

# Het nieuwe schaakspel van rollen

## IMPlicATIES VOOR FUNCTIEONTWERP, LOOPBAANONTWIKKELING EN OPLEIDING

Mensen vervullen in organisaties meerdere rollen. In de literatuur is veel te vinden over de rollen van managers en professionals. Over de rollen van uitvoerende medewerkers vinden we minder, terwijl we ook deze zien toenemen. Voor alle drie geldt echter dat de praktijk van functieontwerp, loopbaanontwikkeling en opleiding hiermee nog nauwelijks rekening houdt. Als mensen tegenwoordig rollen *naast elkaar* vervullen in plaats van *na elkaar*, hoe leid je ze hier dan voor op, hoe ontwikkel je hun loopbaan, hoe ontwerp je hun functie en wat is dan eigenlijk nog een ‘functie’?

### Inleiding: loopbaanstappen

Medewerkers krijgen in toenemende mate een sturende rol in bedrijfsprocessen. De theorie van het taakontwerp van de sociotechniek is hier van meet af aan op gestoeld en in de praktijk zien we het onder invloed van onder meer verplating en vraagsturing toenemen. Maar wat betekent dit voor de rolrelaties tussen mensen? Neem het volgende voorbeeld uit de procesindustrie. Teneinde een nieuwe opleidingsarchitectuur te ontwerpen voor medewerkers op mbo- en hbo-niveau worden er ‘transitie-interviews’ gehouden: Wat is kritisch in het leerproces als een operator een loopbaanstap maakt naar senior operator en vervolgens naar teamleider (figuur 1)? De senior operator kon niet zo goed uit de voeten met de toch erg duidelijke vraag. Hij zei: ‘Het ene moment ben ik als senior operator waarnemend teamleider – moet ik alles in de gaten houden en zo nodig iemand aanspreken. Het andere moment ben ik operator, word ik ook maar aangestuurd.’ Die aansturing, zo legde hij uit, kan komen van zijn hiërarchische baas, de teamleider (een salarisschaal hoger), maar ook van de meetkameroperator, een rol die door de allround operators (een salarisschaal lager dan de senior operator) bij toerbeurt wordt vervuld. De woordkeuze ‘ook maar aangestuurd’ wekt de indruk dat hij dit minderwaardig vond, wat in termen van beloning klopt. Opmerkelijker is dat iemand zo flexibel is dat hij per dag of mogelijk zelfs per moment kan schakelen tussen sturen en zich laten sturen, en nog wel in relatie tot dezelfde mensen. Het ene moment kan hij sturing geven aan iemand die het

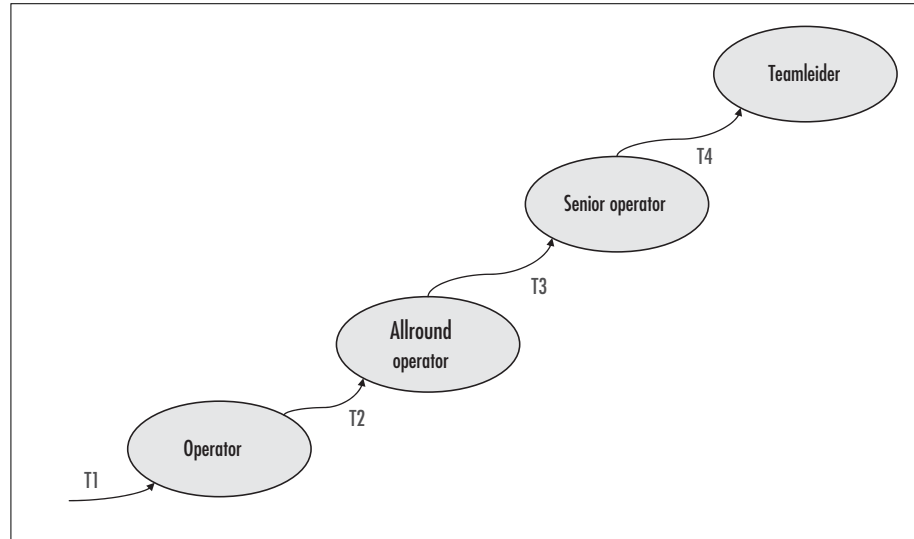


Gerjan Schuiling

Dr. G.J. Schuiling is zelfstandig adviseur en lector Leren in Veranderende Organisaties aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

volgende moment hem weer aanstuurt. Hij schakelt bij wijze van spreken van de rol van toren naar die van pion. Er is dus geen gefixeerde rolverdeling tussen manager en medewerker. En de schaker van dit spel is de betrokkene zelf, niet 'de' manager of 'de' organisatiearchitect (Schuiling en Van de Wiel, 2005a).

Figuur 1.  
Loopbaanstappen in  
productie



Op het spoor gezet door deze senior operator zijn toen in de transitie-interviews meer vragen gesteld over de rollen waartussen mensen schakelen. Terwijl het doel was het verschil tussen taken op diverse functieniveaus helder te krijgen – om zo precies mogelijk de inhoud te bepalen van de per loopbaantrap aan te bieden opleidingen – ontdekten we steeds meer rollen die mensen op een en hetzelfde niveau vervullen. Het oude beeld van een functie waarin mensen de hele week hetzelfde werk doen, blijkt niet meer te kloppen:

- In toenemende mate doet iedere medewerker naast zijn 'gewone' werk projectwerk om veranderingen te bedenken en te implementeren. Dit is een bekend fenomeen op hogere niveaus in de organisatie, maar het blijkt ook aan de orde voor medewerkers op mbo- en hbo-niveau. Een manager van een administratieve afdeling schatte dit op 10 procent van het totale werk.
- De leidinggevende rol differentieert. Naast de hiërarchische rol ('zorg voor mensen en middelen') zijn het aansturen van mensen in projecten en in ketens ook leidinggevende rollen.
- Van ieder wordt bovendien verwacht dat hij/zij inhoudelijke expertise zó aan draagt dat een ander daarmee verder kan. Iemand is niet alleen vakman te midden van vakgenoten, maar ook expert te midden van andere disciplines.
- Bovendien wordt aan medewerkers in toenemende mate gevraagd mee te denken in de strategievorming en de operationele vertaling ervan. Medewerkers zijn dus niet alleen uitvoerder, maar ook meedenker en meedoener.

Kortom, ieder werkt in een portfolio van rollen. In het genoemde project werd

afgestapt van het idee van een functiecurriculum en verschoof de focus naar het uitvinden hoe een rollencurriculum eruit ziet. Later meer hierover.

Het begrip rollenportfolio is een variatie op het begrip werkportfolio. Handy (1989) introduceerde het begrip werkportfolio in de jaren tachtig van de vorige eeuw om aan te duiden dat mensen naast een baan ook andere werkzaamheden verrichten. Freelancerwerk, huishoudelijk werk, vrijwilligerswerk, studeren, het is allemaal werk. Mensen verrichten het na elkaar, en ook naast elkaar. Een werkportfolio omvat al die verschillende stukken werk en beschrijft hoe deze in ons leven samenhangen en een gebalanceerd geheel vormen (Handy, 1989, p. 146). Handy spreekt zelfs van portfoliomensen, mensen die als je ze vraagt wat ze doen, niet zullen zeggen 'ik ben loodgieter, manager of lector' maar: 'Het kost een tijdje om je dat allemaal te vertellen, welk stuk wil je horen?' Het begrip rollenportfolio is ten eerste een uitnodiging stil te staan bij de observatie, nu bijna twintig jaar later, dat een baan niet alleen een onderdeel is van een portfolio, maar zelf ook weer meerdere soorten werk omvat. De term rollenportfolio heeft verder de voorkeur boven werkportfolio, omdat het de aandacht vestigt op de ingewikkelde en soms conflicterende rolrelaties die al die stukken werk met zich mee brengen.

## 1. Theorievorming over rollen

Opmerkelijk is dat het rolbegrip in de literatuur van organisatieontwikkeling, *human resource development* en humanresourcemanagement geen prominente plaats inneemt. In de trefwoordenregisters van Gallos (2006), Swanson en Holton (2001), Rigg, Stewart en Trehan (2007), Yorks (2005) en McLean (2006) komt de term 'rol' in het geheel niet voor. French en Bell gebruiken het rolbegrip alleen als onderdeel van de behandeling van de rolanalysetechniek en de ronderhandelingstechniek. In het handboek van Cummings en Worley (2005) wordt daarnaast het rolbegrip ook genoemd in relatie tot stress en tot netwerken. De Caluwé en Vermaak (2006) gebruiken het rolbegrip alleen in 'rolgerichte cultuur' en 'rollen in teams'. Ook het vak humanresourcemanagement hanteert het rolbegrip nauwelijks (bijvoorbeeld Paauwe, 2004).

In de organisatiekunde en de sociale wetenschappen heeft het rolbegrip wel een belangrijke plaats. Beide zien een rol als een positie in een sociale structuur, maar zij kijken elk vanuit een eigen perspectief naar deze positie. De sociale wetenschappen bieden onderscheidingen waarmee we kunnen waarnemen hoe mensen hun rollen invullen en hoe zij zich in een dag, loopbaan en levensloop bewegen van de ene rol naar de andere. Zij laten zien welke leerprocessen zich hierbij afspelen en hoe deze te ondersteunen zijn. De organisatiekunde biedt onderscheidingen waarmee we kunnen beoordelen of het samenspel van de rollen goed is ingericht en als doelrealiserend samenwerkingsverband goed werkt. We hebben beide perspectieven nodig om het leren in veranderende organisaties te onderzoeken, vooral als we onderkennen dat de rollen die mensen in het werk spelen, vaag en ambigue zijn geworden. De formele organisatiestructuur definieert door-

gaans nog slechts een fractie van de werkrollen die mensen vervullen. Ieder lid van de organisatie staat daarom voor de opgave zelf en in samenspraak met anderen uit te vinden welk soort rollen hij of zij moet spelen. In een organisatie zonder grenzen is het creëren van de juiste relaties op het juiste moment de sleutel voor productiviteit en innovatie (Hirschhorn en Gilmore, 1992, p. 105). We hebben dus begrippen nodig die voor de betrokkenen in de organisatie begrijpelijk en bruikbaar zijn.

De sociale wetenschappen openen de ogen voor zowel de rol als een vaste, gegeven positie in een sociale structuur met een bijbehorende set gedragsverwachtingen, alsook voor het fluïde proces waarin individuen met elkaar via onderhandelen tot een gedeeld begrip van een gegeven rol komen. Een volwassen persoon vervult al gauw vele rollen, bijvoorbeeld vader, echtgenoot, manager, collega, sportvriend enzovoorts (Jansen, 1996, p. 143). De gedragsverwachtingen rond deze posities zijn voor een groot deel gegeven, maar individuen geven de rol een betekenis en invulling, die zij met elkaar uitwerken binnen de structurele beperkingen. Dit subtiele spel van objectieve en subjectieve elementen wordt benaderd met begrippen als rolgrenzen, roldentiteit, rolset en roltransities. Ik volg hier de definities van Ashforth (2001). De *rolgrenzen* zijn de mentale hekken die individuen optrekken om de omgeving te vereenvoudigen en te ordenen. De rolgrens is dat wat de omtrek van een rol afbakent. Eenmaal geconstrueerd wordt een rolgrens als een gegeven beschouwd. De *roldentiteit* omvat de doelen, waarden, overtuigingen, normen, interactiestijlen en tijdspannes die typisch verbonden zijn met een rol. De *rolset* is de set van mensen met wie iemand rolrelaties heeft. De rolset omvat alle mensen met wie het individu betekenisvolle interacties heeft in verband met het vervullen van de eigen rol. Dus in de rol van manager bestaat de rolset uit medewerkers, collega's, bazen, klanten enzovoorts. En *roltransitie* is de psychologische en (indien relevant) fysieke beweging tussen rollen, dus het je losmaken van de ene rol en je verbinden met een andere rol.

Als mensen meerdere rollen vervullen, heeft elke rol zijn eigen grenzen, identiteit, set mensen en transitie. Een rollenportfolio is in dit opzicht dus een verzameling rolgrenzen, roldentiteiten, rolsets en roltransities. Te beschrijven is hoe deze in iemands (werk-)leven samenhangen, hoe zij wel of niet een gebalanceerd geheel vormen.

De organisatiekunde biedt drie begrippen om de grenzen van een rol in een bedrijf of instelling te bepalen: taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Klassiek worden deze per functie beschreven, waarbij de begrippen rol en functie als synoniemen worden gebruikt. Zie deze twee citaten: een functiebeschrijving schrijft 'zoals bij een toneelstuk de in de organisatie te spelen rol uit' (Keuning en Eppink, 1996, p. 99) en 'geen ontwerpactiviteit is zo belangrijk voor medewerkers als rolverheldering' (Galbraith, Downey en Kates, 2002).

Bij uitbreiding van het aantal rollen per individu dient het begrip rol organisatiekundig een eigenstandige betekenis te krijgen. De begripsbepalingen van Jaques (1996) bieden hiervoor de mogelijkheid. Hij introduceert het begrip rolrelatie en definieert dit als de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen

elke twee rollen in een organisatie. Het begrip verantwoordelijkheid duidt daarbij op een situatie waarin een individu of een orgaan een ander individu ter verantwoording kan roepen voor zijn/haar acties en het individu erkenning en kritiek kan geven voor die acties. Bevoegdheid is de macht verleend aan een persoon uit hoofde van zijn rol om bedrijfsmiddelen te gebruiken – materieel, technisch en menselijk. Uitgerekend Jaques, de grote verdediger van de hiërarchie (Jaques, 1990), onderscheidt naast de hiërarchische relatie acht andere rolrelaties. De hiërarchische relatie is er een van *managerial accountability*: een persoon in de rol van manager is niet alleen verantwoordelijk is voor de eigen output, maar ook voor de output van anderen. De andere rolrelaties zijn adviserend, assisterend, auditerend, collateraal, coördinerend, voortgangbewakend, voorschrijvend en serviceverlenend. Als een individu nu meerdere rollen in de organisatie vervult, dan bestaat zijn of haar functie uit een portfolio van rollen. Bij het ontwerpen van een functie dient elke rol in de portfolio separaat naar taak en rolrelatie gedefinieerd te worden. Bovendien dient gespecificeerd te worden welke rollencombinaties wenselijk zijn en welke bepaald ongewenst.

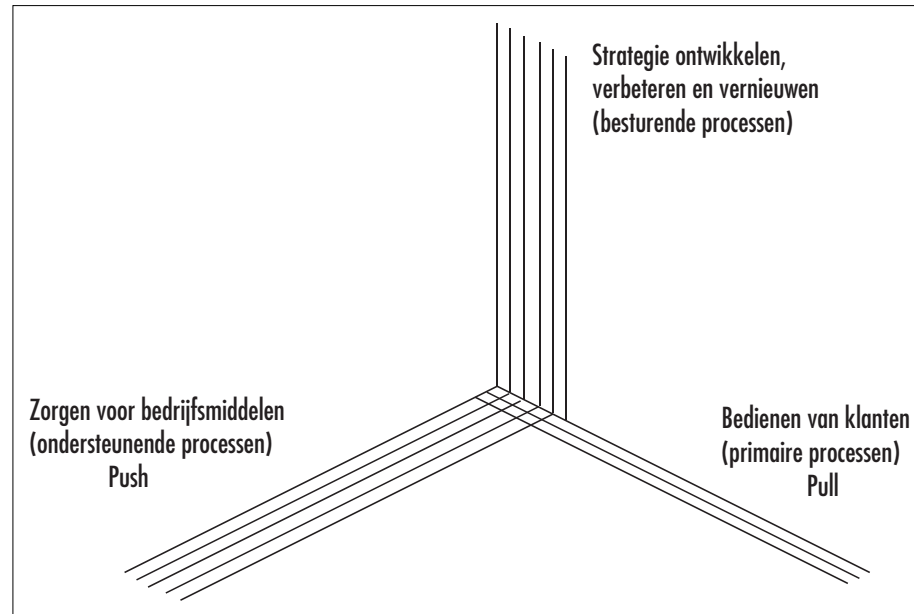
Met deze aanpak gaan we voorbij de statische en rigide functieomschrijving. Soms wordt beweerd dat competentie management hiervoor de oplossing is, maar dat is onjuist. Een competentie specificeert immers geen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Wel heeft men competenties nodig om te bepalen welk gedrag effectief is bij het verrichten van de taak, bij uitoefenen van de bevoegdheden en bij het afleggen van rekenschap. Een rolbeschrijving kan men daarom samenvatten als een TBVC: taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en competenties.

## 2. Rollen in processen

Hoe kunnen we nu enige ordening aanbrengen in de veelheid aan rollen die mensen in organisaties vervullen? Het meest bekende schema uit de organisatiekunde, het organigram, is hiervoor niet geschikt. Het gaat uit van een '1:1'-relatie tussen persoon en rol, terwijl nu een schema nodig is voor '1:n'-relaties tussen persoon en rol. Het gaat om werkkrollen, en werk vindt altijd in een proces plaats, dus moeten we met processen beginnen. We starten met de in de organisatiekunde gangbare driedeling tussen primair proces, ondersteunend proces en besturend proces. Het primaire proces vormt het bestaansrecht van de organisatie, daar wordt in economische of in maatschappelijke zin waarde toegevoegd. Het gaat dan bijvoorbeeld om productie en verkoop in een bedrijf, of het onderwijsleerproces in een school. Het primaire proces wordt tegenwoordig als een *pull*-proces ingericht en wordt gestuurd door de vraag. Een ondersteunend proces zorgt ervoor dat geschikte bedrijfsmiddelen beschikbaar worden gesteld aan de andere processen (en aan zichzelf). Een ondersteunend proces is een *push*-proces en levert voorraden als middelen, faciliteiten, medewerkers, gebouwen, geld, relaties. Een besturend proces omvat de richtinggevende en richtingbewakende activiteiten gericht op het bedrijf of de instelling als geheel. Besturen wordt hier in één adem genoemd met verbeteren en innoveren. Besturen is immers managen

van verandering geworden en dat kent twee accenten: de incrementele verbetering en de radicale vernieuwing.  
Deze drie typen processen zijn in figuur 2 grafisch in een drie-assenmodel weergegeven.

Figuur 2.  
Drie groepen processen



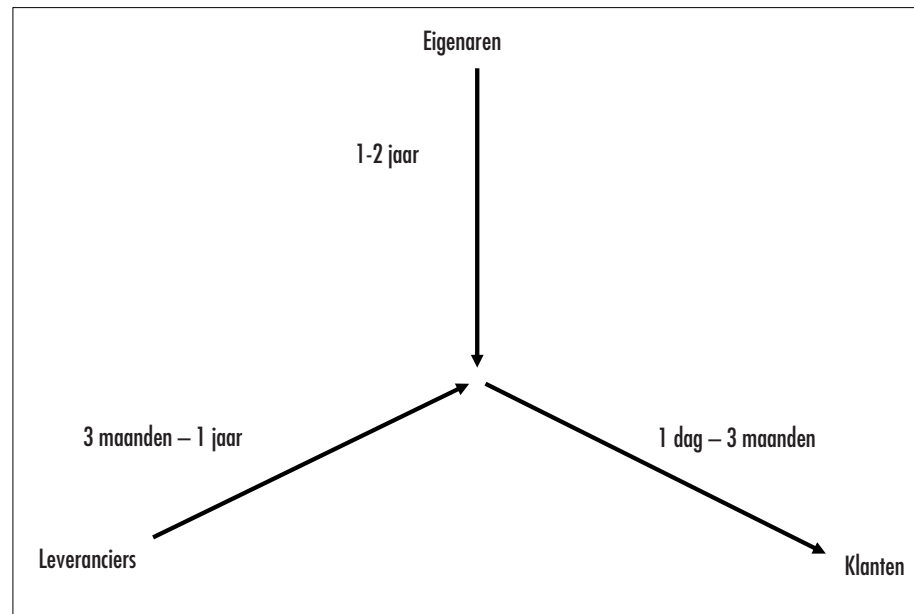
In de klassieke taakverdeling is een persoon 1:1 toebedeeld aan een proces, en heeft deze als taak een onderdeel van dit proces uit te voeren. Met het ontstaan van rollenportfolio's werkt een individu in de loop van een dag, week of jaar in meerdere processen naast elkaar. In elk van die processen heeft hij of zij een andere rol, dus een andere taak en rolrelatie, en ook een andere rolset, rolgrenzen en rolidentiteit. Als men van de ene bekende rol in de andere bekende rol stapt, maakt men een microtransitie. Als men een nieuwe rol toevoegt, maakt men een macrotransitie (Ashforth, 2001). Een operator die voor de eerste maal door de managers wordt uitgenodigd mee te doen aan de strategieontwikkeling, moet opeens nauw met managers samenwerken (andere rolset), zichzelf toestaan over de tijdshorizon van de dagelijkse productie heen te kijken naar beslissingen die mogelijk consequenties voor de eigen baan hebben (rolgrenzen) en moet zichzelf enigszins zien als een gesprekspartner van zowel managers als collega's (rolidentiteit). Op individueel niveau wordt dus veel gevraagd.

Verder moet men zich bedenken dat elk proces zijn eigen karakteristieken heeft in termen van aard van het werk, externe relaties en tijdshorizon (figuur 3). De indicaties van de tijdspannes zijn ontleend aan Hoebeke (1994). Zij gelden voor werksystemen in het 'toegevoegde-waardedomein'. Werksystemen in het innovatiedomein hebben een tijdspanne van 1 tot 10 jaar, in het waardesystemendomein 5 tot 50 jaar en de tijdspannen van werksystemen in het spirituele domein zijn ruimer dan 20 jaar.

Vanwege de verschillen kreeg elk proces van oudsher aparte functies: de manager

hoeft niet te communiceren met de chauffeur van de vrachtwagen die het product naar de klant de poort uitrijdt, en op zijn beurt hoeft de operator niet te communiceren met de eigenaren. Als er nu rollenportfolio's ontstaan waarin één individu in meerdere assen werk verricht, dan leert dit individu vanuit meerdere perspectieven te denken, vanuit het perspectief van klanten, eigenaren en leveranciers. Het individu leert tevens te schakelen tussen de tijdspannen van een dag tot drie maanden of die van een jaar tot twee jaar, en tussen werkzaamheden als het bedienen van een machine en het meedenken over strategische keuzes (zie figuur 3). En dit allemaal in steeds wisselende rolrelaties tot collega's. Het ene moment voert de desbetreffende persoon voor zijn manager een opdracht uit, het volgende moment adviseert hij hem over de strategie, dan weer bewaakt hij de voortgang van het werk van zijn baas in het kader van een project dat hij leidt. Dat samenspel lukt alleen als beiden competent zijn in sturen en zich laten sturen.

*Figuur 3.*  
*Verschillen in relaties en*  
*tijdspannen*



### 3. Schakelen tussen processen

Het intrigerende van de rollenportfolio is nu het contrast tussen de moeiteloosheid waarmee mensen elke dag schakelen tussen de meest uiteenlopende rollen, zonder er een moment bij stil te staan, en het gebrek aan schakelvermogen op cruciale momenten. In het dagelijkse leven schakelen we doorgaans moeiteloos tussen de rol van vader, echtgenoot, zoon, vriend, medewerker, manager, enzovoorts. Laten we eens kijken naar een paar voorbeelden waar mensen moeite hebben met schakelen en ons afvragen waar dat aan ligt. Is het een gebrek aan flexibiliteit bij mensen, aan verkeerde organisatie van het werk? Ontbreekt het aan ervaringsopbouw?

### Schakelen 1: van onderwijs naar onderzoek

Een lector heeft altijd zijn eigen bedrijf gehad en verbaast zich in zijn nieuwe rol als lector over het gebrek aan ondernemerszin bij de docenten in zijn kenniskring. Heeft hij nota bene in mei de opdrachtgevers voor hun onderzoeksprojecten klaargezet, gaan de leden van zijn kenniskring niet bij hen op bezoek, sterker nog: zij bellen niet eens even op om een afspraak met die opdrachtgever te maken. Waarom niet, vraagt hij hen. Het is bijna schoolvakantie, dus dat heeft geen zin meer, zeggen de docenten. Ja maar, zegt de ondernemer in de lector, dan bel je toch in juni om te zeggen dat je in augustus een afspraak wil. Eind augustus hebben de docenten nog steeds niet gebeld, ze hebben het te druk met het voorbereiden van hun eerste lessen.

### Schakelen 2: van probleem melden naar probleem oplossen

Na een organisatievernieuwing is een operator er onzeker over of hij wel genoeg technische kennis heeft van de machine om zelf het onderhoud te regelen en de onderhoudsman zelf uit te leggen wat er aan de hand is. Als in de oude situatie een machine het niet deed, zei de operator tegen zijn baas: 'hij doet het niet meer' en ging vervolgens koffie drinken. Nu wordt van hem verwacht dat hij er verantwoordelijkheid voor neemt het probleem zelf op te lossen. Als hij de onderhoudsman te snel belt, slaat hij misschien een gek figuur omdat hij de indruk wekt niet competent te zijn. Belt hij te laat, dan ligt straks mogelijk de hele productie stil.

### Schakelen 3: van routine naar onzekere toekomst

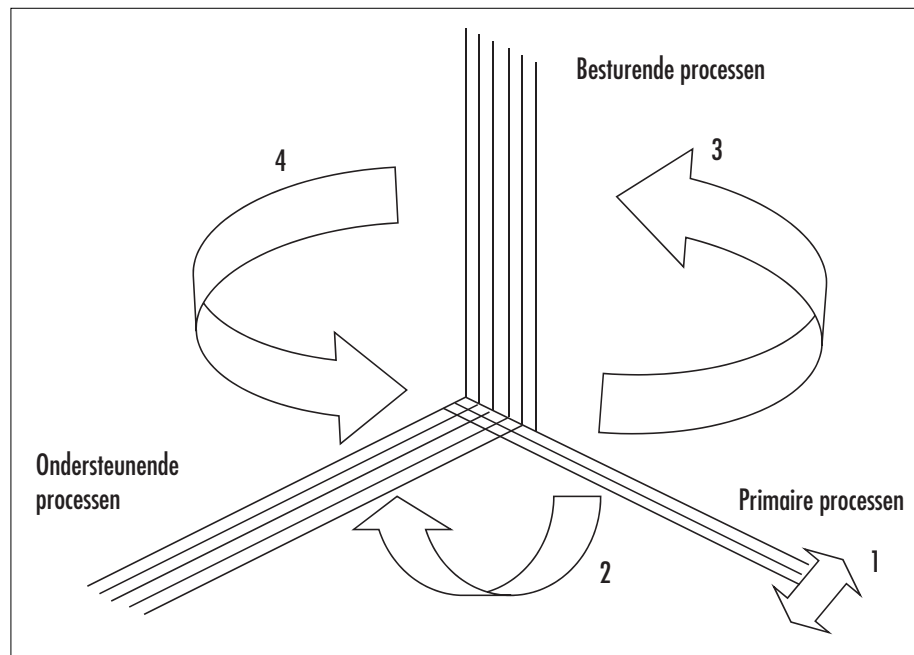
Een fabriek werkt veel duurder dan de concurrentie. Een veranderteam heeft een plan bedacht om minimaal 20 procent goedkoper te gaan werken. Enkele teamleiders worden op vrijdagmiddag uitgenodigd om in werkgroepen het plan te toetsen en uit te werken. Kan deze verandering worden doorgevoerd zonder gedwongen ontslagen, vraagt een van hen. Nee, antwoordt de humanresource-manager. Is dit een opdracht of een uitnodiging, zo vraagt een ander. Je mag nee zeggen, antwoordt de directeur. 's Maandags zijn alle genodigden aanwezig. Verschillende van hen hebben echter het hele weekend niet geslapen vanwege de beslissing die ze zelf moesten nemen.

### Schakelen 4: van bestuurskamer naar cursuszaal

De voorzitter van de Raad van Bestuur – hij zit midden in een fusieproces en holt van de ene bespreking naar de andere, moet vechten en compromissen zoeken; de toekomst van het bedrijf en zijn eigen positie staan op het spel – heeft een discussie met de *high potentials* van zijn bedrijf tijdens hun cursus. Normaal doet hij zoiets zonder problemen, hij vindt het leuk en heeft charisma. Dit keer provoceert hij ze te agressief, waardoor ze dichtklappen. De volgende ochtend uiten de talentvolle jonge medewerkers – als hij allang weg is – hun boosheid: hij heeft niet naar hen geluisterd, hen niet serieus genomen, hun punten van tafel geveegd.



Figuur 4.  
Schakelen tussen proces-  
sen



In deze voorbeelden hebben mensen problemen met het schakelen mensen tussen processen binnen een as of tussen assen (zie figuur 4):

1. de docenten moeten schakelen van onderwijs naar onderzoek (1);
2. de operator moet schakelen van productieproces naar onderhoudsproces (2);
3. de teamleiders moeten schakelen tussen hun vertrouwde rol in productie en een nieuwe rol in het proces van strategie ontwikkelen (3);
4. de voorzitter moet schakelen van strategie ontwikkelen naar het proces van opleiden van mensen (4).

Wat komt er nu kijken bij deze transitities, bij deze procesovergangen?

Ten eerste gaat het erom dat individuen verantwoordelijkheid durven nemen, ook voor zaken waarin zij zich nog onzeker voelen, en dat zij de bereidheid hebben gaandeweg te leren. Vertrouwen hebben in collega's en baas dat ze je ruimte bieden om te leren van fouten helpt daarbij. En voldoende zelfvertrouwen om het risico te durven lopen dat je collega of baas je vertrouwen beschaamt.

Ten tweede gaat het om organisatieontwerp. Neem de docenten. De hogeschool onderkent drie primaire processen en wil daartussen een kenniskringloop tot stand brengen. De gedachte is dat een docent via commerciële dienstverlening nieuwe ontwikkelingen in de praktijk leert kennen, vervolgens deze kennis gebruikt in het onderwijs en het vak door onderzoek op een hoger niveau brengt. De tijdspanne van het onderwijsproces is echter een geheel andere dan die van de commerciële dienstverlening en onderzoek. Het onderwijsproces werkt met tijdsblokken van circa drie maanden die lang van te voren gedetailleerd zijn ingevuld, terwijl dienstverlening en onderzoek vaak langere tijdspanne beslaan en flexibili-

teit in de agenda vergen. Verder zijn de rolrelaties anders. De docent is in feite gewend aan een *managerial* rolrelatie. Hij is verantwoordelijk voor de output van studenten, hij geeft opdrachten. De studenten doen het werk en de docent beoordeelt de resultaten. Zodra de docent commercieel werk gaat doen, moet hij overstappen naar een serviceverlenende rolrelatie, die andere verantwoordelijkheden en andere bevoegdheden kent. De beoogde kenniskringloop zal niet gaan draaien als de hogeschool de drie processen niet zo leert in te richten dat een docent gemakkelijk van het ene in het andere proces kan stappen.

Ten derde gaat het om de dialoog over deze twee onderwerpen: verantwoordelijkheid nemen en organisatieontwerp. De moeilijkheid die zich hierbij voordoet, is dat degenen die verantwoordelijk zijn voor het organisatieontwerp zich doorgaans met een andere snelheid bewegen dan degenen die binnen dit ontwerp hun werk moeten doen. In het voorbeeld van de voorzitter van de raad van bestuur en de *high potentials* is er geen ontmoeting en praat men langs elkaar heen. Mensen met een verschillende zakelijke en emotionele snelheid luisteren niet naar elkaar als ze woorden uitwisselen. Ze moeten eerst wederkerig hun bewegingen aanpassen om een gelijke snelheid te krijgen: remmen, versnellen en sturen. De cursisten die op hun tweede cursusdag net gewend zijn aan de vertraging van de cursus door het uitwisselen van ervaringen in kleine groepen en aan de intimiteit die dit met zich meebrengt, willen ook met de voorzitter ervaringen uitwisselen en slagen er niet in om te schakelen naar zijn snelle vechtgedrag. Omgekeerd wil de voorzitter omschakelen van het beleefd bespreken van de inhoud van de strategie naar het bespreken van het gedrag van medewerkers, maar hij doet dit abrupt, waardoor geen gezamenlijke reflectie op gang komt.

Ten vierde gaat het om de ruimte krijgen om te spelen met meerdere rollen. Als je als lid van het lager kader uitgenodigd wordt bij de strategiediscussie – terwijl je ook kaderlid van de vakbond en lid van de ondernemingsraad bent – en je hoort dat een van de opties sluiten van de fabriek is, hoe leg je dan de volgende dag aan je collega's uit dat je bereid bent mee te doen? Ze verwachten van je dat je vecht voor het behoud van ieders arbeidsplaats, maar ook voor een toekomst voor de fabriek. In de casus bleek het feit dat men zelf mocht beslissen of men meedeed, de oplossing te bieden voor dit rollenconflict. Een betrokkene vertelde naderhand dat hij zich, juist omdat het geen opdracht was, vrij voelde met al zijn roldentiteiten aan het herontwerpwerk mee te doen, dus ook met de rollen van vakbondsman en or-lid. Dat betekende dat hij in de werkgroep stevige kritiek naar voren bracht, maar het voordeel was dat dit openlijk gebeurde en alle belangen en ervaringen op tafel kwamen en doorgesproken werden.

## 4. Mondigheid

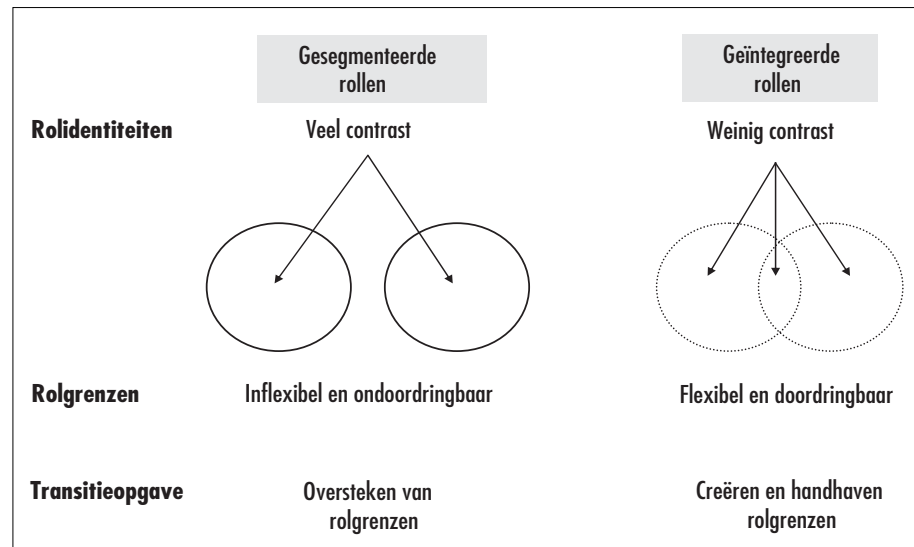
We kunnen het ook anders zeggen. Zijn mondigheid nam toe. Hij en zijn collega's uitten hun kritiek niet in de wandelgangen, maar openlijk in het bijzijn van managers en adviseurs en met als doel tot een zo goed mogelijk veranderplan te komen. Hierdoor veranderde de cultuur van de fabriek ingrijpend. Mondigheid komt daarbij van twee kanten. Van de kant van het management door de mede-

werkers uit te nodigen hun veranderplan kritisch te toetsen en van participatie geen opdracht maar een keuze te maken. En van de kant van de medewerker door zijn beslissing alle rollen mee te laten spelen in zijn inbreng.

Laten we dit veralgemenen: de mondigheid van mensen neemt toe als zij uitgenodigd worden rollen in meerdere bedrijfsprocessen op zich te nemen en zij deze uitnodiging zo oppakken dat zij inzichten en ervaringen van de ene rol meenemen naar de andere.

Het meenemen van kennis en ervaringen van de ene rol naar de andere impliceert dat de grenzen tussen rollen poreus zijn. Die poreusheid van rolgrenzen kan men weergeven met een continuüm. Figuur 5 laat de twee uiteinden van dit continuüm zien. Links staan twee duidelijk gesegmenteerde rollen: er is veel contrast tussen de identiteiten van beide rollen, de grenzen zijn inflexibel en ondoordringbaar en de opgave bij het overstappen van de ene rol naar de andere is het overschrijden van die grenzen. Rechts staan twee rollen die elkaar overlappen, die weinig contrast hebben. Hun grenzen zijn flexibel en doordringbaar. En de opgave bij het overstappen van de ene rol naar de andere is hier juist het creëren en handhaven van grenzen.

Figuur 5.  
Het rolsegmentatie-integratiecontinuüm  
(Ashforth, Kreiner en Fugate, 2000)



Waar twee rollen liggen op dit continuüm wordt allereerst bepaald door het sociale domein dat de grenzen en identiteit van rollen bepaalt, maar ook door de persoonlijke keuzen die mensen maken. Zo zijn maatschappelijk werk en privé van elkaar gescheiden, maar bij de een meer dan bij de ander.

De maatschappelijke trend is er een van rolervaging. Helaas betekent dit niet dat mensen hun kennis en ervaring makkelijker overdragen van de ene rol naar de andere. In tegendeel, het lijkt vaak alsof mensen juist des te meer bezig zijn met grenzen trekken. Met het oog hierop is het belangrijk onderscheid te maken tussen assertiviteit en mondigheid. Assertiviteit is je eigen mening en wensen aan anderen duidelijk maken en iets kunnen weigeren, met of zonder reden. Hoe

assertiever iemand is, hoe helderder hij kan zijn in zijn rol en hoe beter hij grenzen tussen rollen kan bewaken. Echter, die mening en wensen moeten ook nog verstaan kunnen worden door anderen. Mondigheid nu is het vermogen zich te verstaan met anderen.

Van een dialoog tussen mensen uit verschillende niveaus van de organisatie is zelden sprake. Argyris en Schön (1996) hebben daarin enige helderheid gebracht door twee typen gedragsstrategieën te onderscheiden. De ene strategie is gericht op winnen, de andere op het elkaar in staat stellen weloverwogen keuzes te maken. Argyris laat zien dat het eerste type gedragsstrategie de regel is en het tweede bij uitzondering wordt gehanteerd. Zijn stellingname is in die zin optimistisch dat het tweede model te leren valt, als men maar blijft oefenen (De Groot en Schuiling, 2008). De competentieopbouw op dit terrein vindt ondanks al het oefenen echter tergend langzaam plaats. Daarom is het perspectief van Negt en Kluge waardevol als toevoeging. Mondigheid is volgens hen geen individuele eigenschap (1981, p. 999-1000). Mondigheid is het vermogen zich te verstaan met mensen die in een andere zakelijke en/of emotionele snelheid verkeren. Zij zien het zich wenden tot een ander als de oerel van de Verlichting en kritiseren Kants definitie van Verlichting en mondigheid. 'Onmondigheid', zo stelde de Duitse filosoof Kant (1783/1982), 'is het onvermogen zich zonder leiding van anderen van zijn eigen verstand te bedienen.' En Verlichting is bij hem '*der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit*' (Kant, 1783/1982, p. 53). Dit is een individualistische invulling van mondigheid, alsof mensen los van anderen zouden kunnen denken. Zonder sturing door wat mensen al in hun jongste opvoeding hebben meegekregen zou het verstand leeg zijn. Wij kunnen alleen denken (en handelen) dankzij anderen, waarbij leiden en volgen, sturing en zelfsturing hand in hand gaan. Negt en Kluge stellen voor het begrip *Ausgang* van Kant letterlijk te nemen: als je de ander werkelijk wilt ontmoeten, moet je tijdelijk uit je eigen proces stappen. Daar is een moment van rust voor nodig. Mondigheid ontstaat collectief en als neveneffect van talrijke toenaderingen. Een derde ziet hoe zoiets werkt en draagt de ervaring over naar andere situaties.

## 5. Voortbouwen op taakverrijking

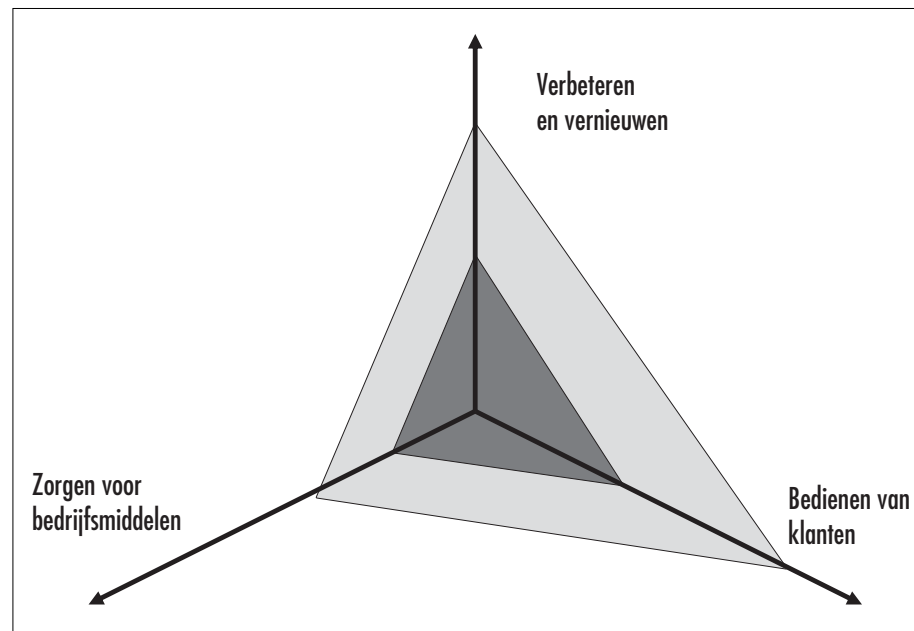
De propositie die we hebben geformuleerd luidt:

*Als mensen uitgenodigd worden rollen in meerdere bedrijfsprocessen op zich te nemen en als zij deze uitnodiging zo oppakken dat zij inzichten en ervaringen van de ene rol meenemen naar de andere, zal hun mondigheid toenemen.*

Deze stelling bouwt voort op de taakverrijkingsbeweging. De leidraad van deze beweging is dat satisfactie ontstaat als de medewerker kan groeien in zijn werk door verantwoordelijkheid te dragen. Het gaat er dus om het werk zo te structureren dat het op zichzelf tot satisfactie leidt (Jansen, 1996, p. 105) De gevalideer-

de theorie hierachter is het *Job Characteristic Model* dat kenmerken specificeert die werk intrinsiek motiverend maken (Hackman en Oldham, 1975). Vanuit het drie-assenmodel wordt nu zichtbaar dat de huidige trend naar rollenportfolio's verdergaat dan taakverbreding en taakverrijking. Beide blijven binnen eenzelfde as en binnen hetzelfde proces. Taakverbreding (*job enlargement*) is het uitbreiden van de individuele taak met werkzaamheden van hetzelfde niveau. Taakverrijking (*job enrichment*) is het toevoegen van sturende taken op activiteitsniveau. Denk aan planning, werkverdeling, registratie, controle en beheer, werkzaamheden die voorheen door staf- en hulpdiensten werden verricht (Keuning en Eppink, 1996, p. 183).

Figuur 6.  
Het profiel van ondernemend vakmanschap



Daarom zijn twee aanvullende begrippen nodig: portfolioverbreding en portfolioverrijking. Van portfolioverbreding is sprake als men werk verricht in verschillende processen binnen een as (docenten gaan naast lesgeven ook onderzoek doen) en/of als men taken op zich neemt in de zorg voor de bedrijfsmiddelen. Van portfolioverrijking is sprake als men op procesniveau een sturende taak krijgt en op bedrijfsniveau gaan meedenken in de besturende processen in de verticale as door zich te oriënteren op doelen en strategische keuzen en van daaruit verbeteringen en vernieuwingen bedenken en realiseren. Dit kan zowel betrekking hebben op de primaire processen als op de ondersteunende processen. Een veelzijdige portfolio ontstaat als men verantwoordelijk is voor een product of dienst richting de klant, en voor een stuk van de bedrijfsmiddelen, en voor strategieontwikkeling en verbetering en vernieuwing van werkwijzen. Dit is de binnendriehoek van figuur 6. Naarmate iemand meer in contact komt met klanten, leveranciers en eigenaren ontstaat het profiel van ondernemend vakmanschap (de buitenste driehoek in figuur 6).

Dit profiel van ondernemend vakmanschap heeft aantrekkelijke kanten. Het voldoet aan de flexibiliteitsbehoefte van bedrijven en instellingen bij het inzetten van medewerkers in de diverse processen. Het voldoet aan het streven van veel mensen naar alzijdige ontwikkeling van hun talenten. En het biedt een rijk oriëntatiepunt voor opleidingen. Het heeft ook risico's: stress voor mensen die er niet mee om kunnen gaan en het hapsnap rondsturen van mensen door managers die geen oog hebben voor leerprocessen. We lopen de voordelen punt voor punt langs.

## 6. Stappenplan voor het verdelen van werk

Bij het profiel van ondernemend vakmanschap is voor een individu de hele organisatie zijn of haar speelveld. Hierdoor ontstaan veel meer mogelijkheden bij het verdelen van werk. Men kan met iedere medewerker bespreken welke rollen hij of zij in welke processen ambiert. Elk kan daar eigen keuzes in maken, al naar competenties, loopbaanambitie en nagestreefde werk-privébalans.

Als men dit systematisch wil vormgeven, kan men het best als volgt te werk gaan. Eerst expliciteert men alle processen van het bedrijf of de instelling en vervolgens expliciteert men het werk en de rollen per proces. Daarna kan men medewerkers en rollen matchen, om tot slot medewerkers aan processen ter beschikking te stellen. Zo maakt men een medewerker-rolmatrix (Schuiling en Van de Wiel, 2005b). De matching van rollen en medewerkers is een belangrijk onderwerp in het beoordelingsgesprek en in het planningsgesprek.

Uitgangspunt bij het expliciteren van processen en werk is dat de sturing op procesniveau plaatsvindt binnen het proces en de sturing op activiteitsniveau plaatsvindt binnen de activiteit. Dit betekent dat een medewerker in een activiteit en in een proces een niveau hoger kan doorschuiven door naast uitvoerend ook sturend werk te gaan doen. Dit is conform de eerder geformuleerde gedachte van de taakverrijkingbeweging eind jaren vijftig begin jaren zestig.

Nieuw is dat men met de medewerker-rolmatrix ook de managementprocessen en de ondersteunende processen openstelt voor uitvoerende medewerkers.

## 7. Combineren van rollen

Wat is nu wijsheid bij het samenstellen van een rollenportfolio? Welke rollen laten zich goed combineren, welke niet? Over het combineren van rollen *na* elkaar is in het kader van *management development* veel nagedacht (Charan, Drotter en Noel, 2001). Over het combineren van rollen *naast* elkaar veel minder. Alleen al het in kaart brengen van voorkomende portfolio's lijkt een zinvolle exercitie. Een portfolio van rollen kan bijvoorbeeld inhouden dat een medewerker een basisrol heeft, daarnaast als projectmedewerker actief is bij het plaatsen van een nieuwe installatie, coach is van een junior operator en lid van een werkgroep die nieuw personeelsbeleid ontwikkelt. Terwijl de betrokken persoon misschien al 30 jaar senior medewerker is, verandert zijn portfolio van rollen herhaaldelijk, al naargelang de behoeften van de organisatie en zijn of haar eigen

behoefden aan ontwikkeling. Als tweede propositie kunnen we daarom formuleren:

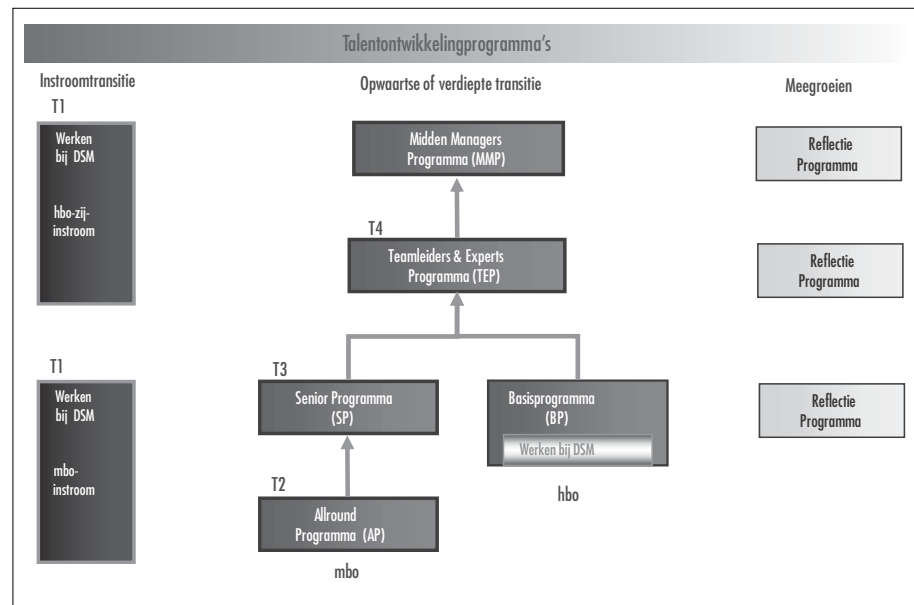
*Het begrip rollenportfolio toont beter dan het functiegebouw de dynamiek van loopbaantrajecten, geeft mensen een reële erkenning voor hun diversiteit aan bijdragen, en zet de vraag op de agenda naar de samenstelling en besturing van de rollenportfolio.*

Mogelijk ontdekken we dan dat sommige portfolio's juist ingeperkt moeten worden. Zo lijkt bijvoorbeeld de portfolio van de integrale manager geen effectieve combinatie van rollen, afgaand op de klachten van de lijnmanager over werkdruk en van medewerkers over gebrek aan aandacht (Schuiling en Van de Wiel, 2006).

## 8. Opleiden voor rollenportfolio's

Bedrijven, instellingen en beroepsgroepen horen een opleidingsarchitectuur te hebben die opleidingen aanbiedt bij elke belangrijke loopbaantransitie, deelnemers kwalificeert voor een veelheid van rollen en voor het schakelen tussen rollen.

Figuur 7.  
TOP-architectuur DSM  
Nederland

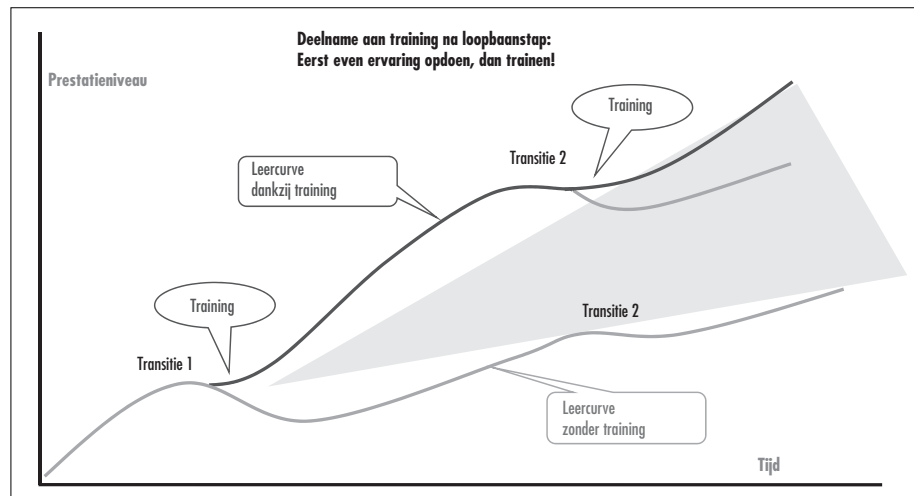


Een goed voorbeeld is de nieuwe architectuur van de opleidingen van DSM Nederland (figuur 7). TOP staat voor talentontwikkelingsprogramma's. De T's in de figuur staan voor transities in de loopbaan van mbo- en hbo-medewerkers. Er is sprake van een samenhangend bouwwerk van opleidingen, waarbij men in elke leergang focust op wat nieuw is in die transitie. Door opleidingen aan te haken op leerprocessen die betrokkenen in hun werk en loopbaan toch al door-

maken, kan de leercurve van deelnemers steiler omhoog gaan (figuur 8). Het gearceerde gebied geeft weer welk extra voordeel met opleidingen te boeken valt bovenop de informele leerprocessen op de werkplek. Dit is de derde propositie:

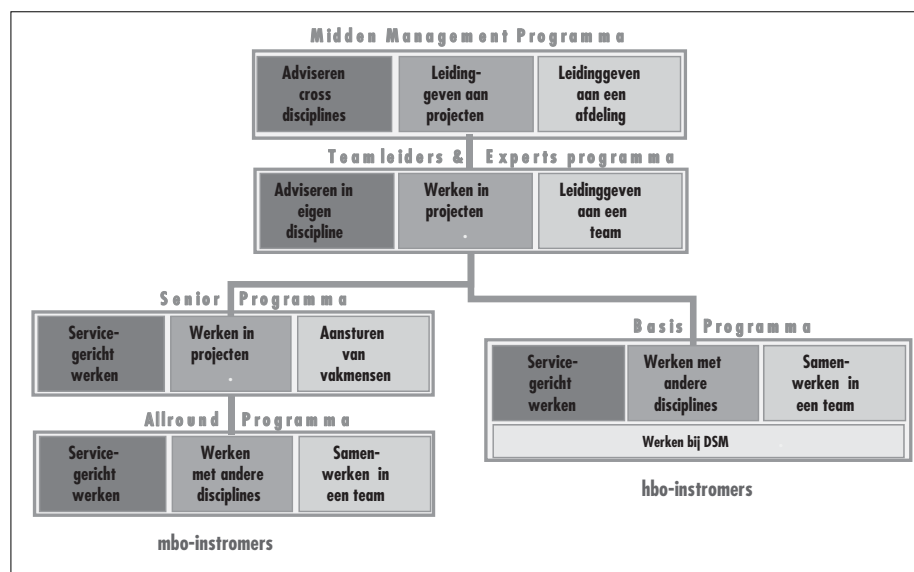
*De leercurve versnelt als mensen deelnemen aan opleidingen die hen just-in-time hun rollen in het rollenspel in de drie soorten bedrijfsprocessen beter doen begrijpen en vervullen.*

Figuur 8.  
Versnellen en optillen leercurve door opleidingen



Figuur 9 laat zien hoe de assen waarin DSM de rollen ordent (servicegericht werken in ketens, werken in projecten en leidinggeven), in elke leergang terugkomen. In elke opleiding worden de regels van het samenspel tussen de rollen op die as behandeld, waarna wordt ingezoomd op de gedragsstrategieën die effectief zijn

Figuur 9. De drie assen in elk transitieprogramma





in de nieuwe rol die men na transitie in dit samenspel te vervullen heeft. Zo verdiept men inzicht en wordt het zicht op de perspectieven van de verschillende rollen steeds duidelijker en completer. Daarbij heeft men keuzemogelijkheden rond drie rolprofielen (lijnprofiel, projectprofiel en expertprofiel). De investering in tijd en geld is gelegitimeerd vanuit de drie doelen waaraan medewerkers, leidinggevenden en docenten tijdens de opleidingen zowel op de werkplek als in de leerang zullen werken: operationeel maken van de bedrijfsstrategie, slimmer werken en talentontwikkeling. Opleiden integreert zo het individuele niveau, het teamniveau en het organisatieniveau.

## 9. Conclusie en discussie

In dit artikel is het begrip rollenportfolio geïntroduceerd. Het benoemt een goed waar te nemen fenomeen. En het rolbegrip past goed in een tijd waarin de hiërarchie wordt aangevuld met netwerkachtige vormen van organiseren. Het voorziet in een significant tekort in de huidige literatuur van organisatieontwikkeling, humanresourcemanagement en *human resource development* die de implicaties van rollentoeename niet onderkent en uitwerkt. De praktijk loopt hier duidelijk voor op de theorievorming.

Dit artikel heeft drie proposities geformuleerd.

1. Het begrip rollenportfolio toont beter dan het functiegebouw de dynamiek van loopbaantrajecten, geeft mensen een reële erkenning voor hun diversiteit aan bijdragen, en zet de vraag op de agenda naar de samenstelling en besturing van de rollenportfolio.
2. Als mensen uitgenodigd worden rollen in meerdere bedrijfsprocessen op zich te nemen en als zij deze uitnodiging zo oppakken dat zij inzichten en ervaringen van de ene rol meenemen naar de andere, zal hun mondigheid toenemen.
3. De leercurve versnelt als mensen deelnemen aan opleidingen die hen *just-in-time* hun rollen in het rollenspel in de drie soorten bedrijfsprocessen beter doen begrijpen en vervullen.

Om deze proposities aan te scherpen en te toetsen zal allereerst de ontwikkeling in de praktijk meer zichtbaar gemaakt moeten worden door rollenportfolio's te beschrijven, te beoordelen en waar nodig mee te denken over herontwerp. Hiervoor is een methode nodig die diverse gereedschappen combineert. Denk onder meer aan de WEBA, een instrument waarmee de kwaliteit van arbeid wordt beschreven en gemeten (Fruytier en Peeters, 2001). Een portfoliobeschrijving zal twee beperkingen van de WEBA moeten zien te overwinnen: niet alleen de primaire processen beschrijven, maar ook de ondersteunende en de besturende en tevens de psychologische dimensies van werk meenemen. Als men alleen naar condities kijkt, zet men het individu theoretisch buitenspel, terwijl juist individuen elkaar in de bedrijfsprocessen beter moeten leren verstaan.

Een volgende stap is het beschrijven van de dynamiek in de rollenportfolio tijdens een loopbaan: de veranderingen in het pakket van rollen in de tijd en de

promotie als een veranderende samenstelling van de rollenportfolio, waarbij er rollen afgaan en bijkomen.

Tot slot dient empirisch onderzoek gedaan te worden ter toetsing van de derde propositie. Dit zal hand in hand moeten gaan met het ontwerpen van de opleidingsarchitectuur conform deze propositie, wat een vernieuwing zal eisen van het opleidingsbouwwerk van menig bedrijf.

## Literatuur

- Argyris, C., en D.A. Schön – *Organizational Learning II*. – Reading : Addison-Wesley, 1996
- Ashforth, B.E. – *Role Transitions in Organizational Life. An Identity-Based Perspective*. – New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 2001
- Ashforth, B.E., G.E. Kreiner, en M. Fugate – All in a day's work : Boundaries and micro role transitions. – In: *Academy of Management Review* (2000) 3, p. 472-491
- Caluwé, L. de, en H. Vermaak – *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. – Deventer : Kluwer, 2006
- Charan, R., S. Drotter, en J. Noel – *The Leadership Pipeline. How to Build the Leadership-Powered Company*. – San Francisco : Jossey-Bass, 2001
- Cummings, T.G., en C.G. Worley – *Organization development & change*. – 8th Edition. – Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing, 1975/2005
- French, W.L., en C.H. Bell – *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. – Londen : Prentice Hall, 1999
- Fruytier, B., en M. Peeters – Verbeteren van de kwaliteit van arbeid en organisatie. – In: F. Kluytmans (red.) – *Leerboek Personeelsmanagement*. – Groningen : Wolters Noordhoff, 2001
- Galbraith, J., D. Downey, en A. Kates – *Designing Dynamic Organizations*. – New York : Amacom, 2002
- Gallos, J.V. – *Organization Development*. – San Francisco : Jossey-Bass, 2006
- Groot, G. de, en G.J. Schuiling – In gesprek met Chris Argyris. – In: *Opleiding & Ontwikkeling*, (2008) 01/02, p. 28-31
- Hackman, J.R., en G.R. Oldham – Development of the job diagnostic survey. – In: *Journal of Applied Psychology* (1975) p. 159-170
- Handy, C. – *The Age of Unreason*. – Londen : Business Books ltd, 1989
- Hirschhorn, L., en T. Gilmore – The new Boundaries of the 'Boundaryless' Company. – In: *Harvard Business Review* (1992) (May-June) p. 104-115
- Hoebeke, L. – *Making Work Systems Better*. – Chichester : John Wiley, 1994
- Jansen, P.G.W. – *Organisatie en mensen. Inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*. – Baarn : Nelissen, 1996
- Jaques, E. – In Praise of Hierarchy. – In: *Harvard Business Review* (1990) (January-February) p. 127-133
- Jaques, E. – *Requisite Organization*. – Arlington : Cason Hall & Co. Publishers, 1996
- Kant, I. – Beantwortung der Frage : Was ist Aufklärung? – In: I. Kant – *Schriften*

- zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie und Pädagogik 1.* – Frankfurt : Suhrkamp, 1783/1982
- Keuning, D., en D.J. Eppink – *Management & Organisatie. Theorie en Toepassing.* – Houten : Stenfert Kroese, 1996
- McLean, G.H. – *Organization Development. Principles, Processes, Performance.* – San Francisco : Berrett Koehler, 2006
- Negt, O., en A. Kluge – *Geschichte und Eigensinn.* – Frankfurt am Main : Zweitausendeins. – Nieuwe uitgave (1993). – Frankfurt am Main : Suhrkamp, 1981
- Pauwe, J. – *HRM and Performance. Achieving Long Term Viability.* – Oxford : Oxford University Press, 2004
- Rigg, C., J. Stewart, en K. Trehan – *Critical Human Resource Development. Beyond Orthodoxy.* – Harlow : Prentice Hall, 2007
- Schuiling, G.J. – *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling. Werkzame ingrediënten van organisatieverandering* (dissertatie). – Deventer : Kluwer, 2001
- Schuiling, G.J., en B. van de Wiel – De overbelaste manager : een structurele zaak? *Management Tools* (2001) 3, p. 18-23
- Schuiling, G.J, en B. van de Wiel – Een schaakbord vol leermogelijkheden. – In: G.J. Schuiling en W. Heine (red.) – *Leren stimuleer Leren.* – Assen : Van Gorcum, 2005a
- Schuiling, G.J, en B. van de Wiel – Leren de tijd geven. – In: G.J. Schuiling en W. Heine (red.) – *Leren stimuleer Leren.* – Assen : Van Gorcum, 2005b
- Swanson, R.A., en Holton, E.F. – *Foundations of Human Resource Development.* – San Francisco : Berrett-Koehler, 2001
- Yorks, L. – *Strategic Human Resource Development.* – Mason, OH : South-Western, 2005.