

De loopbaan in de baan

Ook binnen functies zijn loopbaanstappen mogelijk. Wie uitgaat van rollen ziet nieuwe mogelijkheden, voor het individu en voor de organisatie.

Gertjan Schuiling & Isaäk Mol

Als we spreken over een loopbaan denken we automatisch aan het verwerven van een nieuwe functie. Maar is het zo dat mensen die 10, 20 of zelfs 30 jaar dezelfde functie vervullen in die periode geen loopbaanstappen zetten?

Inleiding

De meeste mensen zijn in hun werk continu bezig in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in hun vak, organisatie en samenleving. De ene keer doen zij dat reactief en schikken ze zich goedschiks of kwaadschiks. De andere keer anticiperen zij proactief op kansen en bedreigingen en geven daar een eigen antwoord op vanuit de eigen kwaliteiten. Dit dynamische spel van je aanpassen en je ontplooiën is natuurlijk allereerst een proces van persoonlijke ontwikkeling. Men groeit in competentie en zelfvertrouwen, en ervaart ook teleurstellingen en tegenslagen, en leert daar weer mee verder te gaan. Maar het heeft naast deze persoonlijke kant ook een kant die functioneel is voor de organisatie. De organisatie leert of stagneert naar de mate waarin het mensen lukt hun ervaringen productief te verwerken. Dat geldt voor de introductie van een nieuw softwarepakket, voor het inwerken van nieuwe collega's, het overbruggen van een kloof met andere afdelingen tot en met het betekenis geven aan strategische veranderingen.

Als we deze beide kanten, de persoonlijke en de functionele, weten te verenigen in zinvolle werkrollen, dan kunnen mensen individueel beter op veranderingen inspelen en daarmee tegelijk hun organisatie ontwikkelen. Er ontstaan dan meer onderhandelingsmogelijkheden over ontwikkelmogelijkheden, er komt meer creativiteit en tempo in de organisatieontwikkeling, mensen krijgen meer

overzicht over de organisatieprocessen, en weten deze processen ook beter te verbinden. En de focus op klanten en markten wordt vanzelfsprekender.

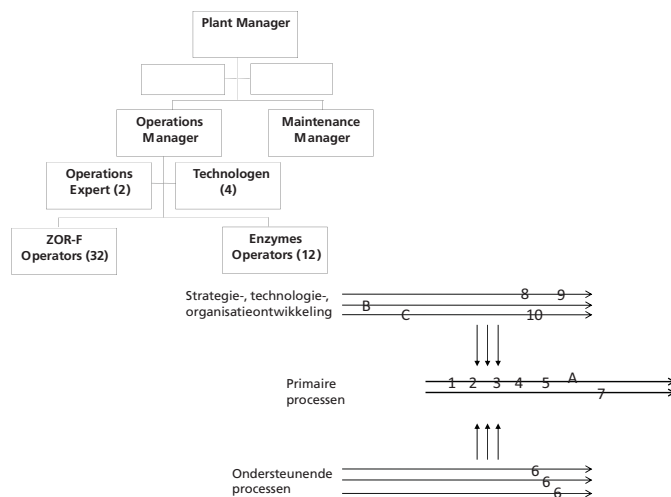
In dit artikel laten we zien hoe loopbaanbeleid gebaseerd op rolportfolio's doorgroei van medewerkers stimuleert en problemen van organisatieontwikkeling kan helpen oplossen. Door in elke functie een werkportfolio van rollen te onderscheiden, krijgen we openingen naar de 'loopbaan in de baan'. We bespreken eerst twee manieren waarop organisaties en de organisatie-theorie omgaan met rollen. Vervolgens definiëren we het verschil tussen het begrip functie en het begrip rol en illustreren dit met een voorbeeld. Daarbij gebruiken we naast het organigram het processigram. Dan komen we tot de kern van dit artikel: vier groeistrategieën voor organisaties via mensen. Als een eerste uitwerking hiervan onderscheiden we vier nieuwe rollen waarmee medewerkers een loopbaan binnen een baan kunnen hebben. In de laatste paragraaf werken we de kansen van het werken met rollenportfolio's uit.

Rollen vastleggen of interactief betekenis geven

Nu zijn er twee verschillende manieren waarop organisaties met rollen omgaan. En wij zoeken naar een combinatie van die twee manieren, omdat ze allebei nodig zijn. De eerste manier is vastleggen, de tweede manier is interactief betekenis geven. Als iemand aan een ander vraagt 'hoe zie jij je rol hier', dan vraagt hij naar de betekenis die de ander aan zijn werk in de organisatie geeft. Meestal met de bedoeling daar een gesprek over aan te gaan, waarin ook andere betekenissen op tafel kunnen komen. In dit soort gesprekken – en natuurlijk ook in de handelingen die mensen

verrichten – kristalliseren rollen zich uit. Maar als je iemand vraagt ‘wat is jouw rol hier’, dan heb je kans dat je als antwoord een functietitel krijgt, en een visitekaartje. Dan wordt er verwezen naar iets dat vaststaat en in het gesprek niet beïnvloedbaar is.

Deze twee manieren zijn weerspiegeld in twee grote scholen in het denken over rollen. De oudste is de structuralistische school. Deze definieert een rol als ‘de gedragsverwachtingen die verbonden zijn met een gegeven positie in de sociale structuur’. Rollen worden gezien als functioneel voor het sociale systeem waarin ze zijn ingebed. In een organisatie gaat het dan om een beschrijving van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, als verwachtingen voor wat iemand geacht wordt te doen en te beslissen. De andere school is het symbolisch interactionisme. Deze school wijst op het proces waarin individuen vanuit subjectieve per-



Figuur 1. Linksboven het organigram met functies, rechtsonder het proces-sigam met de rollen van de operators

‘gedefinieerd, opgelegd en beoordeeld voor wat betreft de mate waarin ze effectief wordt vervuld’ (p. 35). Een hoofdstuk later stellen zij dat rollen ontstaan door ‘de eigenschappen en kwaliteiten die een individu inzet in het licht van een teamdoel’ en dat men de rollen manageert ‘door middel van samenstelling van teams, door interne rolverdeling, door rolontwikkeling of door roloffers’ (p. 77). Wij voelen ons thuis in deze tweeledige beweging van vastleggen en laten ontstaan. We zien collega’s – en soms ook onszelf – afgrenzingen zoeken tussen eigen betekenis en opgelegde rol. Dat werkt altijd belemmerend naar beide kanten. Juist die afgrenzing zet meer vast dan enige rolbeschrijving ooit kan doen. Het vermogen beide bewegingen afwisselend te voltrekken is een belangrijke competentie van individuen en

Vroeger vielen rol en functie samen

organisaties aan het worden. Naarmate men deze competentie beter beheerst, kan men zich beter aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen op een manier die klopt bij wie of wat men is en kan.

Rollen en functies; een voorbeeld

Vroeger vielen rol en functie samen. In de oudere organisatiekundige literatuur worden beide termen door elkaar gebruikt. Tegenwoordig moeten we ze onderscheiden. Een eerste onderscheid is dat een individu in de regel één functie vervult en meerdere rollen. Een tweede onderscheid is dat functies via het organigram verticale relaties met elkaar hebben, terwijl rollen zowel verticaal als horizontaal zijn bepaald. Een derde onderscheid is dat functies aan salarisschalen zijn gekoppeld, terwijl rollen via processen aan werk zijn gekoppeld. Het vierde onderscheid is dat

Het proces van interactief betekenis geven aan de rollen gaat gewoon door, gelukkig maar, want de wereld verandert

cepties en voorkeuren proberen hun gedrag te coördineren en gezamenlijk definiëren wat een gegeven rol inhoudt. Een rol ontstaat via onderhandeling en is een verstandhouding tussen individuen. Het verschil in denken tussen beide scholen kan getypeerd worden als ‘gefixeerd’ versus ‘fluïde’ en ‘vanzelfsprekend’ versus ‘steeds opnieuw betekenis geven’ (Ashforth, 2001).

Wij nemen een middenpositie in. In organisaties is enige institutionalisering van belang, ook – of juist – in tijden van continue verandering. De organisatie zet dan een rol, of beter, een samenstel van rollen vast, niet voor de eeuwigheid, maar wel als kapstok voor de komende jaren. Maar het proces van interactief betekenis geven aan de rollen gaat gewoon door, gelukkig maar, want de wereld verandert en er komen weer nieuwe mensen de organisatie in. Het creëren van een rol is een startpunt van onderhandeling, niet een eindpunt (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Maar als de vastleggers hun werk goed hebben gedaan, beweegt de betekenisverlening en de wijze waarop individuen hun rol invullen zich binnen de structurele grenzen die zijn gedefinieerd in de vastlegging. De kans dat dit gebeurt is groter naarmate mensen hebben geparticipeerd in het vastleggen van de rollen.

Dezelfde tweedeling vindt men tegenwoordig soms gecombineerd terug. Zo stellen Burger, de Caluwé & Jansen (2010) eerst dat een rol wordt

functies een HR-tool zijn, terwijl rollen een tool van de lijn zijn. Een vijfde onderscheid is dat als je een functiebeschrijving leest, je meestal nog niet weet welk werk iemand in die functie doet, terwijl dat bij een rolbeschrijving zonneklaar is. Het zesde en laatste onderscheid is dat een functie vastligt in het functiegebouw, terwijl rolbeschrijvingen mee veranderen met veranderingen van het proces waar ze deel van uitmaken.

Figuur 1 bevat een voorbeeld uit de industrie. Linksboven het klassieke organigram met zijn functies. Ieder individu zit maar in één hokje. Behoudens in noodsituaties, waarin tijdelijk een vacature moet worden waargenomen. Ieder individu kan aan dit schema aflezen in welk hokje hij zit en aan wie hij rapporteert. Maar je weet niets over de horizontale relaties en niets over het werk dat iemand doet. Rechtsonder zien we een 'processigram': een grafische weergave van de processen in een bedrijf of instelling. In het midden staan de primaire processen, waar het in een organisatie om gaat. Daarboven de processen die richting en kader geven aan de organisatie. En onder staan de ondersteunende processen die de primaire processen voorzien van mensen en middelen. Aan dit schema zie je welke processen cruciaal zijn voor een organisatie en de rollen die mensen in een bepaalde functie in die processen vervullen. In het voorbeeld gaat het om de functie van operator in de volcontinu dienst. Het onderliggende organisatiemodel is beschreven door Schuiling (2007, 2008).

Loopbaanontwikkeling in de functie wordt goed zichtbaar in het processigram, waar het over rollen gaat. De fabriek geeft operators continu nieuwe mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Zo zijn er in dit voorbeeld 10 basisrollen, die door elke operator vervuld kunnen worden. Daarnaast zijn er drie ontwikkelrollen (A,B,C), die voor bepaalde operators een expliciete keuze zijn, waarbij rol C zelfs betekent dat de operator tijdelijk stopt met het operatorwerk en als consultant fulltime in een andere fabriek werkt (zie tabel 1).

Tegelijk met de loopbaanontwikkeling wordt in het processigram ook de organisatieontwikkeling zichtbaar. Immers, de verschillende basisrollen en met name de nieuwe rollen maken de organisatie 'leniger' in het reageren op nieuwe situaties: medewerkers kunnen zelf vrijwel alles oplossen. De organisatie noemt zichzelf in dit voorbeeld dan ook zelfsturend. Dat kun je overigens ook zien in het organigram: alle operators rapporteren direct aan de operations manager.

Groeistrategieën

Een rol is dus een verantwoordelijkheid in een werkproces. Het duidt een bepaald stuk werk in dat proces aan, alsmede de verantwoordingsrelaties. Een simpel voorbeeld: een administratief

medewerker (functie) is tijdelijk projectmedewerker (rol) bij het introduceren van een nieuw administratief systeem (werk) en maakt afspraken voor dat stuk werk met de projectmanager en met collega's in het project (verantwoordingsrelatie).

Dit is een bekend voorbeeld, omdat iedereen de laatste 20 jaar gewend is geraakt aan projectmatig werken. Maar het geldt nu ook voor organisaties die met procesmanagement werken. Waar het ons om te doen is, is dat men bij deze instrumentele benaderingen niet alleen aan het 'vastleggen' werkt, maar ook aan het 'interactief betekenis geven' in een onderhandeling waarin de eigenschappen en kwaliteiten van individuen de keuze en invulling van rollen mee kunnen gaan bepalen. Anders komen we via projectmanagement en procesmanagement gewoon weer in het Taylorisme terug. Uiteraard zal de betekenisgeving allereerst betrekking hebben op de primaire taak van de organisatie: hoe draagt een rol hieraan bij? Maar de betekenisverlening mag zeker ook betrekking hebben op de ontwikkeling van mensen: hoe draagt deze rol bij aan de ontwikkeling van de persoon die deze rol op zich neemt? Als men dit uitgangspunt accepteert, worden rolkeuzes en roldefinities tot loopbaankeuzes. En is er sprake van loopbaanontwikkeling zonder dat er sprake is van andere functies. De loopbaan in de baan ontstaat als mensen zich ontwikkelen door zich in hun functie nieuwe rollen eigen te maken. Hierbij doen zich twee situaties voor:

- De rol is voor de medewerker nieuw, maar bestaat in de organisatie al langer. In dit geval is sprake van loopbaanontwikkeling door toename van vakmanschap en inzetbaarheid.
- De rol is voor de organisatie nieuw. In dit geval is sprake van loopbaanontwikkeling in organisatieontwikkeling.

We maken dit in figuur 2 zichtbaar met een model dat we gevormd hebben naar analogie van het model van Ansoff voor groeistrategieën voor organisaties. Hij onderscheidt vier groeistrategieën via producten en markten: marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie (Keuning & Eppink, 2008). Wij onderscheiden vier groeistrategieën voor organisaties via mensen. De twee variabelen zijn rollen en processen. *Kwaliteitsverbetering* is als een individu een bekende rol in een bekend proces beter leert beheersen. *Rolontwikkeling* is als een individu een voor medewerkers nieuwe rol leert in een bestaand proces. Operators gaan bijvoorbeeld meedoen aan de kwartaalbesprekingen. Het proces 'monitoren en bijsturen van resultaten' is een bestaand proces en de rol 'deelnemen aan de kwartaalbespreking' is een bekende rol; het is echter voor iedereen nieuw dat operators daarbij worden uitgenodigd, terwijl voorheen alleen managers en staf aan tafel zaten. Rolontwikkeling is

Basisrollen	Nieuwe rollen
1-4: Posten in het productieproces	A: Dagdienst operator
5: Dagelijks ochtendoverleg	(een operator stapt tijdelijk uit de ploegendienst en werkt in de dagdienst samen met de dagdienstfuncties. Hierdoor krijgt hij een completer beeld van het hele proces en ziet hij de vijf ploegen met hun verschillende werkwijzen allemaal voorbijkomen. Deze observaties brengt hij weer in)
6: Sterpunt	B: Assistent-technoloog
7: Post in tweede fabriek	(een operator wordt assistent van een technoloog, verdiept zich in dit vakgebied en brengt deze kennis in bij zijn collega-operators)
8: Ontwikkelen strategische scenario's	C: Consultant Advanced Manufacturing
9: Evalueren jaarplan (elk kwartaal)	(een operator wordt consultant in een andere fabriek en werkt daar in een team van academici. Hij maakt zich adviesvaardigheden eigen, ontwikkelt zich tot adviseur van de operations manager en voegt een belangrijke kwaliteit toe aan het adviesteam, namelijk de verbinding leggen met de werkvloer)
10: Auditeren eigen fabriek	

Tabel 1. De basisrollen en nieuwe rollen in de fabriek

daarom een gezamenlijke opgave, niet een leerproces van alleen de medewerkers. *Procesontwikkeling* is als een individu groeit door een bekende rol in een nieuw proces op te pakken. Een docent is bijvoorbeeld ervaren in het bekostigde bacheloronderwijs aan studenten, en gaat daarnaast les geven in commerciële trainingen aan mensen in het bedrijfsleven. *Vernieuwing* is als individu en organisatie groeien doordat enkele pioniers nieuwe rollen gaan vormgeven in nieuwe processen. Seniortrainers die de rol van accountmanager oppakken in een trainingsbureau dat nog niet eerder met accountmanagement heeft gewerkt, bijvoorbeeld. Of docenten in het hbo die commerciële onderzoeksrollen oppakken, terwijl de hogeschool zelf nog competent moet worden in het doen van onderzoek. In deze vier professionaliseringsstrategieën gaat het in toenemende mate om meer dan individueel leren: kwaliteitsverbetering, rolontwikkeling, procesontwikkeling en vernieuwing lukken alleen als ook het team en de organisatie leert. De architectuur voor de ondersteuning van de leerprocessen verschilt per strategie.

Soorten nieuwe rollen

We houden nog steeds de focus op de uitvoerende medewerker en belichten de nieuwe rollen die voor hem of haar een loopbaanstap inhouden. We zien dan vier soorten ontwikkelrollen:

1. Coördinerende rollen: een medewerker verzorgt de interne of externe afstemming. Dit kan teamcoördinatie betreffen of juist coördinatie over teams heen.
2. Specialiserende rollen: een medewerker krijgt taken op het vakgebied van een andere functie dan waarvoor hij is opgeleid. Denk aan de operator die assistent-technoloog wordt, of aan een docent die specialist wordt in loopbaanbegeleiding. Terwijl men in het primaire proces

doorwerkt, krijgt men er een verantwoordelijkheid bij.

3. Strategische rollen: medewerkers krijgen een strategische rol als het management hen uitnodigt mee te denken over strategische vraagstukken. Een mooi voorbeeld geeft Groot (2010) als hij de cultuurverandering bij de NS beschrijft die plaatsvindt als managers ontdekken dat medewerkers strategisch nadenken en daarop het gesprek met de medewerkers aangaan.
4. Innovatierollen: een medewerker gaat een rol vervullen in een nieuwe omgeving.

Bij de innovatierol gaat het om procesontwikkeling of vernieuwing. De andere drie soorten rollen zijn meestal rolontwikkeling: een voor medewerkers nieuwe rol in een bestaand proces. Uiteraard verandert dan ook het proces: als uitvoerende medewerkers meedoen aan bijvoorbeeld de strategieontwikkeling krijgen de gesprekken een andere lading, inhoud en dynamiek. De afstand tussen medewerkers en managers zal kleiner worden, zij komen meer in elkaars bereik, operationele beslissingen zullen beter in het licht van een begrepen strategie genomen kunnen worden. Maar het blijft rolontwikkeling omdat het proces van strategieontwikkeling als zodanig niet nieuw is. Deelname aan dit proces is echter wel degelijk een erkenning van de inbreng die een medewerker of een groep medewerkers kan leveren en biedt hen ook de mogelijkheid om te groeien door te participeren in dit proces. Vandaar dat we het zien als een loopbaanstap voor de medewerker.

Zoals eerder aangestipt, is vernieuwing de groei-strategie waarin het meeste wijzigt, gevolgd door procesontwikkeling. Het meeste leren in organisaties is rolontwikkeling, waarbij de organisatie langzaam mee ontwikkelt. Wanneer loopbaanontwikkeling, dus groei van de individuele me-

Organisatie / Mensen	Bestaand	Nieuw
Bestaand	Groeien via bestaande rollen in bestaande processen <i>Kwaliteitsverbetering</i>	Groeien via bekende rollen in nieuwe processen <i>Procesontwikkeling</i>
Nieuw	Groeien via nieuwe rollen in bestaande processen <i>Rolontwikkeling</i>	Groeien via nieuwe rollen in nieuwe processen <i>Vernieuwing</i>

Figuur 2. Vier groeistrategieën voor organisaties via mensen (de rol/procesmatrix)

dewerker, en organisatieontwikkeling op een vloeiende manier samenkomen, ontstaat een duidelijke dynamiek in de organisatie. Mol, Pronk & Kooistra (2009) noemen dit ‘veranderjazz’.

Rollen en loopbaan

Loopbaanontwikkeling is voor de medewerker vooral het ontwikkelen van de eigen talenten in een portfolio van rollen. Het eigene van een uniek persoon krijgt de kans zich te ontwikkelen op een manier die functioneel is voor de organisatie. Daarom moet men juist bij rolontwikkeling, procesontwikkeling en vernieuwing de rollen niet op voorhand vastleggen en uitdetaileren. Laat mensen pionieren, de grenzen van de rol opzoeken en verschillende invullingen uitproberen. Daarna kan geselecteerd worden wat effectief werkt en wat niet. Mensen en rollen zijn zo voortdurend in beweging.

Welke kansen dit biedt

Als je de functie als een wisselende portfolio van rollen ziet, biedt dit de manager en de medewerker de kans te onderhandelen over ontwikkelmogelijkheden. Welke groeistrategie wil men volgen, aan welke is het individu toe, aan welke heeft de organisatie behoefte?

Dit soort gesprekken zullen de creativiteit en het tempo van organisatieontwikkeling ten goede komen. De keuze voor een rol en voor een groeistrategie kan men immers pas maken als men met elkaar de richting van organisatieontwikkeling doorgond en verhelderd heeft. En omdat individuen de ruimte en het vertrouwen krijgen nieuwe rollen zelf te leren en in te vullen zullen er specifieke accenten ontstaan die kleur en muziek geven aan de organisatieontwikkeling. Als men medewerkers de verantwoordelijkheid geeft voor coördinatie van het eigen werkproces en voor de afstemming met de ondersteunende processen ontstaat er meer verbinding tussen de processen. Nu maak je wel mee dat primair proces, strategie-

proces en ondersteunend proces drie verschillende werelden zijn die elkaar alleen maar irriteren.

Ook zal meer klantfocus ontstaan: waar doen we het allemaal voor? En welke ontwikkeling doet zich voor in de behoeften van klanten? Mensen die een portfolio van rollen vervullen zullen uit zichzelf naar het geheel kijken en van daaruit hun individuele bijdrage bepalen.

Afsluitend

Loopbaanontwikkeling en organisatieontwikkeling kunnen op een nieuwe manier verweven worden als men rollen centraal stelt. We hebben hier gefocust op uitvoerende medewerkers, maar menen dat deze gedachte ook opgaat voor managers en staf, kortom voor alle functies in een organisatie. We hebben de kansen en dus de positieve kanten van dit concept belicht. In de praktijk brengen valt beslist nog niet mee. Wellicht een andere keer daarover meer. ●

Literatuur

- Ashforth, B.E. (2001). **Role Transitions in Organizational Life. An Identity-Based Perspective**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burger, Y., L. de Caluwé & P. Jansen (2010). **Mensen veranderen. Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen**. Deventer: Kluwer.
- Groot, N. (2010). **Zelforganisatie en leiderschap. Een uitdagende paradox**. Amsterdam: Mediawerf.
- Ilgen, D.R. & J.R. Hollenbeck (1991). The Structure of Work: Job Design and Roles. In: Dunette & Hough, (eds.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Second edition. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 165-207.
- Keuning, D. & D.J. Eppink (2008). **Management & Organisatie. Theorie en toepassing**. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Mol, I., M. Pronk & J. Kooistra (2009). **Veranderjazz. Inspiratie voor organisatieontwikkeling**. Amsterdam: Mediawerf.
- Schuiling, G.J. (2007). ‘Ondernemende operators aan het stuur. De kunst van het dwars samenwerken.’ In: **Opleiding & Ontwikkeling, nr. 9**, pp. 8-11.
- Schuiling, G.J. (2008). Zelf sturend – let op de spatie! In: **M&O, nr. 3/4**, pp. 113-136.



Drs. Isaäk Mol werkt als beleidsadviseur Strategie en Innovatie bij Stavoor en daarnaast als trainer en adviseur. Hij is lid van de kenniskring ‘Leren in veranderende organisaties’ van de HAN, auteur van het boek *Veranderjazz* en werkt in het vervolg daarop aan een proefschrift bij de Universiteit voor Humanistiek. E-mail: isaakmol@gmail.com



Dr. Gertjan Schuiling is partner van Thierry&Schuiling, adviseurs voor organizational learning. Hij is tevens lector aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en docent aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. E-mail: gertjan@tslearning.nl