

DE BIJDRAGE VAN FUNCTIEHUIZEN AAN ONTWIKKELGERICHT PERSONEELSMANAGEMENT

In dit ARTIKEL wordt ingegaan op een functiehuis als onderdeel, wellicht zelfs steunpilaar, van personeelsmanagement. Als een functiehuis wordt geïntroduceerd is het immers ook van belang de mogelijkheden die dat functiehuis biedt optimaal te benutten. Ook stelt de visie op HRM eisen aan het functiehuis. Het functiehuis kan dienen als “tehuis” voor veel aspecten van personeelsbeleid en zo bijdragen aan een meer integrale benadering van dat beleid. Meer resultaatgericht functies beschrijven, meer globale functies passen in een ontwikkelingsproces, evenals een meer integrale benadering van personeelsbeleid.

Dit artikel is opgebouwd rond de volgende koppelingen tussen functiehuizen en personeelsmanagement:

1. Contracteren en afspreken.
2. Functiehuizen en loopbaanbeleid
3. Functiehuizen en competentie management
4. Functiehuizen en leren
5. Functiehuizen en jobcrafting

Koppeling 1: Contracteren en afspreken

Hoe vertaal en concretiseer je nu de “afspraken” die in een functie zijn in maatwerkafspraken met medewerkers?

Daarvoor is het zinvol de resultaten om te zetten in prestatiecriteria en vervolgens in prestatienormen. Prestatiecriteria is eigenlijk de methode om resultaten te meten. Normen zijn dan de (minimale) eisen die je stelt aan het resultaat.

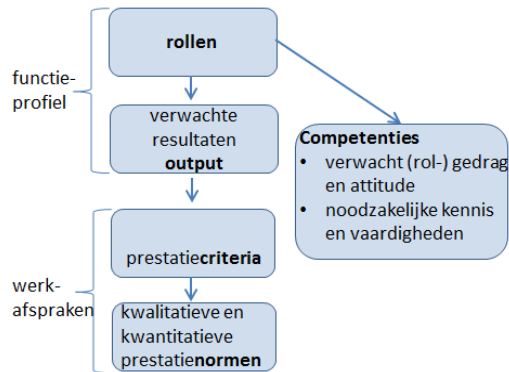
Een voorbeeld van iemand die moet herstellen na een ziekte:

- Resultaat : Door training een goede conditie opbouwen
- Prestatiecriterium: Hard kunnen lopen (Wat is een goede conditie?)
- Prestatienorm(en): Een uur lang continue kunnen hardlopen en tenminste 10 km. kunnen afleggen
Dit binnen een half jaar bereiken

Om dat te kunnen bereiken is bijvoorbeeld de competentie doorzettingsvermogen nodig.

Als we dat vertalen naar de concretisering van een functieprofiel zien we het volgende model:

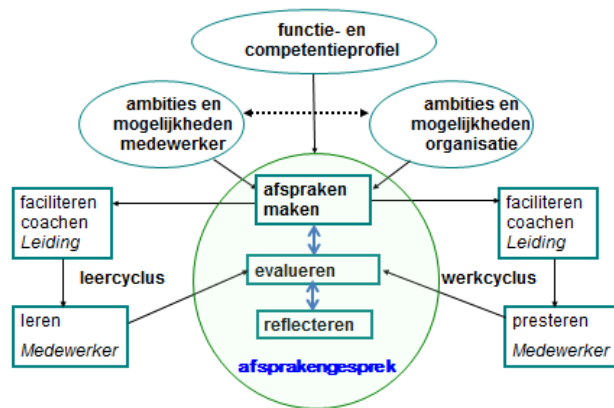
ITHACA INTERACTIE



Er kunnen meer kwantitatieve en kwalitatieve criteria en normen gebruikt worden. Zo zou je bij de beleidsadvisering ook de tijd kunnen beschrijven die aan een beleidsadvies besteed wordt of bijvoorbeeld de jaarproductie. Kwantitatieve criteria en normen passen vooral bij meer routinematige werkzaamheden. Bij meer improviserende werkzaamheden zijn ze vaak moeilijk te specificeren en is het vaak zinvol kwalitatieve criteria en normen te hanteren.

De afspraken gaan niet alleen over de vraag welke resultaten er verwacht worden, hoe dat wordt waargenomen (de criteria) en welke eisen er gesteld worden (de normen). De afspraken gaan ook over het leerproces van de medewerker. Hoe kan hij er voor zorgen die kwaliteiten te ontwikkelen die nodig zijn voor een optimaal functioneren. De kunst is het de leercyclus en de werkcyclus aan elkaar te verbinden. In de volgende paragrafen wordt daar ook meer op ingegaan. Dit kan ondermeer door naast resultaatafspraken ook persoonlijke ontwikkelingsplannen te maken (POP's).

In model ziet dit er als volgt uit:



De cyclus kan vorm krijgen via functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken, mede afhankelijk van het stramien dat de organisatie voor de gesprekken medewerker-leidinggevende kiest.

De attitude van de leidinggevende zal vooral moeten zijn goede afspraken te maken en de medewerker te stimuleren tot kritische zelfevaluatie. En daarnaast natuurlijk de vraag "wat kan ik er aan doen dat jij jouw werk optimaal doet?"

Koppeling2: Functiehuizen en loopbaanbeleid

Zelden is het gewenst dat iemand te lang dezelfde werkzaamheden op dezelfde manier uitvoert. Uiteraard kan iemand dit probleem zelf oplossen door te solliciteren bij andere organisaties, maar veelal is de behoefte bij de organisatie om iemands talenten te behouden. Ook heeft de organisatie de behoefte om, door middel van het toewijzen van nieuwe uitdagingen iemand gemotiveerd en bij de les te houden.

Loopbaanbeleid is de sturing op de mobiliteit van medewerkers, zo dat zij zoveel mogelijk hun capaciteiten kunnen inzetten en ambities kunnen realiseren, zowel ten behoeve van hun eigen werkplezier als ten behoeve van de output van de organisatie. Loopbaanbeleid is dus niet het zorgen dat medewerkers in de loop van hun carrière meer gaan verdienen; het gaat primair om werkverandering en niet om een betere beloning.

Belangrijk strategisch vraagstuk bij loopbaanbeleid is vooral of je loopbanen wilt creëren door functiewisseling of door functiewijziging (aanpassen van de functie).

Een tweede belangrijke keuzevraagstuk is of medewerkers in staat worden gesteld hun eigen loopbaanbeleid te kiezen of dat de organisatie ter zake ook keuzes maakt.

Inkleuring van beide vraagstukken hangt samen met het sociale contract tussen medewerker en organisatie. Gaan bijvoorbeeld beiden uit van een lifetime employment of niet.

Er zijn drie hoofdvormen van loopbanen te onderkennen:

1. **Horizontale mobiliteit.** Bij horizontale mobiliteit vindt er verplaatsing plaats tussen twee functies op een gelijk of vergelijkbaar niveau. Het voordeel is dat door de wisseling in werkzaamheden er nieuwe uitdagingen ontstaan omdat iemand zich de kennis en vaardigheden die daar bij behoren weer eigen moet maken. Men moet zich dus weer nieuwe routines eigen maken. Er kan vanuit organisatieperspectief beleid of een systeem worden ontwikkeld om te zorgen dat medewerkers zich regelmatig verplaatsen, zowel om doorstroming te bevorderen als om "vastroesten" te voorkomen. Een systeem van verplichte verplaatsingen kent nogal wat nadelen. Zo kan voor een medewerker voor wie zijn specialisatie zijn hobby is het kwijtraken van die hobby zeer demotiverend werken. Ook kan het voorkomen dat - hoewel er sprake is van vergelijkbare zwaarte - de ene functie toch meer status heeft dan de andere. In dat geval kan verplaatsing beleefd worden als "terugzetten", meestal ook een niet stimulerende ervaring. Een organisatiebreed beleid van horizontale verplaatsing is overigens pas mogelijk indien er geen sprake is van een sterk specialisatie omdat er wel voldoende verschillende functies moeten zijn op hetzelfde niveau. In een functiehuis gaat horizontale mobiliteit over het oeverstappen op andere families of een andere reeks.
2. **Verticale mobiliteit.** Bij verticale mobiliteit is er meestal sprake van de overstap van een minder zware naar een zwaardere functie. Naast de voordelen van wisseling in werkzaamheden is er meestal ook het voordeel van een grotere verantwoordelijkheid en altijd is er voor de medewerker het voordeel van een hogere beloning. Door het piramidekarakter van elke organisatie - er zijn altijd minder mensen aan de top nodig dan in het primaire proces - zijn er per definitie grenzen aan verticale mobiliteit. Het medewerkers laten doorstromen naar functies die niet zwaarder zijn maar wel zwaarder beloond worden heeft niets met loopbaanbeleid te maken maar is een vorm van beloningsbeleid (vaak op basis van "uitgestelde beloning"). Het risico van verticale mobiliteit is dat succesvolle medewerkers promotie maken en dat dat ophoudt op het moment dat zij niet meer

succesvol zijn. Dat betekent dat iedereen uiteindelijk blijft steken op een functie waar hij of zij niet meer goed functioneert (Dit mechanisme noemen wij het Peter-principe, naar de schrijver die dit mechanisme uitvoerig heeft beschreven). Ook kan verticale mobiliteit natuurlijk ook betrekking hebben op demotie. Soms heeft de medewerker of de organisatie er behoefte aan dat de medewerker “een stapje terug” doet. Belangrijk vraagstuk daarbij is of de beloning daarbij op hetzelfde niveau blijft.

3. De derde vorm is **radiale mobiliteit**. In deze situatie is er geen sprake van functiewisseling maar van aanpassing van de functie op basis van de wensen en kwaliteiten van de medewerker die de functie bekleedt en de behoefte van de organisatie.. Dit vereist dus een vorm van maatwerk. Zo kun je het takenpakket verbreden (domein vergroten), zwaardere taken toevoegen (taakverdieping), de autonomie vergroten (het discretionaire gebied vergroten) of de functie verrijken (zowel het domein als het discretionaire gebied vergroten.). Via radiaal loopbaanbeleid komt ook het uitgangspunt “de juiste man op de juiste plaats” tot zijn recht; je macht zowel medewerkers op functies als functies op medewerkers. In een complexe organisatie vraagt radiaal beleid nogal wat van het formatiebeleid. Hoe vind je een evenwicht tussen persoonlijke wensen en de noodzaak dat bepaald werk ook wordt uitgevoerd. Het blijft echter een belangrijke vraag waarom je - als je gelooft dat mensen het belangrijkste kapitaal zijn (de succesfactor bepalen) en gelooft in diversiteit (mensen verschillen in hun competenties, ambities en oriëntatie) - je functies niet vooral rond mensen /groepen ontwerpt. Met name bij het toevoegen van verantwoordelijkheden en echt specialistische taken is de kans groot dat de functie ook zwaarder wordt en dat hoort ook beloningsconsequenties te hebben.

Het mag duidelijk zijn dat een expliciete prioriteit voor een van de vormen impact heeft op het organisatieontwerp en dus op de functiestructuur. Verplaatsen kan bijvoorbeeld alleen maar als er ook functies beschikbaar zijn, hetzij horizontaal hetzij verticaal. Radiaal beleid heeft grote impact op de functiescheiding binnen een organisatie. De beschikbaarheid van functies en werkzaamheden bepaalt de grenzen van het loopbaanbeleid. Ook de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden bepaalt die grenzen. Bij een “platte” organisatie zal verticaal loopbaanbeleid vooral in de reeks zelf moeten worden gezocht en minder in de overstap naar managementfuncties.

Bijzonder relevant is dat het uitgangspunt dat de medewerker zijn eigen loopbaan moet (kunnen) sturen, de organisatie wel noodzaakt om de mogelijkheden die er zijn transparant te maken en te faciliteren. Dit krijgt o.a. vorm in en loopbaanstructuur en in het inzichtelijk maken wat de eisen zijn (“hard” en “zacht”) om voor een functie in aanmerking te komen. Hier kan een functiehuis een zeer belangrijke bijdrage leveren.

Een belangrijk hulpmiddel daarbij zijn “loopbaanpaden”, dat wil zeggen min of meer voorgeprogrammeerde routes waarlangs ontwikkeling kan plaatsvinden. Die routes worden allereerst gevormd door de reeksen in het functiehuis. De reeksen geven aan hoe men carrière kan maken binnen de eigen functiefamilie. Welke werkzaamheden moet men verrichten en aan welke eisen moet men voldoen om, de naast hogere functie te kunnen bekleden.

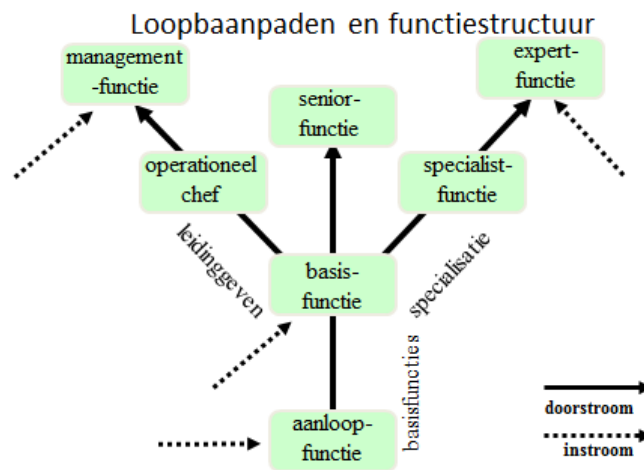
Maar de loopbaanpaden kunnen ook meer uitgebreid worden.

Globaal liggen er 5 loopbaanvragen voor:

- Wat zijn de ontwikkelmogelijkheden binnen de eigen functie?
- Wil men doorgroeien in hetzelfde werk als senior?
- Wil men doorgroeien naar een specialistische functie?

- Wil men doorgroeien naar een leidinggevende functie?
- Wil men overstappen naar een geheel andere functie (of een ander bedrijf)?

Vaak zie je als basispatroon het volgende groeipad.



Die loopbaanpaden kunnen ook als basis dienen voor de opbouw van de reeksen in het functiehuis. Daarbij is het natuurlijk wel noodzakelijk dat het werk dat men wil doen ook feitelijk voorhanden is. Bij loopbaanbeleid binnen de organisatie gaat het om het matchen van wat medewerkers willen en kunnen met wat er binnen de organisatie voor mogelijkheden zijn.

Naast doorstroom is het ook zinvol verse instroom te realiseren, bijvoorbeeld om nieuwe kennis en vaardigheden in huis te halen of de organisatie te “verjongen”. Het is dan ook zinvol loopbaanbeleid te koppelen aan kwalitatieve en kwantitatieve formatieplanning.

Koppeling 3: Functiehuisen en competentie management

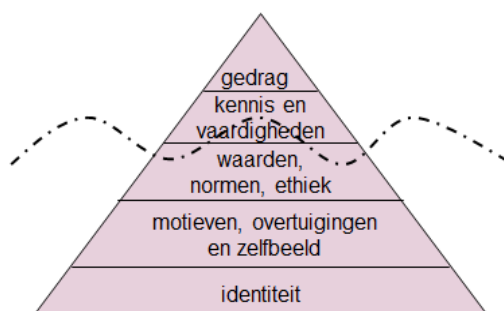
Werken met competenties is momenteel zeer actueel. Daarbij zie je een aantal benaderingen van het begrip competenties, zoals:

- Onderscheidende en succesbepalende kenmerken van organisatie of individu
- De kennis, vaardigheden, motieven en eigenschappen die bepalen of iemand in staat is bepaalde doeleinden te realiseren
- De eigenschappen die een persoon in staat stellen een bepaalde performance te realiseren

Die verschillende begrippen leiden vooral tot een tweetal soorten van competentie management nl. het managen op gedragscompetenties en het managen van alle kwalificaties die nodig zijn om een bepaalde functie goed te kunnen uitvoeren.

De gerichtheid op gedrag hangt vooral samen met het feit dat dat gedrag het meest zichtbaar is.

Kwaliteiten zijn te beschouwen als een ijsberg waarvan een deel onder de oppervlakte is.



Er zijn drie benaderingen te onderkennen over de relatie competentieprofiel - functiebeschrijving, nl.:

- ❑ Functiebeschrijving en competentieprofiel zijn twee aparte elementen die onafhankelijk van elkaar dienen te bestaan
- ❑ Competentieprofielen zijn op termijn een vervanging van functieprofielen;
- ❑ Competentieprofielen en functieprofielen zijn keerzijdes van dezelfde medaille en behoren zoveel mogelijk te worden geïntegreerd of tenminste op elkaar te worden afgestemd.

In dit artikel wordt de derde benadering sterk benadrukt. Daarbij kan het gaan om een geïntegreerd traject waarin functiebeschrijving en competentieprofiel in samenhang met elkaar gemaakt worden, maar ook om het afstemmen van functiebeschrijving en competentieprofiel die in afzonderlijke processen tot stand zijn gekomen.

Daarvoor zijn er een aantal redenen:

1. Het uitgangspunt van de beloning is toch vooral gebaseerd op de aard en het niveau van het werk dat men doet. Dit uitgangspunt blijft gehandhaafd ook als men van mening is dat beloning meer gebaseerd moet zijn op persoonlijke prestatie. Het lijkt niet logisch een prima presterende secretaresse meer te laten verdienen dan een matig presterende korpschef, het kan hoogstens zo zijn dat een prima presterende secretaresse meer salaris krijgt dan een matig functionerende secretaresse. De aard en het niveau van het werk moeten dus altijd op de een of andere manier in kaart worden gebracht. Overigens ook als men van mening is dat prestatie beloond moeten worden zijn werkafspraken of een op resultaatbeschrijving gerichte functiebeschrijving de belangrijkste input omdat een competentieprofiel geen resultaten aangeeft, maar performances;
2. Resultaten en performances verhouden zich tot elkaar als "Wat" en "Hoe". Resultaten geven aan wat iemand dient te bereiken en performances (gedragscriteria) geven aan hoe iemand zich dient te gedragen. Beide elementen horen bij elkaar en vullen elkaar aan. Iemand kan zich prima gedragen, maar toch weinig resultaat bereiken en vice versa iemand kan zeer effectief zijn en toch ongewenst gedrag vertonen, waarbij beide situaties ongewenst zijn;
3. Het gedrag en bekwaamheden die daar bij behoren moeten ook op het takenpakket zijn afgestemd. Zo heeft het weinig zin bij een medewerker die geen analytische taken in het werkpakket heeft, wel analytische vermogen te vragen binnen het competentieprofiel.

Competentieprofielen die niet of slecht aansluiten bij functies of werkprocessen blijven noodgedwongen ook altijd enigszins abstract;

4. Zowel functiebeschrijvingen als competentieprofielen proberen arbeidsgedrag te beïnvloeden en te sturen door een helder beeld te geven wat er van iemand verwacht wordt. Hoe eenduidiger dat beeld des te groter de kans dat de beïnvloeding succesvol zal zijn. Daarbij moet gestreefd worden naar een zo eenduidig mogelijke situatie, vooral voor de betrokken medewerkers als voor hun leidinggevende (waar stuur je op?);
5. De functiestructuur is een belangrijke conditie voor een meer ontwikkelingsgericht loopbaanbeleid, waar competentie management een belangrijke bijdrage aan kan leveren. Ontwikkelen van jezelf of van medewerkers is op zich een zinvolle activiteit, maar het rendementsdenken (ga ik datgene wat ik ontwikkel ook daadwerkelijk gebruiken?) is zeker vanuit organisatieperspectief toch noodzakelijk. Ook voor de zelfsturing van medewerkers is een transparante structuur waarin variatie in werk mogelijk is zeker zinvol;
6. Een pragmatisch argument is tot slot dat een deel van het traject dat noodzakelijk is om tot competentieprofielen te komen parallel loopt in casu kan lopen met het traject om tot functieprofielen te komen. Naast het systeem van het uitwerken van kritieke situaties dat hierna beschreven wordt geldt dat ook voor het maken van een functiematrix die de basis is van nogal wat competentiesystemen.

Een en ander betekent overigens niet dat alle competenties direct verbonden zijn aan de functie. Organisaties kunnen ook strategische competenties ontwikkelen, kerncompetenties, die voor haar hele functioneren gelden en dus ook voor alle medewerkers. Deze competenties kunnen worden toegevoegd aan de competenties die gerelateerd zijn aan de functie, al dan niet vertaald naar de functie. Zo is klantgerichtheid voor de directie iets anders dan voor de receptioniste.

Ook kunnen er competenties zijn die afhangen van het team of de afdeling. Bijvoorbeeld competenties waarop men nieuwe medewerkers wil selecteren die meer evenwicht brengen in de competenties die op teamniveau aanwezig zijn. Deze competenties zijn situationeel en maken geen deel uit van de competenties die gekoppeld zijn aan de functie.

Wel wat kanttekeningen:

- Het is uiteraard van belang dat competenties inderdaad een voorspellende waarde hebben. Je moet er van uitgaan dat het beschikken over die competenties leidt tot effectief gedrag. Ook is het daarbij de vraag of één soort competentie leidt tot succesvol gedrag of dat er meerdere profielen (samenstel van competenties) zijn die tot het gewenste gedrag kunnen leiden
- Competenties worden vaak absoluut benoemd, maar vaak is er meer de behoefte aan “iets meer van”. Wil bijvoorbeeld een organisatie die hecht aan hiërarchie en regels echt ondernemende medewerkers of medewerkers die iets meer ondernemend zijn dan nu het geval is? Met het kiezen van een bepaald soort gedrag is de kans groot dan ander gedrag minder wordt. Als men bijvoorbeeld kiest voor creatieve medewerkers is de kans groot dat deze ook wat minder ordelijk en gestructureerd zijn.
- Het kernkwadrantenmodel van Offman laat zien dat elke kwaliteit (dus competentie!) ook zijn valkuilen heeft (teveel van...) Opgepast moet mede daarom worden voor een monocultuur, waar één type mens de boventoon voert in plaats van een organisatie waar diversiteit wordt nagestreefd.

Uiteraard is het handig bij het benoemen van competenties te kunnen terugvallen op een systeem, waarin die competenties nauwkeurig omschreven zijn.

De uitwerking kan tenslotte ook plaatsvinden in genormeerde gedragingen, bijvoorbeeld wat acceptabel gedrag is en wat het ideaaltypische gedrag is, zonder dat een bestaand competentiemodel wordt toegepast.

Koppeling 4: Functiehuizen en Leren

“Het leven is de beste leerschool” is een volkswijsheid die aangeeft dat leren ook zonder opleiden kan. Sterker nog, het ons eigen maken van nieuwe (denk-)beelden, kennis en vaardigheden – en dat zal zo ongeveer leren zijn – is een bewuste en onbewuste activiteit die ons hele leven plaatsvindt in allerlei variaties. We leren bij, we leren aan en we leren af. We leren omgaan met onszelf, met onze sociale omgeving, met onze materiële omgeving. We leren veranderen en we leren verandering tegen te houden of te stabiliseren. En de belangrijkste leerprocessen (basisvaardigheid in communicatie, taal en bewegingsmotoriek) vinden plaats voordat we enige opleiding genieten. Soms is het echter belangrijk om leeractiviteiten bewust te faciliteren, structureren en te voeden en een belangrijk hulpmiddel daarbij is opleiden. Zo maken we van informeel leren formeel leren.

Samenvattend: leren is de kernactiviteit en opleiden via cursussen of trainingen of op de werkvloer is slechts één van de mogelijkheden om dat te doen. Dit klinkt relativerend, maar dat is niet de bedoeling. Opleiden, formeel leren, is immers de belangrijkste mogelijkheid om (andermans) leerprocessen te sturen. Leerprocessen die via een opleiding worden gefaciliteerd zijn geen open einde maar dienen concrete doelen, of althans het opleiden biedt daartoe de mogelijkheid. Gekoppeld aan loopbaanbeleid en competentiebeleid, maar nu niet alleen de gedragscompetenties, is het mogelijk gericht opleidingsbeleid te ontwikkelen. Een functiehuis kan hiervoor een basisstramien leveren.

Er zijn 4 hoofdcategorieën van opleidingsdoelen:

- A. Leren van de startkwalificaties van een bepaalde functie (voldoen aan de functie-eisen). Al dan niet in de eigen organisatie. Deze kunnen zijn vastgelegd in functie-eisen;
- B. Leren voor een betere taakoefening, zowel in het kader van het persoonlijke functioneren als in het kader van kwaliteitsontwikkeling. Hier gaat het vaak om streefcompetenties;
- C. Leren voor transformatie, zoals cultuurveranderingsprocessen of ingrijpende reorganisaties;
- D. Leren voor persoonlijke ontwikkeling en persoonlijke doelen.

Functiehuizen kunnen vooral een bijdrage leveren aan A, B en C. Dat laatste door de medewerker meer inzicht te geven in de mogelijkheden en eisen die er binnen de organisatie gesteld worden, zodat hij beter in staat is zijn eigen ambities vorm te geven.

De opleidingsdoelen kunnen via verschillende instrumenten gefaciliteerd worden:

- Vakgerichte opleidingen, al dan niet met een erkend vakdiploma;
- Trainingen gericht op het verhogen van vaardigheden, als team of als individu;
- Stages om inzicht te krijgen in de werkzaamheden op andere werkplekken of organisaties;
- Begeleiding op de werkplek, bijvoorbeeld door een meer ervaren collega;
- Coaching door coach, ervaren collega of leidinggevende;
- Intervisie, groepsgewijze collegiale coaching;

- Onderzoek in eigen werk (leren door zelfonderzoek);
- E learning;
- Het bestuderen van literatuur.

Het is daarbij zaak om te zorgen dat het gebruikte instrument optimaal bijdraagt aan het opleidingsdoel of de opleidingsdoelen. Die doelen kunnen meer gericht zijn op vaardigheid, op kennis op attitude of op een combinatie daarvan. De opleidings-instrumenten kunnen meer gericht zijn op het geven van (zelf-)inzicht, het verhogen van kennis of het praktisch oefenen van vaardigheden.

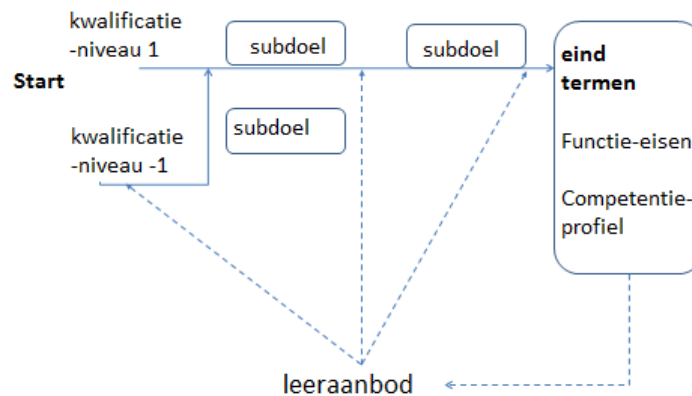
Daarnaast is het zaak aan te sluiten op de leerstijl van diegene die geacht wordt te leren. Zo onderscheidt Kolb bijvoorbeeld een viertal leerstijlen op de assen meer abstract – meer concreet en meer actief- meer passief.

Het kiezen of ontwikkelen van de juiste opleiding is dus maatwerk. Het is duidelijk dat de invloed van digitale media en ICT van grote invloed zal zijn op de vormgeving van opleidingen. Digitaal leren en digitaal toetsen.

Dat door het formuleren van opleidingseisen bij elke functie en door het aangeven van de voor elke f Bij het ontwerpen van leertrajecten speelt ook het vraagstuk van een optimale transfer van leerplek naar werkplek een rol. Hoe zorg je dat de medewerker datgene wat hij geleerd heeft ook daadwerkelijk in de praktijk kan (en wil) brengen? Vaak is daarbij een combinatie van de inzet van meerdere opleidings-instrumenten zinvol.

Zinvol bij het ontwikkelen van opleidingsbeleid gekoppeld aan functiehuizen is het ontwikkelen van leerlijnen.

Leerlijnen zijn vooraf ontworpen leertrajecten die gericht zijn op het behalen van een specifieke kwalificatie. Kenmerkend voor leerlijnen is dat zij bestaan uit een aantal stappen om die kwalificatie te bereiken, de subdoelen. Bepalend voor de leerlijn is naast de eindkwalificatie ook de startkwalificatie. Het traject wordt immers ook bepaald door het vertrekpunt. Hierbij kunnen bijvoorbeeld Eerder Verworven Competenties (EVC's) een rol spelen. Dat kan weer leiden tot "vertakte" leerlijnen.



Om de doelen en de eindkwalificatie te bereiken kan een bijpassend leeraanbod ontwikkeld worden.

De doelen en eindkwalificatie dienen zo geformuleerd te zijn dat ze ook toetsbaar zijn. Zo kan het leertraject van een medewerker ook goed gevolgd worden.

De leerlijnen kunnen gericht zijn op de ontwikkeling van de ene functie naar de andere of zelfs gericht zijn op het opleidingstraject binnen een hele reeks.

Ze kunnen ook gericht zijn op de groei binnen één functie, bijvoorbeeld in het kader van radiaal loopbaanbeleid.

Ze kunnen in behoorlijke mate gestandaardiseerd zijn, zodat iedereen die intern van de ene functie naar de andere wil of die op een bepaalde functie zit het traject volgt (tenzij niet nodig vanwege een hogere startkwalificatie) of het kan meer maatwerk zijn op basis van behoeftes of lacunes van individuele medewerker. Deze laatste leerlijnen zijn maatwerk en worden meestal niet gekoppeld aan een functiehuis.

binnen functie	<i>vaste opleidingen in het kader van verbeteren functieuitvoering</i>	<i>maatwerk opleidingen in gericht op verbetering persoonlijk functioneren</i>
naar andere functie	<i>vaste opleidingen in het kader van loopbaanbeleid</i>	<i>maatwerk opleidingen in het kader van loopbaanwensen</i>
	collectief	individueel

Waar in het functiehuis is aangegeven wat de meer algemene doelen kunnen zijn van opleidingen (streefsituatie) , is het uiteraard wenselijk uit te gaan van de beginsituatie van deelnemers. Assessments kunnen daarbij een belangrijke functie vervullen, maar ook een goede gezamenlijke terugblik van de medewerker en zijn leidinggevende. Individuele gewenste en afgesproken leeractiviteiten kunnen worden vastgelegd in een POP's (Persoonlijk Ontwikkelings Plan), teamgerichte leeractiviteiten kunnen worden vastgelegd in TOP's (Team Ontwikkelingsplannen). Op afdelingsniveau en organisatieniveau kunnen opleidingsplannen de opleidingsactiviteiten vorm en inhoud geven.

Koppeling 5: Job crafting, het zelf inrichten van het functiehuis

Een functiehuis kan een degelijk huis creëren waarin veel onderdelen van personeelsbeleid “hun plekje” kunnen vinden. Maar die degelijkheid kan ook leiden tot een tamelijk mechanische benadering, waarbij veel voorgeprogrammeerd is en het accent ligt op een goede beheersbaarheid, ook waar het gaat om de organisatieontwikkeling. De vraag lijkt mij echter vooral hoe je een functiehuis kunt gebruiken als basis voor maatwerk. Maatwerk om de arbeidsrelatie tussen medewerker en de organisatie waar hij werkt vorm, te geven. Dat past ook in de trend van een toenemende behoefte aan flexibilisering van die arbeidsrelatie. Een behoefte van veel, met name de hoger geschoolde en jongere, werknemers en de behoefte van veel organisaties. Zo krijgt het beginsel “de juiste mens op de juiste plaats” ook echt inhoud en is er niet alleen maar sprake van het afstemmen van medewerkers op hun functie, maar ook van afstemming van functies op de mogelijkheden en ambities van medewerkers.

Dat kan bijvoorbeeld door functies te zien en te benaderen als een verzameling rollen, waar afhankelijk van de situatie en de behoefte al dan niet tijdelijke rollen aan kunnen worden toegevoegd. De functie wordt zo vooral een “thuisbasis”, de kern van de afgesproken werkzaamheden.

Een functiehuis kan de basis zijn voor een meer open dialoog tussen medewerker en zijn leidinggevende. Het huis is ontworpen, maar de medewerker kan zelf de binnenhuisarchitect zijn van zijn eigen kamer binnen dat huis. Dat levert in ieder geval meer gemotiveerde medewerkers op.

Zo wordt de medewerker ook meer vormgever van zijn eigen werk. Dit ook vanuit het gegeven dat medewerkers altijd proberen hun werk aan te passen aan hun eigen doelen en capaciteiten. De vraag lijkt vooral hoe een organisatie hier meer bewust mee kan omgaan, en de invulling door medewerkers zelf niet belemmert of frustreert, maar punt van bespreking en onderhandeling maakt.

Je kunt daarin ook stappen verder zetten.

In de literatuur heet dit proces Job Crafting (crafting is handwerk). Job Crafting betekent dat een medewerker proactief veranderingen aanbrengt in zijn functie en deze bespreekt met zijn leidinggevende, die de veranderingen toetst aan het organisatiebelang en geldende kaders (zoals de hoogte van de beloning). Dit sluit aan bij de natuurlijke neiging van elke functiebekleeder zijn eigen functie te modelleren naar zijn eigen beeld en mogelijkheden. Het betekent vooral dat niet meer de organisatie eerstverantwoordelijk is voor de functie, maar dat de functiebekleeder dat is. Hij formuleert als het ware een bod aan de organisatie; wat wil en kan ik de komende periode voor “de organisatie” doen? Uiteraard moet dat bod bespreekbaar zijn. Is dat wat jij wilt doen ook dat wat er nodig is? Hoe zorgen we dat jouw opbrengsten ook passen bij jouw kosten? Hoe zorgen we dat ook de klussen gedaan worden die noodzakelijk zijn, maar die medewerkers liever niet willen doen?



Wij denken dat functiehuizen een stap kunnen vormen op weg naar deze manier van contractering tussen de organisatie en medewerkers. Dat door:

- Het werken met steeds meer globale beschrijvingen waarbinnen ruimte is voor eigen invulling;
- Het steeds meer realiseren van maatwerk, zonder het grote geheel uit het oog te verliezen;
- Het steeds meer gaan en leren denken in resultaatstermen (output en outcome) in plaats van activiteiten (throughput);
- Het aanreiken van een kader waarin helder wordt wat de relatie is tussen wat je levert en wat je daarvoor terugkrijgt. Dit zowel in de zin van inkomen als in de zin van secundaire arbeidsvoorwaarden;
- Het leren van managers en medewerkers om meer bewust te contracteren.

Meer mogelijkheden een functie meer vorm te laten krijgen past prima bij een meer kaderstellend functiehuis. Het motiveert medewerkers en zorgt dat de organisatie beter gebruik maakt van de talenten en ambities van medewerkers. Het maakt medewerkers ook meer verantwoordelijk voor hun eigen werk.

Het is daarbij de kunst de ontwerpaanpak van een functiehuis te combineren met de meer organische functieontwikkeling van job crafting.

Dat vraagt zeker ook een aanpak waarin een functiehuis niet alleen maar een (star) beheersinstrument is, maar fungeert als basis voor HRM-ontwikkeling.

Voor meer informatie verwijzen wij naar het boek *Functiehuizen*, W. van der Loon e.a., Maklu, Antwerpen, 2013. ISBN: 978-90-466-0599-8.

U kunt dit artikel gebruiken en citeren, mits u de bron vermeld.

Wouter van der Loon