



## Het einde van de functie?

Recentelijk lees je steeds meer dat we af zouden moeten van functies en zouden moeten gaan werken met rollen. Het werken met rollen zou meer bijdragen aan flexibiliteit, is meer ontwikkelgericht en past beter in nieuwe vormen van organiseren.

Wij citeren als illustratie uit een stukje uit P&O Actueel:

“Het concept functie is aan verandering onderhevig. Snelle ontwikkelingen en voortdurende veranderingen vragen om flexibiliteit en beweeglijke organisaties en dit heeft consequenties voor 'functies'. Decennia geleden werd de functie geïntroduceerd. Het was een functionele rol met bepaalde verantwoordelijkheden en benodigde kennis en vaardigheden, een functietitel, een niveau en een carrière pad. Functies werden geïnstitutionaliseerd in functiebeschrijvingen en ingepast in het organigram. En nu verandert de wereld en gaat het niet alleen meer om ervaring, maar vooral om expertise.

Rollen in plaats van functies is een kenmerk van een veranderende arbeidsmarkt en veranderende arbeidsverhoudingen. Werken in een framework van rollen geeft antwoorden op de bijbehorende vraagstukken op het gebied van aansturen, ontwikkelen, waarderen en belonen”.

Allereerst valt op dat er een tegenstelling wordt gemaakt tussen functies enerzijds en rollen anderzijds. Wij denken echter dat een functie in wezen identiek is aan een set (groep) van rollen, inclusief de aan rollen gekoppelde rolverwachtingen.

Ik denk dat de toenemende tegen functies vooral voorkomt uit de verstarrende manier waarop vaak met functies werd/wordt omgegaan en de manier waarop ze beschreven worden:

1. Functies worden gezien als “opgedragen werkzaamheden”, wat de eenzijdigheid benadrukt. Dat past slecht bij medewerkers die zelf (mee) regie voeren;
2. De functiebeschrijving is gericht op het vastleggen van taken (het hoe) in plaats van het waarom en de beoogde resultaten;
3. Functies moeten vooral statisch zijn, waarbij procedures van functieonderhoud eigenlijk er vooral voor moet dienen om mutaties in de functie-inhoud te beperken.

Er kan echter op een heel andere manier met functies worden omgegaan.

Een functie is vooral het raakvlak tussen een medewerker en de organisatie. Wat betekenen ik voor de organisatie en welke plek neem ik in? Zelfs al zou ik elke dag andere werkzaamheden doen, dan nog is er sprake van een functie, want mijn betekenis verlies ik niet, noch mijn specifieke plek binnen het grote geheel. Met andere woorden: Iedereen die een bijdrage levert heeft een functie. Vanuit deze gedachte zou het trouwens voor de hand liggen om de functie ook meer en vaker bespreekbaar te maken en meer aan te passen op de capaciteiten en ambities van medewerkers, bijvoorbeeld in de vorm van Job-crafting (aanpassen functie aan ambities en capaciteiten van een medewerker)

Elke functie bestaat per definitie uit een aantal rollen, en zo kunnen we ze ook beschrijven. We kunnen er van uit gaan dat een professional of vakman zelf wel weet welke taken hij moet uitvoeren om bepaalde resultaten te boeken (dat is zijn vak), dus we kunnen de functie vooral beschrijven in termen van rollen (of resultaatgebieden) en evt. de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden.

Helaas hebben veel functiewaarderingssystemen het nog nodig om taken/activiteiten als input te krijgen. Maar dat belemmert niet om rollen centraal te stellen.

De dynamiek waar veel organisaties mee te maken hebben én de behoefte om medewerkers meer in te zetten conform hun capaciteiten en ambities vraagt om meer flexibele en maatwerkgerichte functies. Niet afschaffen van functies, maar anders ontwerpen en beschrijven van functies.

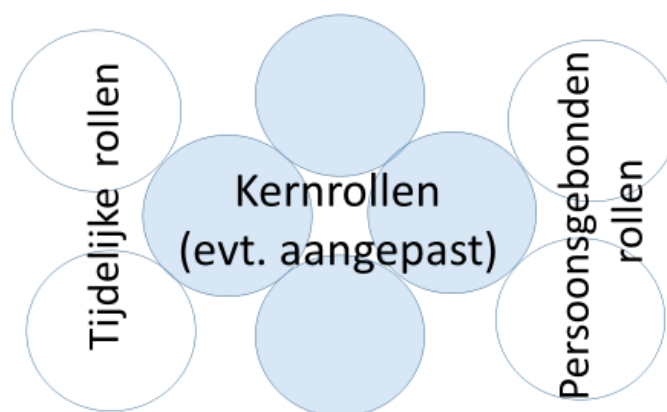
U vraagt zich misschien af of de discussie niet vooral semantisch is, een woordenspel. Ik denk echter dat we de functie als systeem moeten bewaren. Dat ook niet in de laatste plaats omdat we een basis hebben om de beloning op te baseren. Daarvoor tenminste 4 overwegingen:

- Het aan functiewaardering ten grondslag liggende uitgangspunt “gelijke beloning voor gelijk werk” vinden wij een prima uitgangspunt en niet iets dat snel moet worden losgelaten. Prima om ook meer te belonen op grond van individuele prestatie, maar we hebben dan wel een norm nodig wat “goed functioneren” is, zodat we kunnen vaststellen wat extra goed presteren is.
- Wij denken dat niemand erbij gediend is meer flexibele functies of rollen, ook te koppelen aan meer flexibele beloning, in de zin dat als een rol wijzigt, ook een beloning wijzigt. Fluctuerende rollen betekenen immers niet dat zij alleen maar zwaarder worden maar ook dat zij lichter kunnen worden.
- Hoe stel je vast of extra rollen en/of variatie in rollen de werkzaamheden als totaal zwaarder of lichter maken? Wanneer verdient een medewerker het om meer beloning te krijgen voor de werkzaamheden die hij in het kader van maatwerk uitvoert?
- Ondanks de noodzaak tot en behoefte aan maatwerk is samenhang in werkzaamheden en formatie zinvol. Zo’n samenhang kan bijvoorbeeld gevonden worden in een functiehuis (een raster waarin de werkzaamheden logisch en transparant organisatie breed geordend worden)

### ***Hoe maken we meer flexibele en op rollen gerichte functies?***

Het volgende model maakt dat duidelijk.

## Functie als rollenset





- Bouw functies rond kernrollen, die evt. aangepast kunnen worden in afzonderlijke situaties. Beschrijf deze rollen resultaatgericht.
- Biedt de mogelijkheid om in individuele situaties persoonsgebonden rollen toe te voegen, evt. als vervanging van enkele kernrollen.
- Biedt de mogelijkheid tot het laten vervullen van tijdelijke rollen.
- Doe dat in afstemming en dialoog met medewerkers.

Feitelijk gaat het om radiaal loopbaanbeleid. Het geven van de mogelijkheid tot ontwikkelen van medewerkers, niet door functies te wisselen, maar functies aan te passen. Radius wil zeggen het uitbreiden (of beperken) van het domein van de functie en het aanpassen van de bevoegdheden en het zelfmanagement binnen de functie.

Streef naar “the best of both worlds”: goed formatiebeheer én flexibele rolgerichte functies.

Wouter van der Loon, Augustus 2016