizontale as onderscheidt de *activiteiten* van HRM: het managen van de processen versus het managen van mensen. De combinatie van deze twee assen resulteert in vier HRM-rollen: *strategic partner*, *change agent*, *employee champion* en *administrative expert* (zie figuur 1). Voor een efficiënt human resource management zijn volgens Ulrich (1997) alle vier rollen noodzakelijk.



Figuur 1. De vier HRM-rollen (Ulrich, 1997, p. 24) schematisch weergegeven.

De *strategic partner* participeert in het proces van de strategieformulering en ontwikkelt HR praktijken die in lijn zijn met de ondernemingsstrategie, en vergroot de capaciteit van de organisatie om strategieën uit te voeren. De *change agent* helpt veranderingsprocessen te identificeren en implementeren, en vergroot de capaciteit van de organisatie om te veranderen. De *employee champion* is betrokken bij de dagelijkse problemen, zorgen en behoeften van de medewerkers en streeft ernaar om de behoeften van de medewerkers te begrijpen en eraan te voldoen, en vergroot op deze manier de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie. De *administrative expert* draagt er zorg voor

dat de administratieve processen met betrekking tot het aannemen, belonen, trainen, beoordelen, etc. efficiënt, correct en effectief ontworpen en uitgevoerd worden, en vergroot de administratieve efficiëntie en effectiviteit van de organisatie.

Het model van Ulrich (1997) maakt het mogelijk om op een heldere en overzichtelijke wijze de verschillende visies met betrekking tot de rol van HRM vast te stellen en te vergelijken (Becker & Huselid, 1999), en wordt in dit onderzoek gebruikt om de verschillen in visie van human resource management in kaart te brengen. Daarnaast wordt in dit onderzoek getracht om verschillen in visie tussen medewerkers en lijnmanagers enerzijds, en HR-managers anderzijds te verklaren en zo wellicht inzicht te bieden in de werking van de mechanismen die van invloed zijn op verschillen in visie. De probleemstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd: *'Zijn er verschillen in visie tussen de medewerkers, lijn- en HR-managers met betrekking tot de gewenste HRM-rol? En, zo ja, hoe zijn deze verschillen te verklaren?'*

In het onderstaande worden hypothesen met betrekking tot de visie van (a) medewerkers, (b) lijnmanagers, en (c) HR-managers uitgewerkt. Vervolgens wordt aan de hand van de frequentie formeel en informeel contact tussen de verschillende groepen medewerkers, hypothesen met betrekking tot verschillen in visie uitgewerkt. In paragraaf twee en drie wordt de dataverzameling van dit onderzoek beschreven en worden de hypothesen getoetst. Het artikel sluit af met een conclusie en discussie van de resultaten.

#### *Visie van medewerkers*

Miller (2000) geeft aan dat medewerkers in het algemeen weinig kennis hebben van de taken van HR-managers; dit zou vooral gelden voor de strategische taken van de HR-managers. In het algemeen hebben medewerkers met een HR-afdeling te maken bij praktische vragen en persoonlijke problemen, zoals een vraag voor het volgen van een cursus of over wijzigingen in het loon (Baron & Kreps, 1999). Hierbij lijkt het vooral om rollen te gaan zoals die in de *administrative expert* en *employee champion* worden beschreven, te gaan. Aangenomen kan worden dat medewerkers dan ook de invulling van deze taken het meest belangrijk vinden voor de uitvoering van HRM. Op basis hiervan wordt de eerste hypothese als volgt geformuleerd: *Medewerkers prefereren de rollen van administrative expert en employee champion meer dan de rollen van strategic partner en change agent voor HRM (hypothese 1).*

#### *Visie van lijnmanagers*

Een stafafdeling, zoals de HRM-afdeling, heeft de taak om lijnmanagers bij te staan met advies en ondersteuning. Het verschil tussen de lijn en staf is echter niet zozeer te benoemen in termen van functies, maar

eerder in termen van autoriteit (Woodward, 1965). De staf heeft formeel geen autoriteit over de lijnmanagers, maar in de praktijk blijkt de staf vaak wel direct invloed te hebben op de lijnmanagers op grond van hun kennis, hun professionele status en via hun controle over informatie (Fillee, House & Kerr, 1976).

De sociale vergelijkingstheorie (Festinger, 1954) veronderstelt dat mensen de behoefte hebben om de eigen situatie te vergelijken met die van anderen, bijvoorbeeld op basis van status, kennis en prestige. Volgens Festinger streeft ieder individu er, in een dergelijke vergelijking, naar om op een bepaald aspect relatief beter te zijn dan de ander. Het hebben en verkrijgen van meer informatie en meer kennis over human resource management door HR-managers zou dan ook – op basis van de sociale vergelijkingstheorie – als onwenselijk en in sommige aspecten als bedreigend kunnen worden gezien door de lijnmanagers. Dit betekent immers dat zij een deel van de status moeten inleveren ten gunste van de HR-managers. Op basis hiervan verwachten we dat lijnmanagers, evenals medewerkers, een uitvoerende (niet strategische) rol prefereren voor HRM: *De lijnmanagers prefereren de rollen van administrative expert en employee champion meer dan de rollen van strategic partner en change agent voor HRM (hypothese 2).*

#### *Visie van HR-managers*

Aangenomen kan worden dat de strategische rollen, zoals weergegeven in *strategic partner* en *change agent*, HR-managers meer status binnen de organisatie geven dan de meer operationele rollen. Op basis van dezelfde sociale vergelijkingstheorie van Festinger (1954) kan dan ook worden aangenomen dat HR-managers om meer status en macht binnen de organisatie te verkrijgen, en zodoende sociale vergelijkingen ten aanzien van lijnmanagers in hun voordeel te kunnen trekken, de strategische rollen meer zullen prefereren dan de meer uitvoerende rollen. De derde hypothese wordt dan ook als volgt geformuleerd: *De HR-managers prefereren de rollen van strategic partner en change agent meer dan de rollen van administrative expert en employee champion (hypothese 3).*

#### *Contact met de HR-afdeling*

Via contact en communicatie kunnen HR-managers hun visie van HRM en haar bijdrage duidelijk maken (Baron & Kreps, 1999). In dit artikel wordt om deze reden dan ook voor het verklaren van verschillen in visie het formele en informele contact tussen medewerkers en lijnmanagers enerzijds, en HR-managers anderzijds uitgewerkt. Informele communicatie volgt, in tegenstelling tot formele communicatie, niet altijd de vastgestelde officiële communicatiestructuren en wordt ook wel 'het onofficiële netwerk van sociale interacties' genoemd (March & Simon, 1958). Het belang en de invloed van de informele communica-

tie in een organisatie wordt veelal onderkend; zo blijkt vooral, naast de formele communicatie, veel informatie te worden verspreid via de informele communicatie.

Aangenomen kan worden dat, naarmate medewerkers vaker met elkaar communiceren, hun meningen en attitudes over tal van zaken, waaronder de gewenste taakinvulling van de HRM-afdeling meer overeen komen. Heider (1958) beschrijft in zijn attributietheorie het actor-observator-effect: mensen hebben de neiging om hun eigen gedrag toe te schrijven aan externe, situationele factoren, terwijl zij als observatoren van andermans gedrag de neiging hebben om dat toe te schrijven aan interne, dispositionele factoren. Actoren hebben over het algemeen meer informatie dan observatoren tot hun beschikking over de situationele afhankelijkheid en zullen dan ook minder tot dispositionele attributies neigen (Jones & Nisbett, 1971). Via formeel en informeel contact kan informatie over zowel de externe, situationele factoren als over de interne, dispositionele factoren worden overgedragen, en kan het verschil in informatie worden verkleind. Als gevolg hiervan komen meningen en opvattingen meer overeen.

Dit betekent dat naarmate HR-managers (actoren) en medewerkers en lijnmanagers (observatoren) vaker formeel en informeel met elkaar communiceren, medewerkers en lijnmanagers meer informatie krijgen over externe en interne factoren van human resource management en verwacht kan worden dat de verschillen in visie tussen HR-managers enerzijds, en medewerkers en lijnmanagers anderzijds kleiner zullen worden. Op basis hiervan worden de vierde hypothese geformuleerd: *Naarmate medewerkers en lijnmanagers enerzijds en HR-managers anderzijds vaker formeel (hypothese 4a) en informeel contact (hypothese 4b) hebben, zijn de verschillen in visie van human resource management kleiner.*

## **Methode van onderzoek**

### *Respondenten en procedure*

De onderzoekspopulatie in dit onderzoek bestond uit ongeveer 660 medewerkers met een vast contract van een grote afdeling van een internationale organisatie in zuivel. Ongeveer 130 (20 procent) medewerkers werken op het stafkantoor en ongeveer 530 op acht productie-locaties verspreid over heel Nederland. Via een interne memo op de publicatieborden zijn alle medewerkers op de hoogte gebracht van het onderzoek. In deze memo is uitleg gegeven over de inhoud van het onderzoek en het belang van de deelname van de medewerkers.

Uit een pilot-onderzoek bleek dat de productiemedewerkers het moeilijk vonden om de vragenlijst in te vullen<sup>4</sup>. Om deze reden is besloten om de (productie)medewerkers te interviewen aan de hand van de vra-

genlijst. De duur van de gestructureerde interviews was gemiddeld een uur. Aangezien het niet haalbaar was alle (ongeveer 530) productiemedewerkers te interviewen, is een aselechte steekproef getrokken. In totaal hebben 99 (9,4% response) medewerkers deelgenomen aan een interview. De gemiddelde leeftijd van de geïnterviewden is 43 jaar en 89% is man. Gemiddeld zijn de geïnterviewden bijna 18 jaar in dienst bij deze organisatie.

De medewerkers van het stafkantoor (lijnmanagers, HR-managers en een deel van de medewerkers) bleken in het pilot-onderzoek geen moeite te hebben met het invullen van de vragenlijst. Om deze reden ontvingen deze medewerkers de vragenlijst met een begeleidend schrijven met duidelijke (invol-)instructies. De vragenlijst mocht binnen werktijd worden ingevuld. In totaal hebben 134 (71% response) medewerkers van het stafkantoor een vragenlijst ingevuld. De gemiddelde leeftijd van de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld is 39 jaar en ook deze respondentengroep bestaat voornamelijk uit mannen: van de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld is 70% man. Gemiddeld zijn de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld 13 jaar in dienst bij deze organisatie.

Deze procedure betekent dat een deel van de medewerkers een vragenlijst heeft ingevuld, en een ander deel van de medewerkers mondeling is ondervraagd. In de schriftelijke vragenlijst en het gestructureerde interview werden dezelfde vragen gesteld. Hoewel de antwoorden van de twee groepen (vragenlijst versus interview) op de verschillende onderdelen niet significant verschillend waren, is hiermee niet gezegd dat de verschillende wijzen van data verzamelen geen effect op de resultaten heeft. In de discussie wordt verder op dit verschil in procedure van dataverzameling ingegaan.

Als de aantallen respondenten worden gerelateerd aan de functie binnen de organisatie gaat het om 67 lijnmanagers (31 procent), 144 medewerkers (66 procent) en vijf HR-managers (3 procent). Voor leeftijd, geslacht en duur dienstverband vertoont de steekproef geen systematische verschillen met de populatie (zie Van der Ven, 2003).

#### *Meetinstrument(en)*

*HRM-rollen.* In het eerste deel van de vragenlijst is de visie van de respondent met betrekking tot de gewenste HRM-rollen gevraagd. Dit deel is gebaseerd op een bestaande vragenlijst van Ulrich (1997) en bestaat uit 20 stellingen, die elk verwijzen naar één van de vier rollen (zie appendix 1 voor de vertaalde items). Voorbeelden van de items zijn 'Het is gewenst dat HRM deel neemt aan het formuleren van de strategie van de organisatie' (*strategic agent*) en 'Het is gewenst dat HRM toeziet op een juiste uitvoering van de administratieve HRM-processen' (*administrative expert*). Aan de respondenten is gevraagd in welke mate ze het eens waren met de verschillende stellingen. Antwoorden

konden worden gegeven aan de hand van een vijfpuntschaal (1 = sterk oneens, 5 = sterk eens).

De interne consistentie voor de vier schalen (Cronbach alpha) bleek na het verwijderen van het item 'Het is gewenst dat HRM helpt om de productiviteit van de organisatie te verhogen' (*administrative expert*) voldoende: *strategic partner* (5 items): .68, *administrative expert* (4 items): .67, *employee champion* (5 items): .74 en *change agent* (5 items): .78. Voor de analyses is voor elke HRM-rol het gemiddelde van de betreffende items berekend.

*Formeel en informeel contact.* In het tweede deel van de vragenlijst is de respondent gevraagd naar zijn of haar formele en informele contactfrequentie met de HR-managers: 'Hoe vaak heb je formeel (zakelijk) contact met iemand van HRM?' en 'Hoe vaak heb je informeel (persoonlijk) contact met iemand van HRM?'. De respondent kon antwoorden aan de hand van een achtpuntschaal (1 = nooit, 8 = een paar keer per week). Hoewel de formele contactfrequentie en de informele contactfrequentie aan elkaar zijn gerelateerd ( $r = .49, p < .01$ ), is de samenhang niet hoog genoeg om ze samen te nemen.

*Persoonskenmerken.* In het laatste deel is naar enkele persoonsgegevens gevraagd: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, duur dienstverband, periode contract, type contract en functie ('Heb je volgens het organisatieschema een leidinggevende functie?'). Onder een *medewerker* wordt in dit onderzoek verstaan: elke medewerker met een (volgens het organisatieschema) niet-leidinggevende functie. Onder een *lijnmanager* wordt verstaan: elke werknemer met een (volgens het organisatieschema) leidinggevende functie. Daarnaast is, op basis van de CAO waaronder de lijnmanagers vallen, onderscheid gemaakt tussen het hoger en het lager lijnmanagement.

## Resultaten

### *Gewenste rollen voor HRM*

In tabel 1 worden, onderscheiden naar medewerkers, lijnmanagers en HR-managers, de gemiddelde waarden voor de vier onderscheiden rollen weergegeven<sup>5</sup>.

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers, lijn- en HR-managers van deze organisatie vinden dat alle vier rollen gewenst zijn voor HRM. Gegeven de vijfpuntschaal waarop de respondenten konden antwoorden zijn de gemiddelden voor de rollen redelijk hoog (alle boven de 3.90). Gemiddeld vinden medewerkers, lijn- en HR-managers de rol van *employee champion* (4.29) voor HRM het meest gewenst, gevolgd door *administrative expert* (4.04). De rollen van *strategic partner* en *change agent* worden minder door de medewerkers, lijn- en HR-managers geprefereerd (resp. 3.92 en 3.93). De verschillende groepen medewer-

Groep	Administrative expert	Employee champion	Strategic partner	Change agent
Medewerkers	4.07 (.46)	4.35 (.43)	3.92 (.47)	3.90 (.56)
Lijnmanagers	4.00 (.37)	4.19 (.41)	3.90 (.40)	3.99 (.41)
HR-managers	3.85 (.29)	3.64 (.46)	4.20 (.28)	4.16 (.30)
<b>Totaal</b>	4.04 (.43)	4.29 (.44)	3.92 (.45)	3.93 (.52)

Tabel 1. Gemiddelden en standaarddeviaties tussen haakjes voor medewerkers (N=144), lijnmanagers (N=67) en HR-managers (N=5) op de gewenste vervulling van de vier rollen (schaal 1-5)

kers blijken echter, zoals verwacht, te verschillen in hun preferenties over de rol van HRM binnen de organisatie.

Voor het toetsen van de eerste drie hypothesen wordt een multivariate variantie analyse met de vier rollen als afhankelijke variabelen berekend, met functie (medewerkers, lijnmanagers, en HR-managers) als onafhankelijke variabele. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het slechts om antwoorden van vijf HR-managers gaat. De resultaten van deze groep medewerkers dienen dan ook met de nodige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd.

In de eerste hypothese wordt verondersteld dat medewerkers de rollen van *administrative expert* en *employee champion* voor HRM prefereren boven de rollen *strategic partner* en *change agent*. De resultaten ondersteunen deze verwachtingen: medewerkers prefereren de rol *administrative expert* significant meer dan de rollen *strategic partner* ( $t(153) = 4.03, p < .01$ ) en *change agent* ( $t(153) = 3.60, p < .01$ ). Ook de rol *employee champion* prefereren ze significant meer dan de rollen *strategic partner* ( $t(153) = 14.60, p < .01$ ) en *change agent* ( $t(153) = 10.00, p < .01$ ). Hypothese één wordt dan ook bevestigd: medewerkers prefereren de rollen *administrative expert* en met name *employee champion* meer dan de rollen *strategic partner* en *change agent*.

In de tweede hypothese wordt verondersteld dat lijnmanagers, evenals medewerkers, de rollen *administrative expert* en *employee champion* meer prefereren voor HRM dan de rollen *strategic partner* en *change agent*. Uit de resultaten blijkt dat lijnmanagers de rol *administrative expert* significant meer prefereren dan de rol *strategic partner* ( $t(66) = 2.30, p = .03$ ), maar niet significant meer dan de rol *change agent* ( $t(66) = .15, p = .88$ ). Wel in lijn met de verwachting prefereren ze de rol *employee champion* significant meer dan de rollen *strategic partner* ( $t(66) = 11.33, p < .01$ ) en *change agent* ( $t(66) = 4.40, p < .01$ ). Hypothese twee wordt dan ook grotendeels bevestigd: de rol *employee champion* prefereren lijnmanagers meer dan de rollen *strategic partner* en *change agent*. Daarnaast prefereren lijnmanagers de rol van *administrative expert* meer dan de rol *strategic partner*.

In de derde hypothese wordt verondersteld dat HR-managers de rollen *strategic partner* en *change agent* prefereren boven de rollen *administrative*



*expert* en *employee champion*. Hoewel het hier zoals eerder gezegd om een klein aantal gaat, blijkt uit de resultaten dat de HR-managers de rol *strategic partner* significant meer prefereren dan *employee champion* ( $t(4) = 4.19, p < .01$ ), maar niet significant meer dan *administrative expert* ( $t(4) = 2.12, p = .10$ ). De rol *change agent* prefereren ze significant meer dan *administrative expert* ( $t(4) = 3.75, p = .02$ ), maar niet significant meer dan *employee champion* ( $t(4) = 1.73, p = .16$ ). Hoewel het hier om slechts vijf respondenten gaat zijn de verschillen in de verwachte richting. Hypothese drie wordt dan ook gedeeltelijk bevestigd: HR-managers prefereren de rol *strategic partner* meer dan de rol *employee champion*. De rol *change agent* verkiezen ze boven de rol van *administrative expert*.

#### Formeel en informeel contact

In welke mate zijn de verschillen in visie tussen medewerkers en lijnmanagers enerzijds, en HR-managers anderzijds te verklaren door het formele en informele contact tussen de verschillende groepen medewerkers? In tabel 2 worden allereerst de formele en informele contactfrequentie met de HR-managers weergegeven, waarbij onderscheid is gemaakt tussen medewerkers en (lagere en hogere) lijnmanagers.

	Formeel contact	Informeel contact
Medewerkers	3.55 (1.21)	3.91 (2.05)
Lijnmanagers	5.70 (1.75)	5.04 (1.85)
Lager lijnmanagement	5.21 (1.47)	4.42 (1.39)
Hoger lijnmanagement	5.90 (1.82)	5.29 (1.96)
Totaal	4.15 (1.72)	4.22 (2.05)

Tabel 2. Gemiddelden en standaarddeviaties voor medewerkers en (hogere/lagere) lijnmanagers op contactfrequentie (schaal 1-8)

Uit de tabel blijkt dat medewerkers minder formeel en informeel contact hebben met de HR-managers dan lijnmanagers. Daarnaast blijken lijnmanagers meer formeel dan informeel contact te hebben met HR-managers, terwijl medewerkers meer informeel dan formeel contact hebben met de HR-managers. Het hogere lijnmanagement blijkt meer, zowel formeel als informeel, contact te hebben met de HR-managers dan het lager lijnmanagement.

In dit onderzoek is verondersteld dat formeel en informeel contact gerelateerd is aan verschillen in visie. Om de verschillen in visie te berekenen is per rol de gemiddelde visie van de HR-managers berekend en gerelateerd aan de gemiddelde visie van de betreffende medewerker en lijnmanager. Vervolgens zijn de hieruit voortvloeiende vier verschil-scores verabsoluteerd en gesommeerd per respondent. Dit betekent

dat er per respondent een score is die het totale verschil in visie voor de vier rollen met de HR-managers weergeeft, zonder dat er rekening is gehouden met de verschillen in visie voor de afzonderlijke rollen en zonder dat er rekening is gehouden met de richting van het verschil (worden de rollen bijvoorbeeld meer door de HR-managers of meer door de medewerkers of lijnmanagers geprefereerd).

Nadere analyses tonen dat er in het geval van een klein (totaal) verschil geen sprake is van één dominante visie waarover beide partijen het eens zijn, maar wordt het kleine totaalverschil veroorzaakt doordat de visie voor alle vier rollen overeenkomt en dat die min of meer in gelijke mate worden geprefereerd. Ook in het geval van een groot totaalverschil is er geen sprake van een dominante rol die bijvoorbeeld door één partij veel meer wordt geprefereerd en het verschil veroorzaakt.

In de vierde hypothese is verondersteld dat het formele (hypothese 4a) en het informele contact (hypothese 4b) negatief gerelateerd is aan het verschil in visie met de HR-managers. Uit de correlaties blijkt het formele en informele contact van respondenten enerzijds, en het totale verschil in visie anderzijds, zoals verwacht significant negatief te zijn: formeel contact:  $r = -.18$ , ( $p < .01$ ), en informeel contact:  $r = -.13$  ( $p < .01$ ): hoe meer contact, hoe kleiner het verschil in visie.

Vervolgens zijn beide hypothesen in een regressie-analyse met de verschillscore als afhankelijke variabele getoetst, waarbij gecontroleerd is voor de variabelen leeftijd, geslacht, opleiding, functie (1 = medewerker, 2 = lijnmanager) en duur van het dienstverband. In model 1 zijn allereerst de effecten van deze controlevariabelen berekend, waarna in model 2 het effect van formeel contact, en in model 3 het effect van informeel contact is toegevoegd. De resultaten van deze regressie-analyses worden weergegeven in tabel 3.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3
Formeel contact		-.19**	
Informeel contact			-.16*
Leeftijd	.05	.05	.07
Geslacht	.01	.02	.03
Opleidingsniveau	-.18*	-.14*	-.16*
Functie	-.17*	-.17*	-.20*
Duur dienstverband	.02	.02	.04
R <sup>2</sup>	4	8	9
Change in R <sup>2</sup>		4*	5*

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Tabel 3. Resultaten regressie-analyse met als afhankelijke variabele 'het verschil in visie met de HR-afdeling'.

In model 1 blijkt dat opleidingsniveau en functie van de respondenten een significant effect hebben op de verschillen in visie met de HRM-afdeling: hoe hoger de opleiding, hoe kleiner het verschil in visie, en lijnmanagers hebben een significant kleiner verschil in visie met de HR-managers dan medewerkers. Deze effecten blijven significant als formeel en informeel contact aan de vergelijking wordt toegevoegd. In model 2 en 3 blijkt, ook bij constant houden op leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en functie van de respondent, zowel formeel ( $\beta = -.19, p < .01$ ) als informeel contact ( $\beta = -.16, p < .01$ ) een significant negatief effect te hebben op de verschillen in visie: hoe vaker medewerkers en lijnmanagers contact hebben HR-managers, hoe kleiner het verschil in visie over de gewenste rollen van HRM. Hoewel de verklaarde variantie voor de verschillende analyses laag is en laag blijft, stijgt de verklaarde variantie in model 2 en 3 significant ten opzichte van model 1. Deze resultaten betekenen dat hypothese 4 wordt bevestigd: hoe meer formeel en informeel contact, hoe kleiner de verschillen in visie.

### **Conclusie en aanbevelingen**

Het doel van dit onderzoek was de vraag te beantwoorden of er verschillen in visies bestaan tussen medewerkers, lijn- en HR-managers met betrekking tot de gewenste rol van HRM en hoe deze verschillen te verklaren zijn. Aan de hand van het model van Ulrich (1997) zijn de verschillende visies in kaart gebracht en is onderzocht of deze samenhangen met de contactfrequentie tussen medewerkers en lijnmanagers enerzijds, en HR-managers anderzijds.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan een aantal conclusies worden getrokken. Ten eerste erkennen medewerkers, lijnmanagers, en HR-managers – gegeven de resultaten – de potentiële toegevoegde waarde van human resource management in zowel de operationele als de strategische rollen. Ten tweede kan worden geconcludeerd dat medewerkers en lijnmanagers de operationele rollen sterker prefereren dan de strategische rollen. Medewerkers en lijnmanagers hebben daarmee een vrij traditionele, operationele voorkeur voor HRM. Ten derde blijken HR-managers van visie te verschillen ten aanzien van hun gewenste rol voor human resource management met medewerkers en lijnmanagers: zij zien vooral het belang van een strategische rol voor human resource management. En ten vierde, en laatste, de verschillen in visie tussen medewerkers en lijnmanagers enerzijds, en HR-managers anderzijds lijken gerelateerd te kunnen worden aan het formele en informele contact tussen de groepen: hoe vaker medewerkers en lijnmanagers formeel en informeel contact hebben met HR-managers, hoe kleiner de verschillen in visie ten aanzien van HRM.

Voordat op basis van deze resultaten allerlei beleidsaanbevelingen worden gedaan is het van belang kort bij een aantal punten stil te staan. Ten eerste is in dit onderzoek aan de hand van slechts één item gevraagd naar de formele en informele contactfrequentie, en is niet naar de hoeveelheid formeel en informeel contact met de HR-managers gevraagd. Daarnaast is niet gevraagd naar de aard en de sfeer van de contacten. Zo kunnen negen of tien formele contactfrequenties qua uitwisseling van informatie en argumenten gelijk staan aan één lang informeel contact. Daarnaast kan het vaker treffen van anderen juist ook leiden tot polarisering van verschillende visies, waardoor de verschillen in visie alleen maar groter worden. Vervolgonderzoek zou naast de frequentie van contact ook de hoeveelheid, bijvoorbeeld in uren of minuten per week, en de aard van de contacten mee moeten nemen. Daarnaast zou het interessant zijn om na te gaan of en hoe informele relaties tussen de verschillende medewerkers van invloed zijn op de verschillen in visie. Op basis van de 'self-categorisation'-theorie (Turner, 1985; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987) kan worden verwacht dat naarmate medewerkers meer met elkaar omgaan, en naarmate de organisatie, waaronder de HRM-afdeling, meer onderdeel is van hun sociale identiteit, de verschillen in visie kleiner zijn. Zo vonden Sanders, Schyns, Koster & Rotteveel (2003) dat in cohesieve teams, dat wil zeggen teams die ook buiten werktijd met elkaar omgaan, de medewerkers een nagenoeg gelijke mening over hun leidinggevenden hadden. In minder cohesieve teams waren de verschillen in meningen over de leidinggevende tussen de medewerkers van eenzelfde team veel groter.

Hiernaast geldt dat niet alle medewerkers van de HRM-afdeling in dit onderzoek zijn meegenomen, maar enkel de HR-managers zijn ondervraagd, waarbij tevens opgemerkt dient te worden dat het hier om een klein aantal HR-managers gaat. Aangenomen kan worden dat er, vanuit de verschillende functies, een verschil in visie bestaat tussen de verschillende HR-medewerkers (personeelsconsulenten) en de HR-managers, in die zin dat verwacht kan worden dat de managers meer dan de medewerkers binnen een HRM-afdeling juist de strategische rollen prefereren. Vervolgonderzoek zou zich op de verschillen in visies binnen de HRM-afdeling kunnen richten. Aangenomen kan worden dat naarmate de visie over de gewenste rol voor HRM binnen de eigen HR-afdeling meer overeenkomt, dit positieve gevolgen heeft voor de efficiëntie van de afdeling en dat het de communicatie met de andere afdelingen binnen de organisatie vergemakkelijkt.

Hoewel er in dit onderzoek een relatie werd gevonden tussen formele en informele contactfrequentie enerzijds, en verschillen in visie anderzijds, is het door het cross-sectioneel karakter van dit onderzoek, niet mogelijk uitspraken te doen over oorzaak en gevolg. Onduidelijk blijft

daarom of medewerkers en lijnmanagers vaker formeel en informeel contact hebben met HR-managers omdat ze op voorhand al meer over een kwamen in hun gewenste rol voor HRM binnen de organisatie, of dat verschillen in visie kleiner worden als er meer en vaker contact is. Om uitspraken hierover te kunnen doen is longitudinaal onderzoek nodig.

In dit onderzoek is een deel van de medewerkers via een schriftelijke vragenlijst ondervraagd, terwijl het andere deel is uitgenodigd voor een interview. Voor beide delen werd een hoge response gevonden, maar niet duidelijk is welke effecten het verschil in methode van dataverzameling op de resultaten heeft. Verwacht kan worden dat in de conditie van het interview het aantal sociaal wenselijke antwoorden hoger is. Hoewel er geen significante verschillen werden gevonden tussen de geïnterviewden en de respondenten die een schriftelijke vragenlijst hadden ingevuld, zou vervolgonderzoek moeten kijken naar de resultaten als voor alle medewerkers, lijn- en HR-managers binnen een organisatie eenzelfde methodiek werd gehanteerd. Wel kan, op basis van de overwegend positieve reacties op zowel de vragenlijst als het interview, worden aangenomen dat de response en de validiteit lager waren geweest als beide groepen een vragenlijst hadden ontvangen.

Daarnaast was de respondentengroep overwegend mannelijk, en gemiddeld al lang in dienst bij deze organisatie. Hoewel beide kenmerken niet van invloed bleken te zijn op de resultaten, zou nieuw onderzoek zich meer kunnen richten op verschillen tussen mannen en vrouwen en verschillen in lengte van het dienstverband. Immers hoe langer mensen in dienst zijn van een organisatie, hoe meer gelegenheid er is om naar elkaar toe te groeien.

Ondanks de bovenstaande kanttekeningen komen de gevonden resultaten van dit onderzoek in grote lijnen overeen met de verwachtingen: medewerkers en lijnmanagers hebben een voorkeur voor een operationele invulling van HRM, en HR-managers prefereren een strategische invulling. Voornaamste resultaat hierbij is dat er een relatie bestaat tussen formeel en informeel contact en verschillen in visie. Ondanks dat er op basis van dit onderzoek geen uitspraken mogelijk zijn over hetgeen oorzaak danwel gevolg is, lijkt het in contact brengen van medewerkers en lijnmanagers met HR-managers positieve gevolgen te hebben. Daarnaast kan worden gedacht aan informatie- en discussiebijeenkomsten waarbij HR-managers hun situatie en mogelijke keuzes voor de uitvoering van HRM kunnen beargumenteren, en waarbij anderzijds een discussie kan ontstaan tussen medewerkers en HR-managers over de problemen en effecten van de verschillende mogelijkheden om het human resource management binnen een organisatie vorm te geven.

## SUMMARY

**The HRM roles from Ulrich seen from different actors within one organization**

In this article the question is asked if there are differences between different actors within an organization -employees, managers and HR managers- in their view of the preferred role of HRM, and if there are differences how these differences can be explained. Based upon two dimensions (persons versus processes, long term versus short term perspective) Ulrich (1997) distinguished the role of HRM in four roles: *administrative expert* (process, short term), *employee champion* (people, short term), *strategic partner* (process, long term) and *change agent* (people, long term). Based upon the model of Ulrich (1997) data of 144 employees, 67 managers, and five HR-managers of a department of an international organization in dairy were collected. The three groups differ in their preferred role of HRM: employees and managers prefer the roles of *administrative expert* and *employee champion*, whereas the HR-managers prefer the roles of *strategic partner* and *change agent*. Moreover, the differences in preferred role can be explained by the frequency of formal and informal contacts between employees and managers on one hand, and HR-managers on the other hand: the more formally and informally they meet, the smaller the differences in preferred role for HRM.

**Literatuur**

- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources. Framework for General Managers*. New York, John Wiley & Sons Inc.
- Becker & Huselid, (1999). An Interview with Mike Losey, Tony Rucci, and Dave Ulrich: three experts respond to HRMJ's special issue on HR strategy in five leading firms. *Human Resource Management*, 38, 4, 353-365.
- Buyens, D. & Vos, A. De (2001). Perceptions of the value of the HR function, *Human Resource Management Journal*, 11, 3, 70-89.
- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, 11, 39-52.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Filley, A.C., House, R.J. & Kerr, S. (1976). *Managerial Process and Organizational Behavior*. Glenview, Scott, Foresman & Company.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

- Jones, E.E. & Nisbett, R.E. (1971). The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. In: Jones, E.E., Kanouse, D.E., Kelley, H.H., Nisbett, R.E., Valins, S. & Weiner, B. (eds.). *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*. Morristown, NJ, General Learning Press.
- Kelly, J. & Gennard, J. (1996). The role of personnel directors on the board of directors. *Personnel review*, 25, 7-24.
- Mabey, C., Skinner, D. & Clark, T. (1998). Experiencing HRM: The Importance of the Inside Story. In: Mabey, C., Skinner, D. & Clark, T. (eds.), *Experiencing Human Resource Management*, 1-13. London, Sage Publications.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Miller, T. (2000). *Redesigning HR for Strategic Advantage. How to deliver measurable value*. London, Prentice Hall.
- Purcell, J. (2001). The meaning of strategy in human resource management. In: J. Storey (ed.). *Human Resource Management: A Critical Test*. London: Thomson Learning.
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., & Kim, S.H. (1994). *Social Conflicts. Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Sanders, K., Schyns, B., Koster, F. & Rotteveel, C. (2003). Het stimuleren van solidaire gedrag: Een kwestie van leiderschap? *Gedrag & Organisatie*, 16, 273-254.
- Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self concept: A social cognitive theory of group behaviour. In: E.J. Lawler (Ed.). *Advances in Group Processes: Theory and Research*, 2, Greenwich, Ct: JAI Press. 77-122.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford and New York: Blackwell.
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: *The next agenda for adding value and delivering results*. Boston Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Van der Ven, F. (2003). *Verschillen in visie op de rol van de HR-afdeling*. Afstudeeronderzoek Personeelwetenschappen, Tilburg.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization. Theory and practice*. New York: Oxford, University Press.

## **Appendix 1. Items van de vragenlijst voor de HRM-rollen**

### *Administrative expert*

1. HRM helpt de productiviteit te verhogen<sup>6</sup>
2. HRM neemt deel aan het ontwikkelen van HRM-processen
3. HRM besteedt haar tijd aan uitvoerende HRM-zaken
4. HRM doet actief mee aan het invoeren van HRM-processen
5. HRM ziet toe op een juiste uitvoering van de administratieve processen

### *Employee Champion*

6. HRM helpt door te zorgen voor de persoonlijke behoeften van medewerkers
7. HRM neemt deel aan het vergroten van de betrokkenheid bij de organisatie
8. HRM besteedt haar tijd aan het luisteren naar en reageren op de behoeften van medewerkers
9. HRM doet actief mee aan het luisteren naar en reageren op medewerkers
10. HRM helpt medewerkers bij het bereiken van persoonlijke behoeften

### *Strategic Partner*

11. HRM helpt de doelen van de organisatie te bereiken
12. HRM neemt deel aan het formuleren van de strategie van de organisatie
13. HRM besteedt haar tijd aan langetermijnplanning
14. HRM doet actief mee aan het maken van plannen voor de organisatie
15. HRM werkt om de strategie van de organisatie en van HRM op een lijn te krijgen Change agent
16. HRM helpt de organisatie om zich aan te passen aan veranderingen
17. HRM neemt deel aan het realiseren van cultuurveranderingen
18. HRM besteedt haar tijd aan het aanmoedigen van nieuw gedrag
19. HRM doet actief mee aan het veranderen van de organisatie
20. HRM helpt bij het veranderen van gedrag voor een cultuurverandering



## **Noten**

- 1 Prof. dr. K. Sanders is als hoogleraar Arbeid- en Organisatie Psychologie verbonden aan de Universiteit Twente. Ze werkte aan dit artikel tijdens een bezoek aan de School of Industrial relations and Organisational Behaviour, University of New South Wales, Sydney, Australië. Drs. F. van der Ven was ten tijde van dit onderzoek student Personeelwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg en het hier beschreven onderzoek vormde haar afstudeeronderzoek.
- 2 Hoewel we ons bewust zijn van de verschillen tussen human resource management en personeel & organisatie (personeels-management) wordt in dit artikel voor zowel HRM als P&O de term human resource management gehanteerd.
- 3 In dit artikel worden voor de vier rollen de Engelse termen gebruikt, wel worden ze in de tekst steeds cursief weergegeven.
- 4 Zo waren ze vooral geneigd sociaal wenselijke antwoorden te geven en hadden ze moeite met de taal.
- 5 In de analyses is in eerste instantie rekening gehouden met hoger- en lager lijnmanagement. De verschillen waren echter niet significant. Om deze reden is besloten in de tabel geen onderscheid en in de uiteindelijke analyses voor de eerste drie hypothesen geen onderscheid te maken.
- 6 Uiteindelijk is dit item niet meegenomen in de schaal.