

P&O actueel

jaargang 14 / april 2016
NR 4 / PENOACTUEEL.NL



TWITTER
@penoactueel



FACEBOOK
facebook.com/penoactueel



LINKEDIN
LinkedIn-groep P&Oactueel



NIEUWSBRIEF
penoactueel.nl/nieuwsbrief



WENDBARE ORGANISATIES: rollen in plaats van functies

12 Teamwork
HR-team
Waterschap

40 Economie:
Nederlandse
arbeidsmarkt

44 Dossier
Solliciteren en
selecteren

INCLUSIEF
Verzuim

A man and a woman are standing in front of a modern, multi-story glass building. The man is on the left, wearing a dark pinstriped suit and a striped tie. The woman is on the right, wearing a blue textured blazer and a black skirt. They are both looking slightly to the right. The building behind them has a complex, geometric design with many windows and balconies. The ground is paved with large, light-colored tiles.

WENDBARE ORGANISATIES DOEN AAN ROLLEN, NIET AAN FUNCTIES

Als een organisatie wendbaar wil zijn, dan zijn wendbare mensen daarbij essentieel. Het oude SNIF-adagium (Staat Niet In Functiebeschrijving) voldoet allang niet meer. Daarom moet het hele systeem van functiewaardering en functiebeschrijvingen op de schop. Uiteindelijk gaan we veel meer projectmatig en in rollen organiseren. 'Je bent in één baan bijvoorbeeld coach, coördinator, expert, accountmanager en projectleider; en alles naast elkaar en soms ook gelijktijdig.'

De wereld verandert als een razende, maar onze economie en arbeidsmarkt zijn gebouwd op fundamenten van vaak tientallen jaren oud. Aan het recente faillissement van grote winkelketens en de massaontslagen die daarvan het gevolg zijn, zien we hoe belangrijk het is om als organisatie over verandervermogen te beschikken. Een van die fundamenten, ons hele systeem van functiewaardering en functiebeschrijvingen, is ontstaan in een andere tijd. In de jaren '40, vlak na de oorlog, was het handig om een loonexplosie te voorkomen. Er was zóveel wederopbouw te doen, maar hoeveel moest je als werkgever betalen voor al dat werk? In de jaren erna hebben we de hele kerstboom opgetuigd gelaten omdat het nou eenmaal werkte én makkelijk was. Als een medewerker meer wilde verdienen, haalde je de klapper uit de kast en kon je zeggen: 'Nee hoor, bij jouw taken hoort dit salaris.' Geen ruzie, geen eideloze discussies. Of nou ja, misschien waren die er wel, maar dan had je als werkgever in elk geval een sluitend eindargument.

Kleine aanpassinkjes

In de afgelopen jaren zijn er wel wat kleine veranderingen doorgevoerd in deze manier van werken, vertelt Wilma van Vuuren, directeur van Human Capital Group. 'In het begin werden functiebeschrijvingen "feitelijk" gemaakt. Er werd als het ware een foto gemaakt van ieders functie door werkelijk alles op te schrijven wat iemand deed. En als hij dan ineens ook nog de telefoon moest opnemen, werd de functiebeschrijving meteen aangepast. Voor honderd medewerkers had je honderd beschrijvingen.'

De beschrijvingen vroegen veel onderhoud – en dus kostbare tijd – en waren bovendien niet heel geschikt om mee te bewegen met veranderingen. In reactie daarop kwamen "organieke" beschrijvingen. 'Daarin keken we niet meer naar wat iemand deed, maar naar welke taken bij een bepaalde functie hoorden. Later hebben we daar te verwachten resultaten – de verwachte output – nog aan toegevoegd waarbij we de processtappen (hoe er te komen) meer aan de medewerker zelf overlieten. Dit is algemener en dus minder gevoelig voor onderhoud.'

De laatste slag die organisaties maakten is dat ze generiek zijn gaan beschrijven in plaats van specifiek. 'Vroeger had je een Stafmedewerker HR, een Stafmedewerker Communicatie, een Stafmedewerker PR, enzovoort. Dat is een hele waaier van mensen die grosso modo hetzelfde werk doen, maar dan op een andere afdeling. Want al die stafmedewerkers ontwikkelen beleid en allemaal helpen ze met het uitvoeren ervan, alleen het onderwerp is anders.

Wanneer je dan één functiebeschrijving maakt, en er hooguit nog een aantal niveaus aan koppelt (junior, medior en senior bijvoorbeeld), heb je véél minder functiebeschrijvingen en toch een goede blik op de organisatie. Het enige gevaar is dat het zó abstract wordt dat werknemers zich er niet meer in kunnen herkennen.'

Wendbaar en flexibel

De nieuwe tijd vraagt inmiddels om nóg meer wendbaarheid en flexibiliteit om überhaupt te kunnen overleven, zegt Jan Tjerk Boonstra, principal consultant bij hetzelfde Human Capital Group. 'Vandaag doen mensen bepaald werk, maar je weet niet of dat werk er over een jaar nog is, laat staan over vijf jaar. Dat betekent dat mensen moeten kunnen meebewegen. Ruimte voor starheid is er niet meer.'

Dit is de tijd van speedboten, niet van mammoettankers. 'Hokjes en kadertjes waren vroeger effectief, nu zijn ze belemmerend. Je wil geen kokertjes en laddertjes meer, dat kost allemaal tijd en het staat samenwerken, veranderen en (gezamenlijk) leren in de weg. Die staffunctionaris Communicatie moet bij wijze van spreken ook inzetbaar kunnen zijn in marketing en PR. De kern van het werk is hetzelfde, alleen de inhoud verschilt wat. Zo krijgt de organisatie dus meer verandervermogen, en worden mensen breder inzetbaar.'

Steeds meer organisaties stappen helemaal af van functies, en gaan over op rollen. 'Het verschil is dat een functie vast is en een rol tijdelijk. Deze week kan ik bijvoorbeeld maandag en dinsdag coach zijn, woensdag coördinator,

'Het verschil is dat een functie vast is en een rol tijdelijk'

'Zorg ervoor dat mensen continu kunnen bewegen, ook als het niet hoeft'

en donderdag en vrijdag expert op een bepaald gebied. Als de wereld verandert, verandert het werk mee; en elke keer wordt gekeken wie een bepaalde rol het beste op zich kan nemen.'

Wat doe je met mensen?

Voor medewerkers verandert er ook wel wat. Wanneer ze in rollen gaan werken, wordt van ze verlangd dat ze initiatiefrijk zijn en zelf de regie nemen over hun eigen loopbaan. 'Je moet als werk-

nemer ook echt nadenken waar het werk ligt en hoe het optimaal kan worden gedaan. En het vraagt om *job craften*, de rol zó bijlijpen, in overleg met anderen, dat je talenten helemaal benut worden en dat het werk goed gebeurt.' Dat vraagt om een bepaald type mensen, waarbij het vooral gaat om mentaliteit, zegt Van Vuuren. 'Het vraagt om mensen die zin hebben om zich te ontwikkelen, nieuwsgierig zijn en beter willen worden. Je moet er een beetje plezier in hebben om voortdurend te zoeken. Leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en andere variabelen doen er eigenlijk niet zo toe. Misschien zou je denken dat dit iets van de jongste generatie is, maar ik zie iets heel anders. Ik zie sommige ouderen die zo fris als een hoentje zijn, en jongeren die na twee jaar al helemaal ingedut zijn. Ik erken onmiddellijk dat de

mindset van nieuwsgierigheid en leren bij jongeren iets vaker voorkomt, maar ik denk dat context een belangrijke rol speelt. In een starre omgeving roest iedereen vast, ook jongeren, en in een flexibele omgeving blijven de meeste mensen mentaal wendbaar, ook ouderen. Als HR in staat is om bevologenheid, ambitie en passie aan te wakkeren, dan is dat al heel belangrijk.' Toch slaagt de organisatie er niet altijd in om mensen mee te nemen. 'Soms is dat omdat directies te weinig in mensen hebben geïnvesteerd, soms omdat mensen simpelweg maar beperkt kunnen veranderen. Daarom zie je dat bedrijven tegelijkertijd mensen ontslaan én nieuwelingen aannemen. KPN moest vijftien jaar geleden een grote omslag maken, waarbij ongeveer driekwart van de 20.000 werknemers werd vervangen door andere mensen. Die oude mensen konden gewoon de omslag niet meer maken. Bij de Rabobank zie je de laatste jaren hetzelfde gebeuren. Overigens hoeft die mensen niet voorgoed af te schrijven, ze kunnen doorgaans heel goed bij een ander bedrijf aan de slag als dat past bij hun vermogens.'

CASUS: HOGESCHOOL VAN HALL LARENSTEIN

Van Hall Larenstein is een instelling voor hoger beroepsonderwijs met vestigingen in Leeuwarden en Velp. De afgelopen tijd is een belangrijke wijziging doorgevoerd in de manier van organiseren, vertelt Wendela Schlebaum, directeur beleid bij Hall Larenstein. 'Vroeger was onze organisatie ingericht op een manier die ook elders veel voorkomt: er is een afdeling en aan het hoofd daarvan staat een leidinggevende. Ongeveer een jaar geleden zijn we overgestapt op resultaatverwoordelijke teams met verschillende regierolhouders. Er zijn hierdoor geen teamleiders meer. Het eerste verschil is dat de regierol geen vaste functie is, maar een rol die tijdelijk ingevuld wordt. We hebben geen maximale termijn afgesproken, maar we denken aan een periode van een jaar of twee voordat de volgende persoon de regierol overneemt. Het tweede verschil is dat een regierolhouder niet de formele macht heeft die een leidinggevende wel heeft. Een regierolhouder zorgt er – kort gezegd – voor dat de dingen in een team goed lopen: dat er een agenda bij vergaderingen is en dergelijke. Daar hebben we uitgebreide rolbeschrijvingen voor gemaakt. Wat er bijvoorbeeld niet bij hoort zijn beoordelings- en reïntegratiegesprekken. Ook omdat we in het onderwijs te maken hebben met belangrijke accreditaties van de overheid, zijn het geen zelfsturende maar resultaatverwoordelijke teams die binnen kaders werken. In sommige teams zouden ze niet meer terug willen, in andere teams bestaat nog steeds de oude behoefte aan een teamleider. 'De resultaatverwoordelijke teams bestaan bij ons gemiddeld uit zo'n vijftien à twintig mensen. Ze krijgen kaders mee, maar verder laten we ze steeds meer vrij. Aan het begin van het jaar wordt de hoeveelheid werk onderling verdeeld en aan het einde geëvalueerd. Wat mooi is om te zien, is dat er meer kwetsbaarheid ontstaat in dergelijke teams. Mensen gaan elkaar namelijk op dingen aanspreken – een leidinggevende staat immers op véél grotere afstand – en dat is niet altijd makkelijk in een gelijkwaardige positie. Ik denk dat het nog wel een jaar of twee duurt voordat iedereen eraan gewend is, maar dan verwacht ik wel dat het overgrote deel van de mensen zich heeft kunnen aanpassen aan de veranderingen.'

Hoe krijg je mensen mee?

Blijft de vraag: hóe kun je mensen meekrijgen in zo'n majeure verandering? Boonstra: 'Als je de transformatie inzet, ben je eigenlijk al te laat als het gaat om bewustwording. Mensen hebben gewoon wat tijd nodig om in beweging te komen. Als je er in de directie al een jaar over praat, kun je niet verwachten dat medewerkers het in een dag oppikken. Zorg er dus voor dat mensen continu kunnen bewegen, ook als het niet hoeft. Zorg voor inzicht in wie ze zijn, wat ze kunnen, welke talenten ze hebben maar nog niet gebruiken, enzovoort. Noem het mobiliteit, noem het duurzame inzetbaarheid; het maakt niet zo veel uit, als mensen maar gewend zijn om naar zichzelf te kijken en aan zichzelf te werken. Want als je daar nog mee moet beginnen als je met de transformatie van de organisatie wilt beginnen, ben je te laat.'

Maar ook wanneer organisaties eenmaal bezig zijn met transformeren, moet het personeel meegenomen worden. 'De kwaliteit van het management is daarin heel erg belangrijk. Je kunt medewerkers niet flexibeler laten ►



Jan Tjerk Boonstra: 'Hokjes en kadertjes waren vroeger effectief, nu zijn ze belemmerend.'

werken, als je er als vanouds bovenop blijft zitten. Managers moeten leren loslaten, en dat is echt makkelijker gezegd dan gedaan. Heel veel managers gedragen zich als ouders: die houden hun kinderen ook het liefst zo lang mogelijk in huis, ook als het eigenlijk al niet meer nodig is. Idealiter zou management moeten zijn als een goede scheidsrechter, die is niet zichtbaar aanwezig en fluit ook alleen als het misgaat. Ik geloof dat veel managers zo druk zijn omdat ze niet alleen de regels bepalen en handhaven, maar zich óók nog eens bemoeien met hóe mensen inhoudelijk hun werk doen. Dat kan echt anders. Laten we toe gaan naar dienend leiderschap.' Overigens zijn mensen best in beweging te krijgen, als je maar een goed verhaal vertelt. 'Mensen komen in beweging als ze er iets mee winnen of als de noodzaak duidelijk is. Daarnaast weten we dat het belangrijk is dat

mensen zelf de ruimte krijgen om te veranderen. Bij nogal wat reorganisaties wordt dit onhandig aangepakt: voor medewerkers valt niks te winnen, ze snappen niet waarom het nodig is én ze krijgen geen regelruimte om die verandering zelf vorm te geven.'

Gesprekkencyclus en beloning

Wanneer je een organisatie totaal anders inricht, heeft dat natuurlijk ook gevolgen voor de verschillende HR-instrumenten. Zo is het volgens Van Vuuren logisch om ook de hele gesprekkencyclus anders in te richten. 'En met anders inrichten bedoel ik afschaffen. Zelf noem ik het altijd veroordelingsgesprekken, omdat je eerst twee complimenten geeft en daarna begint door te zagen op wat iemand elf maanden geleden verkeerd deed. De enige gesprekken die ik voer met mijn medewerkers zijn bij de koffieautomaat, wanneer ik denk dat het nodig is, of als ik zelf zin heb in een wandelingetje in het park. Elke dag ben ik wel met mensen aan het kletsen: wat is er gaande, hoe voel je je, wat heb je nodig om in je kracht te staan, etcetera. Ik plan zelden een agendagesprek, ik ben gewoon de hele dag in contact.' Ook doelen stellen zou op een andere manier kunnen. Niet meer van bovenaf opgelegd, maar komend vanuit de mensen zelf. 'Ik vertel mensen de algemene (business)doelstellingen voor het komende jaar en vraag aan iedereen wat zijn of haar bijdrage daar-

aan wordt. Dan kan ieder een rol kiezen waar hij goed in is, goed in wil worden, of gewoon leuk vindt. Dan gaan mensen ook veel harder lopen en beter werk afleveren, is mijn ervaring, én ze worden gelukkiger.' Hoe bepaal je iemands beloning wanneer de gesprekkencyclus is afgeschaft? Dat is inderdaad een lastige, erkent Van Vuuren. Want als je iemand beoordeelt en in hetzelfde gesprek vertelt of er een salarisverhoging bij zit, vergeet hij al het inhoudelijke en luistert alleen naar het geld. 'Zelf vraag ik mensen een portfolio van hun prestaties bij te houden, en ben daar het hele jaar met ze over in gesprek. Dan is de officiële mededeling rondom beloning, als het goed is, dus ook nooit een verrassing. In de toekomst denk ik dat we meer toe zullen gaan naar belonen voor bijdrage; dat kan een snelle stijging zijn als je hard werkt en veel carrière wil maken, en een stilstand als je ervoor kiest om je een paar jaar te focussen op iets anders, zoals je gezin.'

Veranderingen voor P&O'ers

Wanneer we gaan werken in rollen in plaats van in helder omschreven functieprofielen, dan heeft dat natuurlijk ook effect voor het werk van de P&O'er. Ook zijn of haar werk zal veranderen, maar volgens Boonstra hoeven P&O'ers niet bang te zijn dat ze de financiële administratie moeten gaan doen. 'Toch kunnen P&O'ers wel degelijk over de grenzen van hun vakgebied heen gaan kijken. Communicatie is bijvoorbeeld een belangrijk onderdeel van het HR-vakgebied, dus een kruisbestuiving met die afdeling is eigenlijk bittere noodzaak. Ook zou je, als het je ligt, best eens een project kunnen managen of een verandertraject begeleiden. Het zijn allemaal dingen die niet per se heel ver van de huidige HR-werkzaamheden af staan. Je zou zelfs kunnen denken aan ICT-projecten, omdat de menselijke factor daarin ook steeds belangrijker wordt. In feite is de *sky the limit*.' Het belangrijkste advies aan de P&O'er is dus om zelf óók wendbaarder te worden. 'Je kunt geen flexibiliteit en wendbaarheid van anderen verlangen wanneer je zelf vast blijft zitten in je HR-domein, zeker als dat domein vooral beheersmatig is en een hoog "stafkarakter" heeft.' ◀

MEESTERLIJKE GESPREKKEN

Hoe bespreek je op duidelijke en motiverende wijze de prestaties van je medewerkers? Hoe voer je een goed selectiegesprek en hoe bereid je je voor op een slechtnieuwsgesprek? Tijdens de masterclass Meesterlijke gesprekken leer je effectieve tactieken waarmee je met vertrouwen de dialoog in gaat en bijdraagt aan de team- en bedrijfsresultaten. PENOCONGRESSEN.NL/GESPREK