



GENERIEKE FUNCTIES: MIDDEL OF DOEL?

Het is bijzonder hoe trends steeds weer een doel op zich worden. Eén van deze trends is het minimaliseren van het aantal functies door het introduceren van generieke functies/rollen. In diverse vakbladen wordt melding gemaakt van organisaties die streven naar zo weinig mogelijk functies. Vanuit de adviespraktijk van EVZ stellen wij vraagtekens bij deze ontwikkeling. Ja natuurlijk, hoor ik onze klanten zeggen: “bang dat EVZ haar omzet ziet kelderen”. Ik geef toe, ook dat is een argument, maar niet de kern van dit betoog. De kern is dat het aantal te onderscheiden functies geen doel op zich is, maar het resultaat van keuzes over de organisatie-inrichting en gewenste sturing van medewerkers.

Natuurlijk kennen ook wij organisaties waarbij het aantal te onderscheiden functies soms het aantal medewerkers overstijgt. En dan is het meer dan terecht dat er heel kritisch wordt gekeken naar de mogelijkheden om het aantal functies drastisch in te perken. Uitgangspunt daarbij is het focussen op de normatieve, gewenste functiestructuur en het loskoppelen van functies en medewerkers.

Echter organisaties moeten niet doorslaan in het reduceren van het aantal functies. Het streven naar zo weinig mogelijk verschillende functies is geen doel op zich. Het onderscheiden van functies is het resultaat van een aantal keuzes van de organisatie, waarbij aspecten als efficiency, effectiviteit en sturing centraal staan. De organisatie zal eerst haar uitgangspunten ten aanzien van de gewenste organisatiestructuur en het aansturen van medewerkers helder moeten formuleren én op basis daarvan keuzes moeten maken over de inrichting van de organisatiestructuur en dus ook het aantal te onderscheiden functies.

De keuze van organisaties voor generieke functies wordt ingegeven door een aantal voordelen, die ook wij onderkennen en onderschrijven. De argumenten die pleiten voor generieke functies zijn vooral het streven naar meer interne flexibiliteit en het beperken van kosten. Bij het onderscheiden van generieke functies wordt de nadruk gelegd op de overeenkomsten in plaats van de verschillen tussen functies. Functies worden breder toepasbaar verklaard voor meerdere afdelingen/teams, hetgeen de flexibele inzetbaarheid van medewerkers vergroot. Daarnaast leiden generieke functies ook tot kostenbesparing. Niet alleen voor het beschrijven en beheren van de functieomschrijvingen, maar bijvoorbeeld ook door het effectiever organiseren/inkopen van opleidingen, omdat deze toepasbaar zijn voor een bredere groep medewerkers.

Een sterke reductie van functies brengt echter ook een aantal risico's en nadelen met zich mee. In de verschillende publicaties wordt daar niet of nauwelijks bij stilgestaan en dus een waarschuwing van onze kant.

Het onderscheiden van generieke functies leidt tot een vergaande mate van abstractie met betrekking tot duidelijkheid over beoogde resultaatbijdragen, verantwoordelijkheden van functies, alsmede vereiste kwaliteiten (kennis en competenties) om functies succesvol te vervullen. Daarmee wordt de 'eigenheid' en dus de herkenbaarheid van de functie voor de individuele medewerkers beperkt.

Een abstracte, generieke functieomschrijving beperkt ook de toepasbaarheid van omschrijvingen bij het effectief sturen van de resultaatbijdragen en ontwikkeling van medewerkers.

Het onderscheiden van generieke functies vergt dus aanvullend meer aandacht van leidinggevenden voor het bieden van duidelijkheid aan medewerkers inzake verwachte resultaatbijdragen en ontwikkeling van kwaliteiten. Voor veel leidinggevenden is dit nog steeds geen automatisme.

De toepasbaarheid van generieke functies wordt ook pas effectief als daadwerkelijk behoefte is én invulling wordt gegeven aan interne flexibiliteit van medewerkers. Anders gaat het middel voorbij aan het doel.

De benoemde risico's zijn geen pleidooi om het onderscheiden en beschrijven van generieke functies te ontmoedigen, maar vormen wel een aandachtspunt bij het maken van keuzes over de mate van het generiek onderscheiden en beschrijven van functies. Nogmaals, het reduceren van het aantal functies is geen doel. Het bieden van duidelijkheid over de functiestructuur en benoemen van de beoogde resultaatbijdragen, verantwoordelijkheden en kwaliteiten, draagt bij aan het effectiever sturen van medewerkers. En dat is belangrijk!

Ruud Niessen, partner