



Wendbare organisaties

Van vaste **functies** naar tijdelijke **rollen**

Nederland is het land met de hoogste dichtheid aan functiewaarderingen en functiebeschrijvingen in Europa. Oud-minister van Binnenlandse Zaken Guusje ter Horst zei ooit dat het Rijk 5.000 functies had, en dat dat er naar haar smaak ongeveer 4.950 te veel waren. Inmiddels gaan we toe naar minder en abstracter, en sterker nog: we schaffen functies in de toekomst helemaal af en gaan over op rollen.

De wereld verandert als een razende, maar onze afspraken en instituties zijn vaak tientallen jaren oud. Aan het recente faillissement van grote winkelketens zien we hoe belangrijk het is om je als organisatie tijdig aan te passen aan de nieuwe tijd.

Ons hele systeem van functiebeschrijvingen en functiewaarderingssystemen is ontstaan in een andere tijd. In de jaren '40, vlak na de oorlog, was de aanpak relevant 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. Want het werkte. En het was makkelijk. 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 eindeloze 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" ingevuld. 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' beschrijvin-

'Hokjes en kadertjes waren vroeger dienend, nu zijn ze belemmerend'

gen. '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 processtapen (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 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 veel minder functiebeschrijvingen en toch een goede blik op de organisatie. Het enige gevaar is dat het zo abstract wordt dat werknemers zich er niet meer in kunnen herkennen.'



JOEPS LOEP



OVERSTAP

BEKIK HET BIJBEHORENDE FILMPJE OP [ORNET](#)



Foto: Herbert Wiggeman

Wilma van Vuuren en Jan Tjerk Boonstra, 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'

Wendbaar en flexibel

De nieuwe tijd vraagt inmiddels om weer iets anders. Wendbaarheid en flexibiliteit zijn zo belangrijk geworden om überhaupt te kunnen overleven dat organisaties zich geen starheid meer kunnen veroorloven, 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. Voorheen hoorde je nog wel eens SNIF, ofwel: Staat Niet In Functiebeschrijving, maar daar kun je inmiddels niet meer mee aankomen als medewerker.'

Dit is de tijd van speedboten, niet van mammoettankers. Snelle start-ups, geen logge grootbedrijven. 'Hokjes en kader-tjes waren vroeger dienend, nu zijn ze

belemmerend. Je wil geen kokertjes en laddertjes meer, dat kost allemaal tijd; tijd die we niet hebben. Die staffunctionaris Communicatie moet bij wijze van spreken gewoon over kunnen naar PR als dat een tijdje nodig is. De kern van het werk is hetzelfde, alleen de inhoud verschilt wat. Zo wordt de organisatie dus leniger en wendbaarder en heeft meer verandervermogen, en de mensen worden breder inzetbaar.'

Voortdurend verschuiven

Steeds meer organisaties stappen daarom af van functies en gaan over op rollen, zegt Boonstra. 'Het verschil is dat een functie vast is, en een rol tijdelijk. Deze week kan ik twintig uur A doen en twintig uur B, volgende week tien uur voor C, D en E elk. Om een voorbeeld te geven: veel organisaties hebben nu naast een beperkt aantal generieke >

functies ook rollen, zoals coördinator, projectleider, expert, coach. Dan kun je naast je functie voor een bepaalde periode ook nog de rol van bijvoorbeeld expert hebben. Het werk verschuift voortdurend omdat de wereld buiten steeds verandert, en elke keer wordt gekeken wie een bepaalde rol het beste op zich kan nemen.'

Van medewerkers vraagt dat ook wel iets anders. Als je met rollen gaat werken, wordt van je verlangd dat je initiatiefrijk bent en zelf de regie neemt over je eigen loopbaan. 'Je kunt niet meer simpel taken uitvoeren, je moet als werknemer ook echt nadenken waar het werk ligt en of het wel effectief is wat je doet. Je moet er een beetje plezier in hebben om voortdurend te zoeken. En het vraagt om jobcraften, de rol zó bij-slijpen, in overleg met anderen, dat je talenten helemaal benut worden en dat het werk goed gebeurt.'

Hoe aantrekkelijk deze wendbaarheid ook klinkt, niet alle organisaties zijn daar al, zegt Van Vuuren: 'Regelmatig gaan de hakken in het zand als je ergens binnenkomt, zeker bij mensen die al dertig jaar hetzelfde werk doen. Mijn vermoeden is dat directies daar dan "vergeten" zijn om in hun mensen te investeren. Vaak willen mensen best mee in veranderingen, als ze maar begrijpen waarom het nodig is.'

Rol van de OR

Bovenstaande veranderingen zijn fors en ingrijpend, toch is de rol van de ondernemingsraad niet altijd duidelijk. Bij aanpassingen in het HR-instrumentarium moet de OR instemmen, maar bij aanpassing van de organisatie volstaat het geven van een advies. Dat lijkt gek, omdat je 'maar' advies geeft bij iets ingrijpends en instemming bij iets kleiner. Maar dat is schijn, zegt Boonstra: 'Want de scheidslijn is heel erg dun: je komt al gauw terecht bij instemming. Je kunt met adviesrecht de inrichting



KANS OF BEDREIGING?

Cedin is een organisatie voor onderwijsadvies in het noorden van Nederland. Het bureau helpt vooral basisscholen bij het bedenken en doorvoeren van onderwijsvernieuwingen, vertelt HR-manager Jaap Kramer.

'Voor ons is er de afgelopen jaren veel veranderd. Zo werden we voorheen gesubsidieerd en moesten we tegenwoordig commercieel ons geld verdienen. Maar ook in de inhoud verschuift er veel: ICT wordt steeds belangrijker, waardoor we er niet meer komen met een power-

pointje, we hebben echt *digital natives* nodig om bij te kunnen blijven in de markt. De samenleving verandert, en dus veranderen ook de vorm en inhoud van het onderwijs.'

'In het verleden hadden we veertig functiebeschrijvingen, nu nog maar een stuk of twintig. De profielen zijn algemener geworden waardoor we mensen breder kunnen inzetten. Vroeger hadden alle adviseurs een aparte beschrijving, terwijl je je kunt afvragen of een adviseur taal zich ook niet kan bezighouden met andere deelgebieden als het werk daar toevallig een keerje om vraagt. We maken wel een onderscheid in niveau, maar verder willen we minder dogmatisch naar het werk kijken om flexibeler te kunnen zijn.

'Sommige werknemers pakken dit makkelijk op, andere minder. Dat heeft niks te maken met geslacht, opleiding of iets anders, enkel met: zie je veranderingen als kans of als bedreiging? Sommige mensen blijven graag binnen hun comfortzone, anderen vinden het leuk om de ruimte erbuiten te verkennen.'

'Mijn OR was eerst sceptisch over deze plannen, ze vertrouwden het niet helemaal. Toen heb ik voorgesteld om de functies anders op te schrijven, samen met een aantal medewerkers onder wie iemand uit de OR. Samen konden we stappen maken, vertrouwen bouwen en verbinden op inhoudelijke aanpassingen. Ik wil OR-leden adviseren om minder op de regels en procedures te gaan zitten, en meer op het constructieve overleg over de koers van de onderneming. Als je allebei werkt aan een visie voor de toekomst, dan kun je makkelijker zaken met elkaar doen dan wanneer je je blindstaart op je rechten. Uiteindelijk zit je allebei in hetzelfde schuitje want je hebt allebei belang bij voorspoed.'

van je organisatie aanpassen, maar vervolgens is de kans groot dat er ergens ook iets moet gebeuren in het

HR-instrumentarium, en dan heb je weer instemming nodig.'

Daarom de tip om gewoon een continu gesprek te hebben tussen directie en ondernemingsraad. Van Vuuren: 'Maak meer gebruik van je informatierecht en je initiatiefrecht. Zorg ervoor dat je als OR steeds weet wat er gebeurt en proactief meepraat. Zorg ervoor dat je aan de voorkant meedenkt, zodat je niet aan de achterkant overvallen wordt. En nog moderner: geef de organisatie vorm in cocreatie met de directie. Als ze daar voor openstaan, tenminste.' <



Foto: Anne van der Woude

'Als een medewerker naast z'n vaste taken ineens ook de telefoon moest opnemen, werd de functiebeschrijving meteen aangepast'