

Universiteit Utrecht



RIJKS MUSEUM

Less is more

Een onderzoek naar de voorwaarden voor het
veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen en
invoeren van competentie management bij het
Rijksmuseum Amsterdam

Auteur: Maud Schaapveld
Studentnummer: 4162773
Studie: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap,
Master Strategisch Human Resource Management
Begeleider Universiteit: Marc Peeters
Begeleider Rijksmuseum: Guus Hoek
Datum: 4 juli 2014

Voorwoord

32.899 woorden en 108 pagina's liggen voor u. Misschien vindt u dit groot, misschien ook niet. Hoe dan ook, het is denk ik niets vergeleken met de grote betekenis die dit voor mij heeft. Na zeven jaar studeren sluit ik hiermee een gouden studententijd af. Het afgelopen master jaar was een geweldige ervaring en gedurende dit jaar heb ik mij zowel professioneel als persoonlijk enorm ontwikkeld.

De laatste maanden van dit studiejaar heb ik met veel plezier en passie gewerkt aan deze scriptie. Met ups en downs, met een traan en met een lach. Wat voor emotie het ook met zich mee bracht, constant realiseerde ik mij hoe graag ik deze master tot een succesvol eind wilde brengen. Daarom heb ik mij tot en met de laatste minuut volledig ingezet om deze scriptie goed af te ronden.

Er zijn veel verschillende mensen geweest die een belangrijke rol hebben gespeeld bij deze scriptie. Een aantal wil ik hierbij in het bijzonder noemen.

- Om te beginnen mijn begeleider Marc Peeters, met zijn inhoudelijke en procesmatige hulp, snelle reacties en kritische blik.
- Daarnaast mijn 'collega's' bij het Rijksmuseum; mijn begeleider Guus Hoek en iedereen van de afdeling P&O. Zij boden mij altijd veel hulp en gezelligheid gedurende mijn scriptie.
- Mijn scriptie was natuurlijk niet wat het geweest was zonder de behulpzaamheid en openheid van de respondenten: afdelingshoofden bij het Rijksmuseum, betrokkenen van andere organisaties en van de werkgeversvereniging.

Hopelijk leest u mijn scriptie met net zo veel plezier als ik het geschreven heb!

Maud Schaapveld

Amsterdam, juli 2014.

Samenvatting

Het Rijksmuseum is vanaf de heropening op 13 april 2013 een groeiende en bloeiende organisatie: de aantallen bezoekers en medewerkers zijn flink gestegen. Het museum maakt zich klaar voor de toekomst; de directie heeft een nieuw visiedocument opgesteld en deze wordt op strategisch niveau ingevuld door de afdelingshoofden. Centraal daarbij staan de kernwaarden 'AKPIE' en de woorden 'open' en 'focus'. Hiermee samen hangt de wens tot het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen en het invoeren van competentie management. Die wens is ontstaan door de vele, gedetailleerde functiebeschrijvingen bij het Rijksmuseum. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt: *wat zijn de voorwaarden voor het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen en het invoeren van competentie management bij het Rijksmuseum?* Om deze vraag te kunnen beantwoorden is zowel informatie uit de theorie als uit de empirie verzameld.

In de literatuur worden functiebeschrijvingen omschreven als korte, geschreven beschrijving van werk waarin specifieke activiteiten en verantwoordelijkheden, kwalificaties en competenties zijn opgenomen die horen bij een bepaalde functie. Voorafgaand aan een functiebeschrijving wordt een functieanalyse uitgevoerd, waarmee informatie over de functie wordt verzameld. Het begrip 'competentie' wordt op verschillende manieren gedefinieerd in de literatuur, waarin grofweg onderscheid gemaakt kan worden in competenties als zichtbare of niet-zichtbare vaardigheden. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat functiebeschrijvingen en competenties een belangrijke rol spelen bij diverse HRM-activiteiten, zoals werving en selectie, gesprekcyclus en opleiding en ontwikkeling. Idealiter is er een samenhang tussen de functiebeschrijvingen en de benodigde competenties van medewerkers met de strategie, missie en visie van de organisatie.

Na de literatuurstudie is uit drie verschillende bronnen empirische informatie verzameld: (1) bij organisaties die een dergelijke verandering zijn ondergaan, (2) afdelingshoofden van het Rijksmuseum en (3) bij de werkgeversvereniging. De interviews met medewerkers van andere organisaties hebben o.a. informatie geboden over de doelen van de verandering bij hun organisatie, het ontwerp van de nieuwe functiebeschrijvingen en belangrijke voorwaarden en successen en valkuilen bij deze verandering van gedetailleerde naar algemene functiebeschrijvingen en de invoering van competentie management.

Vervolgens zijn de respondenten van het Rijksmuseum geïnterviewd. Gebleken is dat zij over het algemeen niet heel tevreden zijn met de huidige functiebeschrijvingen en daarom

gebruiken ze deze ook nauwelijks. Ondanks het geringe gebruik nu, bestaat de wens wel om functiebeschrijvingen, inclusief competenties, meer in te zetten bij diverse HRM-activiteiten. Daarbij wordt duidelijk aangegeven dat afdelingshoofden goed begeleid moeten worden in hoe ze daar op een juiste manier mee kunnen werken.

De laatste empirische bron in dit onderzoek is de werkgeversorganisatie, die betrokken is geweest bij het opstellen van de huidige functiebeschrijvingen. Deze respondent heeft informatie geboden over de mogelijkheden en speelruimte voor het Rijksmuseum, rondom het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen en het invoeren van competentie management.

Naar aanleiding van verzamelde informatie, uit theorie en empirie, kan een aantal voorwaarden voor de veralgemenisering van de functiebeschrijvingen en de invoering van competentie management worden opgesteld. Deze zijn: (1) een duidelijke visie bij de verandering, (2) duidelijke communicatie, (3) ondersteuning afdelingshoofden, (4) betrekken medewerkers, (5) vertrouwen in het management, (6) ontwerp van de functiebeschrijving: herkenning in de functiebeschrijving, de functiebeschrijving moet zodanig zijn dat er een juiste waardering op gebaseerd kan worden, (7) toevoeging van competenties: daadkrachtige en geïntegreerde invoering, een 'open' opstelling om flexibiliteit te creëren en een top-down benadering met concrete gedragsindicatoren bij de competenties. Tot slot wordt aangegeven door een aantal respondenten dat de functiebeschrijvingen en de verandering daarmee onderdeel zijn van een groter geheel. Aandachtspunten die hierbij worden genoemd zijn: (1) het zodanig inrichten van de HRM-processen dat de diverse HRM-activiteiten met elkaar zijn geïntegreerd (2) de verwachtingen over de inhoud van de managementfunctie en tot slot (3) het onderzoeken van mogelijkheden voor het samenvoegen van afdelingen die eenzelfde doel dienen.

Hieruit volgt een aantal aanbevelingen: scenario 1: het aanpassen van de functiebeschrijvingen en invoeren van competentie management. Scenario 2: het integraal inrichten van HRM processen, incl. functiebeschrijvingen en competenties en scenario 3: nadenken over verwachtingen van de managementfunctie en daarbij onderzoek doen naar de eventuele mogelijkheden om afdelingen samen te voegen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	8
1.1. Aanleiding onderzoek.....	8
1.2. Probleemstelling.....	9
1.2.1. Doelstelling	10
1.2.2. Vraagstelling	10
1.3. Relevantie.....	11
1.3.1. Praktische relevantie.....	11
1.3.2. Maatschappelijke relevantie	11
1.3.3. Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.4. Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader	13
Deel 1 Functiebeschrijvingen.....	13
2.1. Opstellen van functiebeschrijvingen	14
2.2. Flexibiliteit in de functiebeschrijving.....	15
2.3. Functionele flexibiliteit	16
2.3.1. Voorwaarden voor succes.....	16
2.3.2. Voordelen	17
2.3.3. Nadelen.....	18
2.4. Functiebeschrijvingen en HRM-activiteiten.....	18
2.5. Beantwoording deelvraag 1	20
Deel 2 Competentiemanagement.....	21
2.6. Perspectieven op competenties.....	21
2.7. Competenties en HRM-activiteiten	22
2.8. Invoeren van competentimanagement	23
2.8.1. Voordelen bij invoering.....	24
2.8.2. Weerstanden bij invoering.....	24
2.8.3. Opvangen van weerstanden.....	25
2.9. Kritiek op competentimanagement.....	26
2.9.1. Kritiek uit de wetenschap	26
2.9.2. Kritiek uit de praktijk	26
2.10. Functiebeschrijvingen vs. competentieprofielen	27

2.11.	Beantwoording deelvraag 4	28
2.12.	Schematische weergave theorie.....	29
Deel 3 Verandermanagement		30
2.13.	Samenvatting verandermanagement.....	31
3. Methodologische verantwoording van het onderzoek.....		32
3.1.	Aard van het onderzoek.....	32
3.2.	Dataverzameling.....	33
3.2.1.	Documentenanalyse.....	33
3.2.2.	Literatuurstudie.....	33
3.2.3.	Interviews	34
3.2.4.	Samenstelling onderzoeksgroep	36
3.3.	Data-analyse	37
3.4.	Kwaliteit van het onderzoek.....	38
3.4.1.	Validiteit.....	38
3.4.2.	Betrouwbaarheid.....	38
4. Resultaten		39
Deel 1 Ervaringen uit de praktijk		39
4.1.	Doel van de verandering.....	39
4.2.	Ontwerp van de nieuwe functiebeschrijving	40
4.3.	Integratie met HRM.....	40
4.4.	Veranderaanpak.....	41
4.5.	Voorwaarden	41
4.5.1.	Procesmatige voorwaarden.....	41
4.5.2.	Inhoudelijke voorwaarden.....	42
4.6.	Successen en valkuilen	42
4.6.1.	Successen.....	42
4.6.2.	Valkuilen	42
Deel 2 Respondenten van het Rijksmuseum		43
Huidige functiebeschrijvingen.....		43
4.7.	Mening respondenten	43
4.8.	Ervaringen van de respondenten met de huidige functiebeschrijvingen	44
4.9.	Gebruik huidige functiebeschrijvingen	44
4.9.1.	Huidig gebruik bij HRM-activiteiten	44
Nieuwe functiebeschrijving.....		45

4.10.	Gewenste nieuwe beschrijving	45
4.11.	Functionele flexibiliteit	46
4.11.1.	Link met organisatiestrategie	47
4.11.2.	Inbedding van het ‘probleem’	48
4.12.	Gebruik nieuwe functiebeschrijvingen bij HRM-activiteiten.....	49
4.13.	Belangen bij een nieuwe functiebeschrijving	51
4.14.	Doel nieuwe functiebeschrijving	51
4.15.	Voordelen nieuwe functiebeschrijving.....	52
4.16.	Nadelen nieuwe functieomschrijving	53
4.17.	Valkuilen abstracte omschrijving	53
4.18.	Voorwaarden bij de nieuwe omschrijving.....	54
4.19.	Competenties	55
4.20.	Veranderaanpak.....	56
4.21.	Beantwoording deelvraag 2.....	57
Deel 3 Resultaten van de werkgeversvereniging.....		59
4.22.	Benodigheden in een functiebeschrijving.....	59
4.23.	Generieke omschrijving.....	59
4.24.	Functiegroepen	60
4.25.	Aanpak.....	61
5.	Conclusie	62
5.1.	Beantwoording deelvraag 5	62
5.2.	Beantwoording hoofdvraag	63
5.2.1.	Duidelijk doel	64
5.2.2.	Duidelijke communicatie.....	64
5.2.3.	Ondersteuning afdelingshoofden.....	65
5.2.4.	Betrekken medewerkers	65
5.2.5.	Vertrouwen van medewerkers in het management.....	66
5.2.6.	Ontwerp functiebeschrijvingen	66
5.2.7.	Competenties	67
5.2.8.	Inbedding van het ‘probleem’	68
6.	Discussie.....	69
6.1.	Theorie versus empirie	69
6.1.1.	Overeenkomsten	69
6.1.2.	Verschillen.....	70

6.2. Beperkingen onderzoek	71
6.3. Rol van de onderzoeker	73
6.4. Aanbevelingen Rijksmuseum	73
6.4.1. Korte termijn	73
6.4.2. Middellange termijn	74
6.4.3. Lange termijn	74
6.5. Aanbevelingen vervolgonderzoek	75
Bijlage 1 Bronnenlijst	76
Bijlage 2 Juridische voorwaarden bij wijzigingen	80
Bijlage 3 Perspectieven op competentie management	88
Bijlage 4 E-mail naar respondenten	89
4.1. E-mail naar respondenten Rijksmuseum	89
4.2. E-mail respondenten externe organisaties	90
Bijlage 5 Topiclijsten	91
5.1. Topiclijst oriënterende interviews met HR adviseurs	91
5.2. Topiclijst interviews met respondenten van externe organisaties	92
5.3. Topiclijst interviews respondenten Rijksmuseum	93
5.4. Topiclijst respondent werkgeversvereniging	95
Bijlage 6 Codeboom interviews respondenten Rijksmuseum	96

1. Inleiding

In 1800 is het Rijksmuseum opgericht als Nationale Kunstgalerij. Er waren toen ruim 200 schilderijen en historische voorwerpen te zien in de galerij. Destijds was het museum nog gevestigd in het Huis ten Bosch in Den Haag maar acht jaar later verhuisde het museum naar Amsterdam, in eerste instantie naar het Paleis op de Dam. In Amsterdam werd de kunst uit Den Haag samengevoegd met de kunst uit Amsterdam, waaronder één van de bekendste werken van Rembrandt, de Nachtwacht. In 1885 verhuisde het museum naar het huidige gebouw. Het museum is lange tijd onderdeel van de Staat geweest tot in 1996 alle rijksmusea verzelfstandigden. De collecties en museale inzichten groeiden constant; vooral in de jaren '70 bereikte het museum een recordaantal bezoekers. Het gebouw voldeed steeds minder aan de moderne eisen die aan een museum worden gesteld. De laatste renovatie van het Rijksmuseum heeft ongeveer tien jaar geduurd. Het doel was om de oorspronkelijke structuur terug te krijgen in het gebouw. In april 2013 is het Nieuwe Rijksmuseum geopend (www.rijksmuseum.nl).

Met deze heropening is het museum enorm gegroeid qua organisatie, bezoekersaantallen en medewerkers. Het Rijksmuseum werd rondom de opening in de media afgeschilderd als hip en modern, waardoor vele mensen graag bij het museum wilden en nog steeds willen werken. Hiervoor was ook op grote schaal de kans want rondom de opening was veel extra mankracht gewenst.

1.1.Aanleiding onderzoek

De groei van het aantal medewerkers en projecten en daarmee ook het aantal functiebeschrijvingen heeft mede geleid tot een 'oerwoud aan functiebeschrijvingen' (Memo afdeling Personeel en Organisatie (P&O), 2010). Vanuit deze constatering is de wens ontstaan om in dit oerwoud te kappen. Tijdens dit onderzoek staat het kappen in dit oerwoud van functiebeschrijvingen bij het Rijksmuseum centraal. De focus hierbij ligt op de voorwaarden waaronder de functiebeschrijvingen veralgemeniseerd kunnen worden en competentie management ingevoerd kan worden.

In een memo van januari 2010 (afdeling P&O) is geconcludeerd dat de beschrijvingen inhoudelijk lang en soms slecht leesbaar (onduidelijk) zijn, de beschrijvingen vaak op detailniveau zijn uitgewerkt, de hoeveelheid groot en daardoor onoverzichtelijk is en er geen uniformiteit in het hanteren van vereiste vaardigheden is waardoor het als hulpmiddel bij werving en selectie en door- en uitstroom tekortschiet. Ondanks de wens hier wat aan te doen

zijn er geen concrete acties van de grond gekomen. De aandacht, moeite, tijd en energie van medewerkers van het Rijksmuseum zijn een tijd lang gestoken in de opening van het nieuwe Rijksmuseum. Inmiddels is dat bijna één jaar geleden en is het weer tijd om na te denken over hoe het nu organisatorisch gezien verder moet met het museum. Het Rijksmuseum maakt zich klaar voor de toekomst en de focus ligt nu op het inrichten van deze toekomst. In 2020 breekt een nieuwe subsidieperiode aan en daarvoor moet het museum een nieuwe strategie aanleveren. Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek heeft de directie van het Rijksmuseum een nieuw visiedocument opgesteld dat ter strategische invulling bij de afdelingshoofden ligt. Hierbij zijn de woorden 'open' en 'focus' belangrijk. Bij de invulling van het visiedocument zijn de kernwaarden van het Rijksmuseum, AKPIE, leidend. AKPIE staat voor Authenticiteit, Kwaliteit, Persoonlijk, Innovatief en Eenvoud. De vermindering van het aantal functiebeschrijvingen is een wens die in lijn ligt met deze kernwaarden en voornamelijk met de E van 'Eenvoud'.

In het strategisch plan P&O 2013-2015 is het doel van de vermindering van het aantal functiebeschrijvingen opgenomen. In het kader van resultaatgerichtheid is meer duidelijkheid gewenst over de functieprofielen en over welke competenties verwacht worden van medewerkers. Daarnaast biedt het plan ondersteuning voor coaching en training. De afdeling P&O integreert idealiter de functiebeschrijvingen en de benodigde competenties met diverse HRM-activiteiten. In de literatuur wordt het belang van deze integratie door meerdere auteurs erkend, aangegeven wordt dat functiebeschrijvingen als centrale basis en middelpunt voor alle HRM-activiteiten dienen te liggen (Gael, 1988a; Miraile, 1990; Oswal, 2003; Siddique, 2004 in Singh, 2008; Schuler en Jackson, 1996:180; Shermann et al., 1998:90; Dessler et al., 1999:127, in Siddique, 2004). Het vaststellen van de bij de functie horende competenties is iets wat idealiter voortvloeit uit de belangrijkste organisatiecompetenties en doorstroomt op functieniveau (Lawler, 2005, aangehaald in Soderquist, Papalexandris, Ioannou en Prastaco, 2007), waarna de competenties op meerdere manieren geïntegreerd worden, met onder andere de HRM strategie en de organisatiestrategie (Evers, Kluytmans en De Lange, 2005; De Lange, 2008).

1.2.Probleemstelling

De probleemstelling wordt onderverdeeld in de doelstelling en de vraagstelling van het onderzoek. Deze worden in paragraaf 1.2.1 en 1.2.2 beschreven.

1.2.1. Doelstelling

Dit onderzoek wordt gedaan vanuit de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht en uitgevoerd voor het Rijksmuseum, met de afdeling P&O als officiële opdrachtgever. Het Rijksmuseum kent momenteel +/- 200 verschillende functiebeschrijvingen. De wens van de afdeling P&O is om deze functiebeschrijvingen te veralgemeniseren en daarbij een grotere focus te leggen op het gebruik van competenties. Het doel van dit onderzoek is na te gaan onder welke voorwaarden deze verandering kan plaatsvinden. De organisatie wil de competentieprofielen gebruiken voor sturing en ontwikkeling van medewerkers. Een generiek functiehuis biedt bovendien meer mogelijkheden voor het vergelijken van functies en de mogelijkheid hierop de beoordeling en beloning te baseren (Memo P&O, 2010). Het doel hierbij is minder differentiatie in de werkzaamheden van de medewerkers en een gemakkelijkere en efficiëntere vormgeving van de functiebeschrijvingen. Een mogelijk bijkomend voordeel dat wordt genoemd is functionele flexibiliteit bij medewerkers. Uiteindelijk wordt met de verandering verwacht dat het voor medewerkers meer uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden biedt in hun functie.

1.2.2. Vraagstelling

Om deze doelstelling te kunnen bereiken wordt de volgende centrale vraag gesteld:

Wat zijn de voorwaarden voor het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen en het invoeren van competentie management bij het Rijksmuseum?

Deze vraag wordt met behulp van de volgende deelvragen beantwoord:

1. Wat wordt verstaan onder functiebeschrijvingen?
2. Welke belangen hechten respondenten aan de functiebeschrijvingen?
3. Wat zijn de procesmatige en inhoudelijke voorwaarden?
4. Wat wordt verstaan onder competenties?
5. Hoe kan competentie management worden ingevoerd?

De voorwaarden voor de verandering naar een nieuwe functiebeschrijving zijn opgesplitst in procesmatige en inhoudelijke voorwaarden. De procesmatige voorwaarden gaan over de manier waarop de verandering georganiseerd moet worden. De inhoudelijke voorwaarden zijn de randvoorwaarden die door de respondenten gesteld worden aan bijvoorbeeld het ontwerp van de nieuwe functiebeschrijvingen.

De deelvragen worden op basis van verschillende bronnen beantwoord. Deelvraag 1 en deelvraag 4 worden in hoofdstuk 2 beantwoord. Deelvraag 2 en 3 worden in hoofdstuk 4 beantwoord en deelvraag 5 wordt in hoofdstuk 5 beantwoord.

1.3. Relevantie

Dit onderzoek heeft zowel een maatschappelijke en praktische relevantie voor het Rijksmuseum als een wetenschappelijke relevantie rondom het thema ‘functiebeschrijvingen en competentie management’.

1.3.1. Praktische relevantie

De praktische relevantie van het onderzoek ligt voornamelijk in de toepassing voor het Rijksmuseum. Het onderzoek draagt bij aan de verandering die het Rijksmuseum wil doorvoeren met betrekking tot de functiebeschrijvingen. De verwachting is dat het Rijksmuseum met behulp van het advies uit dit rapport op de hoogte raakt van de voorwaarden die zich aandienen bij de vermindering van de functiebeschrijvingen en bij het zwaarder benadrukken van het gebruik van competenties. Zodat deze in acht genomen kunnen worden en de verandering succesvol kan worden ingezet.

1.3.2. Maatschappelijke relevantie

Het Rijksmuseum vervult een grote maatschappelijke taak vanwege de educatieve rol die het heeft voor jong en oud. Het museum geeft de geschiedenis van Nederland weer in kunst en speelt daarom een belangrijke rol in de Nederlandse maatschappij. De inkomsten van het Rijksmuseum komen uit diverse bronnen, waaronder subsidiëring vanuit de overheid. In een beleidsnota van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap wordt, vanwege bezuinigingen in de culturele sector, de noodzaak genoemd dat musea efficiënter organiseren (beleidsnota ministerie van OCW, 2011). De maatschappelijke relevantie van het onderzoek ligt daarmee in lijn aangezien het mogelijk bijdraagt aan een efficiëntere bedrijfsvoering van het Rijksmuseum, wat uiteindelijk bijdraagt aan het voortbestaan van het Rijksmuseum.

1.3.3. Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur is relatief weinig te vinden over de voorwaarden voor het veralgemeniseren van functiebeschrijvingen. De mogelijkheden rondom een functiebeschrijving worden wel beschreven maar de voorwaarden voor de transitie van gedetailleerd naar abstract blijven daarbij uit. Dat wordt juist in dit onderzoek behandeld en daarmee wordt ook de wetenschappelijke relevantie groter. De verandering van functiebeschrijvingen kan mogelijk gezien worden als een variant van een ‘algemeen’ organisatieveranderingsproces. In de

literatuur wordt wel veel behandeld over verandermanagement, de bijdrage van dit onderzoek zit voornamelijk in het specifieke karakter van de verandering van de functiebeschrijvingen.

Ten aanzien van competentie management worden in de literatuur verschillende uitspraken gedaan. Veel informatie over het gebruik van en de voorwaarden voor competentie management wordt gehaald uit casuïstische studie, waar niet altijd een wetenschappelijke basis aan ten grondslag ligt. Competentie management is tot nu toe voornamelijk een onderwerp dat vanuit de praktijk wordt onderzocht. Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke grondslag voor de voorwaarden voor het invoeren van competentie management.

1.4. Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport bestaat uit zes hoofdstukken. In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 2 wordt een overzicht gegeven van de theoretische bevindingen over functiebeschrijvingen, o.a. in combinatie met arbeidsrelaties en functionele flexibiliteit, competentie management en verandermanagement. Daarmee worden vervolgens aan het eind van dat hoofdstuk deelvragen 1 en 4 beantwoord. Daarna wordt in hoofdstuk 3 aandacht besteed aan de onderzoeksmethode van het empirische deel van dit onderzoek. In dat hoofdstuk komen o.a. de onderzoeksopzet en de kwaliteit van het onderzoek aan bod. Vervolgens worden de empirische bevindingen in hoofdstuk 4 weergegeven. In dit vierde hoofdstuk worden tevens deelvraag 2 en 3 beantwoord. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 de conclusie van het onderzoek weergegeven, waarin eerst deelvraag 5 en daarna de hoofdvraag worden beantwoord. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 de discussie aangegaan, waarin de theorie en empirie tegen elkaar worden afgezet, beperkingen van het onderzoek worden genoemd en aanbevelingen voor het Rijksmuseum en voor vervolgonderzoek worden gedaan. Het rapport wordt afgesloten met een aantal bijlagen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theoretische stand van zaken aangehaald over functiebeschrijvingen en competentie management.

Het eerste gedeelte van dit hoofdstuk wordt aan functiebeschrijvingen gewijd. Hierbij komt tevens informatie over arbeidsrelaties en de achtergrond en noodzaak van functionele flexibiliteit aan bod. Dit deel wordt vervolgens afgesloten met de beantwoording van deelvraag 1.

Het tweede deel van het hoofdstuk gaat over competentie management. Dit deel wordt vervolgens afgesloten met de beantwoording van deelvraag 4.

De transitie van gedetailleerde naar generieke functiebeschrijvingen vraagt niet enkel om een verandering op papier maar is tevens een verandering in de systemen en in de houding van de betrokkenen (Lawler, 1994, aangehaald in Soderquist et al., 2010). Vanuit deze constatering in de literatuur is bij de transitie in dit rapport ook oog voor verandermanagement gewenst. Dit komt in het laatste gedeelte van dit hoofdstuk aan bod. Het hoofdstuk sluit vervolgens af met een korte samenvatting.

Deel 1 Functiebeschrijvingen

Toen in de eerste helft van de twintigste eeuw de stroming van het 'scientific management' onder leiding van Frederick W. Taylor opkwam, ontstond de gedachte dat het versimpelen van functies zou leiden tot een efficiëntere productie, minder benodigde vaardigheden voor medewerkers, meer controle vanuit het management over de productie en uiteindelijk zou daarmee meer winst voor de organisatie worden bereikt (Hackman en Lawler, 1971, p. 259). Enige tijd later is een aantal ongewenste consequenties richting de trend van werksimplificatie ontstaan (Argyris, 1964; Blauner, 1964; Davis, 1957; Friedmann, 1961; Guest, 1955; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Walker, 1950; Walker & Guest, 1952, aangehaald in Hackman en Lawler, 1971, p. 259). Simpel, routinematig en niet uitdagend werk leidt tot een hogere mate van medewerkerontevredenheid, ziekteverzuim, verloop en tot moeilijkheden in effectief managen. De veranderingen in de omgeving na de periode vanaf het Taylorisme vroegen meer flexibiliteit van organisaties om zich aan te kunnen passen aan de dynamische markt. Dit zorgde er onder andere voor dat functies niet meer simpel en routinematig waren ingericht maar meer flexibel werden beschreven. Dit is in lijn met de wens van vele moderne organisatie (waaronder ook het Rijksmuseum) om de

functiebeschrijvingen van gedetailleerd naar meer generiek en flexibel om te zetten. Gedetailleerde, starre functiebeschrijvingen zijn niet meer van deze tijd, flexibiliteit daar in wel.

2.1. Opstellen van functiebeschrijvingen

Functiebeschrijvingen worden ontwikkeld vanuit data die verkregen worden uit een functieanalyse (Brannick et al., 2007, in Royer, 2010). Een functieanalyse wordt gedefinieerd als: het systematisch verzamelen van functiegerelateerde informatie inclusief specifieke taken, verantwoordelijkheden en verplichtingen die horen bij een baan en de kennis, vaardigheden, capaciteiten en andere eigenschappen die nodig zijn voor de uitvoering van de functie (Bowin en Harvey, 2001, in Siddique, 2004, p. 23). De informatie, die verzameld is uit die functieanalyse, wordt opgenomen in de functiebeschrijving. Brannick et al. (2007, in Royer, 2010, p. 4) definiëren een functiebeschrijving als: een korte, geschreven beschrijving van werk. De intentie is om een algemeen beeld van de functie te kunnen geven aan diegenen die niet bekend zijn met de functie. In de functiebeschrijving worden activiteiten en verantwoordelijkheden vastgelegd die horen bij een bepaalde functie, samen met de kwalificaties en competenties die nodig zijn om de functie uit te kunnen oefenen (Casteleyn, in Jerabek, 2003, p. 114).

Bij het maken van functiebeschrijvingen ligt de uitdaging in het vinden van een balans tussen te weinig detail en te veel detail. Niet genoeg detail kan resulteren in een te generieke omschrijving die faalt om aan te geven welke onderdelen van de functie belangrijk zijn en welke minder (Casteleyn, in Jerabek, 2003, p.118). Een functiebeschrijving die te gedetailleerd is kan belemmeren wanneer het niet genoeg groeimogelijkheden biedt, die bijvoorbeeld gewenst zijn bij nieuwe ontwikkelingen of als de medewerker bepaalde nieuwe kennis en ervaring opdoet. Zodra een functiebeschrijving af is betekent dat niet dat er een document ligt dat klaar is. Veranderingen in de taken op de werkvloer en in het personeelsbestand kunnen ontstaan en de functiebeschrijving moet dan daaraan reflecteren. Hiervoor is flexibiliteit in de functiebeschrijving dus ook van belang. Het gebruik van gedateerde functiebeschrijvingen kan leiden tot een aantal consequenties voor de medewerker. Dit is ten eerste dat het functioneren van een medewerker verkeerd geëvalueerd wordt omdat de functiebeschrijving waarop de beloning is gebaseerd niet de veranderingen in de werkdruk of verantwoordelijkheden weergeeft. De samenhang tussen de functiebeschrijving en beloning voor medewerkers komt in paragraaf 2.4 verder aan bod. Een tweede consequentie is dat de medewerker die in een functie komt waarvan de functiebeschrijving gedateerd is, verkeerde

verwachtingen kan hebben van de functie en wat er van hem of haar wordt verwacht (Jerabek, 2003, p. 120). Bij vele organisaties (waaronder het Rijksmuseum) zijn de functiebeschrijvingen (te) gedetailleerd en wellicht ook gedateerd, deze opmerkingen van Jerabek (2003) veronderstellen dus dat hier ongewenste gevolgen aan verbonden zijn. Dit vergroot de noodzaak de functiebeschrijvingen te veranderen en versterkt het belang van de probleemstelling in dit onderzoek.

2.2. Flexibiliteit in de functiebeschrijving

Bij het opstellen van een functiebeschrijving is het dus belangrijk dat flexibiliteit gecreëerd wordt. Van der Klink (2005, p. 9) erkent dit en stelt hierover het volgende: ‘wellicht de belangrijkste aanleiding is dat de toenemende snelheid van maatschappelijke en technologische veranderingen het minder gemakkelijk en voor de hand liggend maakt om gedetailleerde functieomschrijvingen te hanteren met daarbij gespecificeerde functie-eisen’. Dit is in lijn met de opvatting van Hackman en Lawler (1971) over de vereiste flexibiliteit in werk en functiebeschrijvingen na de periode van het Taylorisme.

Het belang van flexibiliteit wordt tevens onderschreven door Ehrenberg en Smith (1994, in Tsui en Wang, 2002). Zij hebben het echter over arbeidscontracten. Hiermee is een samenhang met functiebeschrijvingen omdat de functie van de medewerker is opgenomen in het arbeidscontract. Tsui en Wang (2002) stellen namelijk dat arbeidscontracten een incomplete en onvolledige weergave zijn van de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer (zie ook: Kalleberg, 2009). Arbeidscontracten zijn een formele weergave van arbeidsrelaties, waarin o.a. de functie van de medewerker is opgenomen. Een arbeidscontract omvat alle soorten van impliciete en expliciete beperkingen die grenzen stellen aan het bereik van acties die de medewerker doet (Simon, 1991, p. 30). In een formeel contract zouden idealiter alle beloften van beide partijen expliciet worden weergegeven en wat er gebeurt als een partij zich daar niet aan houdt. In de realiteit zijn de meeste arbeidscontracten echter incompleet en impliciet (zie ook: Kalleberg, 2009). Dat komt omdat de arbeidscontracten niet in staat zijn om de complexiteit van alle mogelijke verwachtingen van beide partijen weer te geven en dat er in een wereld van onzekerheden en onduidelijkheden ad hoc moet kunnen worden gehandeld. Wederom is hier een link met de opvatting over de veranderingen in de omgeving na het Taylorisme zoals aan het begin van dit hoofdstuk wordt genoemd. Als het contract wel compleet en volledig is, wordt de flexibiliteit richting de omgeving verminderd en zou het ook nodig zijn dat de werkgever en werknemer constant over de inhoud van het arbeidscontract onderhandelen, iedere keer wanneer er een nieuwe situatie komt. Korver

(1998, p.18) vindt ook dat het niet nodig is constant te onderhandelen over de inhoud van het arbeidscontract, volgens hem omdat het arbeidscontact een gezagsmoment van de werkgever naar de werknemer omvat waarmee ‘de werknemer belooft in opdracht en onder toezicht van de werkgever werk te verrichten’ (Korver, 1998, p.18). Daarentegen zijn er ook auteurs die zeggen dat onderhandelingen over de inhoud wel nodig is. Zo stelt Marsden (2004, p. 669) dat onderhandelen over de inhoud van het incomplete arbeidscontract op periodieke basis nodig is om de veranderende functie-eisen mee te nemen en is reeds in paragraaf 2.1. Jerabek (2003) aangehaald die ook zegt dat de inhoud van de functiebeschrijving constant geëvalueerd moet worden om de veranderingen die ontstaan hierin op te nemen. Over het al dan niet blijven onderhandelen over de inhoud van de functie is dus onenigheid in de literatuur, bovendien is niet duidelijk hoe vaak en wanneer dan onderhandeld moet worden. In het empirische deel van het onderzoek wordt hiermee rekening gehouden en wordt een passende vorm voor het Rijksmuseum onderzocht. Hierop wordt in hoofdstuk 6 gereflecteerd. Het Rijksmuseum heeft nu gedetailleerde functiebeschrijvingen waar, in de meeste gevallen, weinig tot geen flexibiliteit in zit, terwijl de omgeving wel al zodanige veranderingen heeft ondergaan dat de functie-inhoud is veranderd. Dit benadrukt het belang van het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen, waardoor meer flexibiliteit ontstaat.

2.3. Functionele flexibiliteit

Veel organisaties proberen de grenzen aan het bereik van de acties van medewerkers (zie Simon, 1991, p.30, in de voorgaande paragraaf) te rekken door ‘de inzetbaarheid van de medewerkers op verschillende, uiteenlopende functies en werkzaamheden te vergroten’. Dit wordt functionele flexibiliteit genoemd (Kluytmans, 2005, p. 181). Functionele flexibiliteit, of interne flexibiliteit, betekent dat medewerkers verschillende taken en activiteiten binnen de organisatie kunnen doen die de grenzen van de functie overstijgen (Kelliher en Riley, 2003)¹.

2.3.1. Voorwaarden voor succes

Functionele flexibiliteit vergt van medewerkers kwaliteit en mogelijkheden om vaardigheden aan te leren (Kelliher en Riley, 2003, p. 102). Dit heeft dus gevolgen voor het type medewerker dat wordt geselecteerd (Kelliher en Riley, 2003, p. 100-101). Ook Van den Berg en Van der Velde (2005) spreken over het belang van mogelijkheden en daarnaast de bereidheid van medewerkers rondom functionele flexibiliteit. Bereidheid gaat over: de

¹ Het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen bij het Rijksmuseum betekent ook meer functionele flexibiliteit doordat functie(beschrijvingen) worden samengevoegd en sommige medewerkers op meerdere taken en activiteiten kunnen worden ingezet. Dit wordt bovendien door de afdeling P&O als mogelijk bijkomend voordeel gezien bij deze verandering (Memo afdeling P&O, 2010).

bereidheid om van functie te veranderen, de bereidheid om functies of taken te combineren, de bereidheid om te werken op verschillende afdelingen, om nieuwe competenties te leren en de mogelijkheden om van functie te veranderen binnen de afdeling, de organisatie of buiten de organisatie. De werknemer moet dus ook bereid zijn zich functioneel flexibel op te stellen. Werknemers en werkgevers hebben dus niet altijd dezelfde belangen rondom dergelijke veranderingen; werkgevers kunnen wel functionele flexibiliteit willen maar de werknemer moet ook hiertoe bereid zijn. De voordelen en nadelen van functionele flexibiliteit worden na deze paragraaf, in paragraaf 2.3.2. en 2.3.3, genoemd. In hun onderzoek concluderen Van den Berg & Van der Velde (2005) dat jongere medewerkers meer bereid zijn om flexibel te zijn dan oudere medewerkers en dat het vertrouwen in het management tevens invloed heeft op de bereidheid tot flexibiliteit. Diegenen die geloven dat het management haar ‘macht’ inzet voor acties die de organisatie ten goede komen, op wat voor manier dan ook, zullen meer flexibel optreden om de behoefte van de organisatie te volgen. Hierover komt meer in deel 3 van dit hoofdstuk bij verandermanagement. Dit is een belangrijke opmerking voor de voorwaarde voor het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen omdat die veralgemenisering samenhangt met functionele flexibiliteit van medewerkers, wat dus implicaties heeft voor het type medewerker. Daarnaast blijkt uit het onderzoek van Van den Berg & Van der Velde (2005) dat de taakformalisatie laag moet zijn voor bereidheid tot flexibiliteit. Met taakformalisatie wordt bedoeld ‘de mate waarin er regels, procedures en instructies zijn geformuleerd voor taken die uitgevoerd moeten worden’ (Van den Berg & Van der Velde, 2008). Dit betekent dat weinig gedetailleerde functiebeschrijvingen leiden tot meer bereidheid tot flexibiliteit om op meerdere functies inzetbaar te zijn, wat door Kelliher en Riley (2003) als voorwaarde voor succes wordt genoemd. Het veralgemeniseren van functiebeschrijvingen hangt samen met functionele flexibiliteit; er is hier een cirkel te zien waarin algemene functiebeschrijvingen leiden tot functionele flexibiliteit en tegelijk de bereidheid van medewerkers voor functionele flexibiliteit groter is bij algemene functiebeschrijvingen.

2.3.2. Voordelen

Functionele flexibiliteit biedt mogelijkheden om de organisatie en het werk aan te passen aan de veranderingen in de omgeving en biedt mogelijkheden tot een toenemend concurrentievoordeel (Kelliher en Riley, 2003). Dit is wederom in lijn met wat ook door Hackman en Lawler (1971) aangehaald wordt als verandering sinds de periode na het Taylorisme. Voor medewerkers kan functionele flexibiliteit leiden tot een verbetering van de kwaliteit van werk door monotoon werk te verminderen (Lind, 2001, in Kelliher en Riley,

2003, p. 102). Zo kan het bijdragen aan meer tevredenheid en aan betekenisvol werk (Hales, 1993: 123, in Kelliher en Riley, 2003, p. 102). Bovendien leidt het verkrijgen van meerdere vaardigheden tot een betere positie op de arbeidsmarkt (Kelliher en Riley, 2003, p. 109).

2.3.3. Nadelen

Daarnaast kleeft er ook een aantal nadelen aan functionele flexibiliteit, voornamelijk voor medewerkers. Veranderingen in de functie-inrichting kunnen namelijk als bedreigend worden ervaren door medewerkers (Cordery et al., 1993, in: Kelliher en Riley, 2003, p. 102), voornamelijk door diegenen die al langere tijd in dienst zijn en bepaalde rechten hebben verworven in hun functie (Carnall, 1982, in Kelliher en Riley, 2003, p. 102). Medewerkers kunnen bezorgd raken over het verlies van functie-identiteit of status (voornamelijk als medewerkers andere functies moeten uitoefenen die als lager of minder belangrijk worden ervaren). Daarnaast kunnen er zorgen ontstaan over het verlies van baanzekerheid of mogelijkheden binnen een functie als resultaat van een reorganisatie van werk (zie ook Kalleberg, 2003). Bovendien kunnen er negatieve consequenties voor de medewerker zijn wat betreft intensivering van werk (Allan, 1998, in Kelliher en Riley, 2003, p. 102). Zoals in hoofdstuk 1 is genoemd, wordt in het empirische deel van dit onderzoek een vraag beantwoord over welke belangen de respondenten van het Rijksmuseum hechten aan de functiebeschrijvingen, in hoofdstuk 6 wordt hier op gereflecteerd.

2.4. Functiebeschrijvingen en HRM-activiteiten

Functiebeschrijvingen hebben daarnaast een belangrijke rol bij diverse HRM-activiteiten. Een functieanalyse wordt gezien als het middelpunt of de *backbone* van alle HRM-activiteiten, die dienen voor een succesvol functioneren van de organisatie (Schuler en Jackson, 1996: 180; Shermann et al., 1998:90; Dessler et al., 1999:127, in Siddique, 2004, p. 220; Gael, 1988a; Mirabile, 1990; Oswal, 200, in Singh, 2008) omdat op basis van de functieanalyse een functiebeschrijving wordt gemaakt (Davis & Wacker, 1988; Gael, 1988b, Konczak, 2007, in Singh, 2008, p. 89), welke veel gebruikt wordt door HR-professionals als basis voor diverse HRM-activiteiten (Levine, Sistrunk, McNutt & Gael, 1988, in Royer, 2010), zoals:

- Werving en selectie;
- beoordeling;
- training en opleiding;
- salariëring;
- personeelsplanning.

Deze samenhang tussen functiebeschrijvingen en HRM-activiteiten wordt ook door de afdeling P&O van het Rijksmuseum genoemd (Memo, 2010). De nieuwe veralgemeniseerde functiebeschrijvingen willen zij graag integreren met de genoemde diverse HRM-activiteiten (zie hoofdstuk 1).

Bij werving en selectie gebruiken werkgevers de functieanalyse en de functiebeschrijving als basis voor de vacaturetekst, waarin wordt opgenomen welke kennis, vaardigheden en capaciteiten een kandidaat nodig heeft om de functie uit te kunnen voeren (Brannick et al., 2007, in Royer, 2010). Strybel (2010, aangehaald in Pavur jr., 2010, p.119) zegt dat de functienaam en functiebeschrijving twee doelen dienen; een intern en extern doel. Functionele functiebeschrijvingen worden gebruikt voor intern, bijvoorbeeld voor interne communicatie en planningsdoeleinden. Contextuele functiebeschrijvingen worden extern gebruikt, voor recruitment doeleinden. Deze laatstgenoemde maken de functie interessant waarmee gepaste kandidaten worden aangetrokken.

Daarnaast ondersteunen functiebeschrijvingen de beoordeling en de mogelijkheden voor training en ontwikkeling (Casteleyn, in Jerabek, 2003, p. 114). Voornamelijk met betrekking tot het vaststellen van salarisschalen dient de functiebeschrijving een belangrijk doel (Henderson, 1975, in Jerabek, 2003, p. 115). Daarmee in lijn stelt De Lange (2008, p. 30) dat 'het niet altijd eenvoudig is om functieomschrijvingen te elimineren' omdat de beloning op basis van de functieomschrijvingen wordt bepaald. Dit is een belangrijke opmerking voor dit onderzoek. Zoals in hoofdstuk 1 reeds uitgelegd wil de opdrachtgever naast het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen immers het aantal functiebeschrijvingen verminderen en deze opmerking veronderstelt dat het belangrijk is hierbij rekening te houden met het belang dat medewerkers hebben bij functiebeschrijvingen omdat hun beloning hierop gebaseerd wordt.

Organisaties die bij een strategische personeelsplanning gebruik maken van een functieanalyse hebben meer kans op het verkrijgen van duurzaam concurrentievoordeel (Anthony et al., 2002; Dessler, 2003, in Siddique, 2004). Om organisaties meer strategisch te laten worden in hun functieanalyse wordt geadviseerd om niet meer alleen te kijken naar taken en kennis maar ook naar benodigde competenties (Siddique, 2004). Deel 2 van dit hoofdstuk gaat verder in op het gebruik van competenties.

2.5. Beantwoording deelvraag 1

De eerste deelvraag luidt als volgt: ‘wat wordt verstaan onder functiebeschrijvingen?’.

Uit het voorgaande (zie paragraaf 2.4) is gebleken dat functiebeschrijvingen belangrijke doelen dienen in de organisatie. Het maken van een functiebeschrijving begint bij het uitvoeren van een functieanalyse. Een functieanalyse is het systematisch verzamelen van functie-gerelateerde informatie inclusief specifieke taken, verantwoordelijkheden en verplichtingen die horen bij een baan en de benodigde kennis, vaardigheden, capaciteiten en andere eigenschappen die nodig zijn voor de uitvoering van de functie. Op basis van die functieanalyse wordt een functiebeschrijving gemaakt. Daarnaast maken functiebeschrijvingen deel uit van de contractuele arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer, door (gedeelten van) deze relatie op formele wijze vast te leggen.

Functiebeschrijvingen moeten flexibiliteit bieden, daarom is het belangrijk om een balans te vinden tussen te veel detail en te weinig detail. Te veel detail kan leiden tot belemmeringen in bijvoorbeeld ontwikkelings- of doorgroeimogelijkheden. Te weinig detail kan er voor zorgen dat de (generieke) omschrijving niet voldoende het belang van -verschillende onderdelen in de functie erkent. Deze functie van de medewerker is opgenomen in een arbeidscontract tussen werkgever en werknemer. Hierbij is het ook belangrijk dat er een hoge mate van flexibiliteit aanwezig is, daarom zijn deze arbeidscontracten vaak onvolledig en incompleet. Het is belangrijk dat functiebeschrijvingen de mogelijkheid bieden mee te gaan met veranderingen in de maatschappij, organisatie en/of vakgebied. Als die mogelijkheid niet wordt geboden in een functiebeschrijving raakt deze gedateerd. Een gevolg daarvan is dat er geen goede basis ligt voor beloning. Beloningen worden bepaald op basis van functiebeschrijvingen en dat is precies de reden volgens De Lange (2008) dat deze niet zo gemakkelijke geëlimineerd kunnen worden. Daarnaast zorgen gedateerde functiebeschrijvingen voor onduidelijkheden over de verwachtingen van het te leveren werk. De consequenties van gedetailleerde functiebeschrijvingen worden verwacht terug te komen in het empirische gedeelte van dit onderzoek. Door de functiebeschrijvingen abstract te houden en medewerkers voor verschillende taken en activiteiten in te zetten wordt functionele flexibiliteit gecreëerd. Om deze flexibiliteit te creëren moet de taakformalisatie laag zijn. Hiervoor is het dus ook belangrijk dat de functiebeschrijvingen niet te gedetailleerd opgesteld worden.

Deel 2 Competentiemanagement

Dit deel van het hoofdstuk gaat over competenties. Eerst worden diverse perspectieven op competenties aangehaald. Daarna komen de ontwikkeling en de invoering van een competentiemodel en competentie management aan bod en tot slot worden verschillende auteurs aangehaald die gangbare invullingen van competentie management bekritisieren. Vervolgens wordt gekeken naar de combinatie tussen competenties en HRM-activiteiten. Deze paragraaf sluit af met een beantwoording van deelvraag 4.

2.6. Perspectieven op competenties

In de literatuur heerst veel onduidelijkheid over het begrip competentie en wordt het als ambigu (Shippman et al., 2000, in Soderquist et al., 2010, p. 326) of als *fuzzy* aangeduid (Van der Klink, 2005). Van Beirendonck (1998, aangehaald in Van Beirendonck, 2010, p.2) definieert competenties als ‘observeerbare eigenschappen onder de vorm van kennis, kunde, attitude of gedrag, die op één of andere manier bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie’. Van Beirendonck (2010) stelt dat ‘alle definities te positioneren zijn aan de hand van twee dimensies: de competentie als ‘getoonde/ bewezen’ vaardigheid of als ‘potentieel’ vermogen (Van Sluijs & Kluytmans, 1996; Jansen, 2007, in Van Beirendonck, 2010, p. 72). Dus gaat het om zichtbare gedragsindicatoren of onzichtbare capaciteiten van medewerkers. Daarbij haalt Van Beirendonck (2010) een wetenschappelijke discussie aan bij de definiering van competenties, ‘namelijk of competenties dieperliggende constructen zijn, dan wel louter als vaardigheden moeten worden beschouwd’ (Jansen, 2002; Thijssen, 1998, aangehaald in Van Beirendonck, 2010, p. 3). Deze discussie hangt samen met de vraag of competenties onzichtbare, dieperliggende kenmerken van mensen zijn of dat het zichtbare vaardigheden zijn. Van Beirendonck (2010) hanteert de opvatting over competenties als zichtbare vaardigheden en zegt: ‘we beschouwen competenties dus als eigenschappen die op een observeerbare en dus meetbare manier bijdragen tot betere of aangepaste prestaties dewelke nodig zijn om de missie en de doelstellingen van de onderneming te realiseren’ (Van Beirendonck, 2010, p.73).

Volgens Kampermann et al. (2009) is een van de redenen dat er zo weinig eenduidigheid is over de betekenis van het begrip competentie dat het een ontstaansgeschiedenis kent die afkomstig is uit twee verschillende invalshoeken. Dit zijn de psychosociale traditie en de strategisch bedrijfskundige invalshoek (Kampermann et al., 2009, p. 6). Omdat hier verder niet meer op ingegaan wordt maar de onderzoeker ter uitleg wel meer informatie wil bieden, is een korte uitwerking van de twee perspectieven toegevoegd in bijlage 3.

2.7. Competenties en HRM-activiteiten

Voor een succesvol gebruik van competenties worden deze zowel horizontaal als verticaal in de organisatie geïntegreerd. Horizontaal gebeurt door de competenties te integreren met diverse HRM-activiteiten, zoals:

- Werving en selectie;
- prestatiemetingen;
- gesprekscyclus;
- opleiding en ontwikkeling.

Net als bij de integratie van functiebeschrijvingen in HRM-activiteiten, paragraaf 2.4, worden dus ook competenties geïntegreerd in HRM-activiteiten.

Anderzijds worden competenties verticaal geïntegreerd. Hiermee wordt bedoeld dat het competentie-management een verbindende factor is tussen de strategie van de organisatie en het HR-beleid (De Lange, 2008). Het gaat om de ‘afstemming van de menselijke competenties op de missie, de visie en de strategie van de onderneming’ (Van Beirendonck, 2010, p. 4). Hiermee wordt bedoeld dat de benodigde en aanwezige competenties in de organisatie samenhangen met de missie, visie en de strategie van de organisatie.

Werving en selectie

Competentiemanagement kan bijdragen aan de werving en selectie door bijvoorbeeld competenties als selectiecriteria in de sollicitatieprocedure vast te stellen (Bartram, 2005; Lawler, 1994, in Champion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips en Odman, 2011).

Prestatiemetingen

In de literatuur is niet veel wetenschappelijk bewijs over het effect van competentie-management op prestaties. Kanttekening daarbij is dat er geen eenduidige opvatting is over wat competenties precies zijn. Wat echter wel kenmerkend is voor het competentiebegrrip, althans in sommige definities, is dat er ook expliciete aandacht bestaat voor houdingen en persoonskenmerken als belangrijk element in de ‘performance’ van werknemers (Thijssen en Lankhuijzen, 2000, in Van der Klink, 2005, p. 9). De prestaties van medewerkers kunnen geëvalueerd worden door het beoordelingssysteem in te richten rondom competenties (Posthuma en Champion, 2008, in Champion et al., 2011).

Gesprekscyclus

Verondersteld wordt dat competentie-management ook geïntegreerd moet worden in

functionerings- en beoordelingsgesprekken (Mulder, 2002, in Kampermann et al., 2009, p. 8) en dat dit een positief effect heeft op de kwaliteit van deze gesprekken (De Lange, 2008, p. 13). Hierbij wordt wel benadrukt dat positieve effecten van het competentie management gerealiseerd kunnen worden mits de leidinggevende voldoende tijd en aandacht investeert in de gesprekken. Dit stelt hogere eisen aan hen en daarom is het doorgaans belangrijk dat leidinggevendenden trainingen volgen over de manier waarop ze dit het beste kunnen doen (De Lange, 2008).

Opleiding en ontwikkeling

Door de invoering van competentie management ‘ligt het accent met trainen en begeleiden meer op vaardigheden en competenties behorende bij de functie’ in plaats van enkel kennisverwerving (De Lange, 2008, p.15). Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden hangen ook samen met de hiervoor genoemde gesprekscyclus. Competentie management kan hieraan bijdragen middels het trainen van medewerkers, door training gericht op de ontwikkeling van bepaalde competenties (Lawler, 1994; Lucia en Lepsinger, 1999; Shippmann et al., 2000; Zemke, 1982, in Champion et al., 2011).

Het succes van het opstellen, implementeren en uitvoeren van een competentiegericht HRM-beleid hangt niet enkel af van hoe de competenties zijn opgesteld en gedefinieerd, stelt Lawler, (1994, in Soderquist et al., 2010). De verandering naar een aanpak gericht op competenties vraagt om een verandering in de mentaliteit van de mensen in de organisatie (Lawler, 1994, in Soderquist et al., 2010). Daarom laten Soderquist et al. (2010) in hun onderzoek zien dat naast de focus op het ontwerp van de competenties ook ondersteunende activiteiten nodig zijn zoals duidelijk leiderschap en verandermanagement met een focus op de verantwoordelijkheid voor medewerkers, waardoor individuen gemotiveerd worden om mee te doen. Zie over dit onderwerp meer in deel 3 van dit hoofdstuk.

2.8. Invoeren van competentie management

Competentie management gaat over kennis, vaardigheden, capaciteiten en andere eigenschappen die nodig zijn om effectief te presteren in de functie (e.g. Green, 1999; Kochanski, 1997; Lucia en Lepsinger, 1999; Mansfield, 1996; Mirabile, 1997; Parry, 1996; Rodriguez, Patel, Bright, Gregory en Gowing, 2002; Shippmann et al., 2000, aangehaald in Champion et al., 2011).

Zoals in de definitie van Van Beirendocnk (2010) in paragraaf 2.6 al duidelijk is geworden, is er een samenhang tussen benodigde competenties en het behalen van de missie en doelen van

de organisatie. De implementatie van competentie management gebeurt dus op een deductieve manier; het begint met de visie en de missie van de organisatie en vervolgens worden via ‘een top-down benadering de gewenste, aanwezige en te ontwikkelen competenties’ vastgesteld (Van Beirendonck, 2010, p. 6). De competenties worden opgenomen in een competentieprofiel, wat opgesteld wordt op basis van functiebeschrijvingen en op basis van informatie, verzameld door gesprekken met directieleden, collega’s en huidige functiehouders aan te gaan over gewenst gedrag (Van Beirendonck, 2010, p. 85).

2.8.1. Voordelen bij invoering

Uit praktijkonderzoek is gebleken dat competentie management een positief effect heeft in organisaties (Quintessence, 2007; Meulemans et al., 2009; Van Beirendonck, 2004, aangehaald in Van Beirendonck, 2010, p. 17). Belangrijke voordelen die worden ervaren na het invoeren van competentie management zijn: ‘de duidelijkheid, de transparantie, de objectiviteit in de beoordeling, de grotere aandacht voor vorming en opleiding, het aanbod van een breder perspectief, meer aandacht van leidinggevenden voor medewerkers’ (De Lange, 2008, in Van Beirendonck, 2010, p.14). Andere voordelen zijn: ‘de nadruk ligt niet alleen op technische competenties maar ook op gedragscompetenties; er wordt gefocust op de ontwikkeling van competenties, er is meer duidelijkheid over de manier waarop de organisatie wenst dat er gewerkt wordt, er zijn transparante, meetbare objectieve criteria’ (Quintessence, 2007; Meulemans et al., 2009; Van Beirendonck, 2004, aangehaald in Van Beirendonck, 2010, p. 18). Competentie management ondersteunt betere prestaties en resultaten, ondersteunt de kernwaarden en kerndoelen van de organisatie, aligneert human resources op de strategie van de onderneming, faciliteert afstemming tussen de bedrijfsobjectieven en de objectieven van de medewerkers’. Deze laatstgenoemde opmerking veronderstelt dus dat competenties afstemming tussen de doelen (objectieven) van de werknemer en de werkgever kunnen faciliteren. Zoals in paragraaf 2.3. over functionele flexibiliteit naar voren is gekomen, kunnen belangen van werkgevers en werknemers soms van elkaar verschillen en deze opmerking van De Lange (2008) roept de vraag op of competenties een rol kunnen spelen in het opvangen van deze belangenverschillen. Hierop wordt in hoofdstuk 6 gereflecteerd nadat het empirisch onderzoek in hoofdstuk 4 is afgesloten.

2.8.2. Weerstanden bij invoering

Weerstand, dat mogelijk veroorzaakt kan worden door de invoering van competentie management, treedt volgens Van Beirendonck (2010, p.19) op wanneer competentie management invloed heeft op de functiewaardering en daarmee het salaris.

Daarnaast wordt genoemd dat het lastig kan zijn voor medewerkers om te werken met prestatiemetingen en daarbij vastgestelde gedragsindicatoren. Tot slot bestaat het gevaar dat competenties op een statische en rigide manier worden opgesteld en toegepast.

Op basis van praktijkervaring noemen Evers, Kluytmans en De Lange (2005) ook een aantal belangrijke aspecten waar op gelet moet worden bij de invoering van het competentie management. Ten eerste stellen zij dat de invoering van het competentie management een intensief proces is. Dit uit zich onder andere in de noodzaak van het creëren van draagvlak. Bovendien vraagt dit om continue raadpleging en afstemming met diverse partijen. ‘Daarnaast kost het veel tijd en aandacht om het lager- en middenmanagement op te leiden en te trainen om in staat te zijn om met de nieuwe systematiek te werken’ (Evers et al., 2005, p. 56-57). Zoals ook in paragraaf 2.7. is genoemd, heeft de lijnmanager hierbij een grote rol en wordt het succes en het falen bepaald door de lijnmanager. ‘Daarmee wordt voornamelijk de gesprekkencyclus bedoeld die in lijn met de invoering van het competentie management verandert’ (Evers et al., 2005, p. 57). Ten tweede is de communicatie rondom het proces van implementatie een essentieel onderdeel. Het is belangrijk dat de hele organisatie hierbij wordt betrokken. Daarnaast wordt vertrouwen als belangrijk aspect genoemd. ‘Vertrouwen is namelijk belangrijk voor een duurzame arbeidsorganisatie’ (De Lange en Koppens, 2004, in Evers et al., 2005, p. 58). Het belang van vertrouwen wordt tevens in paragraaf 2.3.1. genoemd als succesfactor voor functionele flexibiliteit en komt dus als belangrijk aspect bij de verandering naar voren. Zie ook hiervoor deel 3: verandermanagement.

2.8.3. Opvangen van weerstanden

De hiervoor genoemde weerstanden kunnen mogelijk opgevangen worden door duidelijk te communiceren en uitleg te geven over de betekenis van competenties en competentie management. Daarnaast wordt het belang van integratie met andere processen genoemd (horizontaal en verticaal), omdat competentie management anders weinig slagingskansen heeft. De verantwoordelijkheid voor het werken met en up-to-date houden van competentieprofielen is voornamelijk een taak voor het lijnmanagement. Echter, dit wordt nog te vaak beschouwd als een taak voor HRM (Van Beirendonck, 2010). Bij het Rijksmuseum is het ook de afdeling P&O die initiatiefnemer is van deze verandering. De opmerking van Van Beirendonck (2010) veronderstelt dus dat het lijnmanagement hierbij een grotere rol op zich moet nemen. Dit is tevens genoemd in paragraaf 2.7 bij de horizontale integratie van competenties.

2.9. Kritiek op competentie management

Zowel vanuit de wetenschap als vanuit de praktijk wordt kritiek geuit op competentie management (Van Beirendonck, 2010). Deze kritiek komt in deze paragraaf aan bod.

2.9.1. Kritiek uit de wetenschap

Van Beirendonck (2010) haalt in zijn proefschrift een aantal critici aan, deze worden hieronder weergegeven. Allereerst zorgt het begrip competentie management voor onduidelijkheid omdat veel auteurs hun eigen definitie hanteren. Sommige auteurs vragen zich af of het begrip competentie überhaupt nog stand houdt (Jansen, 2002; Korthagen, 2004; Ofman, 2002, aangehaald in Van Beirendonck, 2010, p. 21). Anderen vragen zich af waarom gesproken wordt over competenties en niet over gedrag, aangezien daar op beoordeeld wordt. Dat zou gelijk weergeven dat competenties niet iets nieuws zijn (Korthagen, 2004; Spencer & Spencer, 1993, aangehaald in Van Beirendonck, 2010, p.21). Daarnaast wordt gesteld dat door het vaststellen van bepaalde competenties en daarbij gewenst gedrag, medewerkers dat gedrag gaan vertonen om zich te bewijzen en niet voor hun eigen ontwikkeling (Korthagen, 2004, in Van Beirendonck, 2010, p. 21). Vanwege de verschillende opvattingen over de betekenis van het begrip worden ook vraagtekens gezet bij de betrouwbaarheid ervan. Om een eenduidige opvatting over competenties te kunnen waarborgen ‘moet er dus behoorlijk geïnvesteerd worden in overleg en afstemming van de onderliggende criteria. Er is dus een spanningsveld tussen enerzijds het gevaar van invalide en onbetrouwbare beoordelingen en anderzijds de ballast van steeds langer wordende lijsten met gespecificeerde competenties’ (Van Beirendonck, 2010, p. 21). Voor organisaties die competentie management invoeren betekent dit dus dat er wel eenduidigheid moet zijn over de betekenis van bepaalde competenties maar dat deze niet in een te uitgebreide, gedetailleerde lijst moeten worden opgenomen. Ondanks de resultaten van competentie management uit praktijkonderzoek, kunnen successen moeilijk onderbouwd of verklaard worden vanuit wetenschappelijk onderzoek (Kampermann et al., 2009).

2.9.2. Kritiek uit de praktijk

Naast de successen die in de praktijk worden ervaren, wordt ook uit de praktijk kritiek geuit. Evers et al. (2005) noemen als valkuil dat competentie management kan leiden tot een statische toepassing. Ook Van Beirendonck (2010) noemt dat er angst kan ontstaan voor een mechanische en rigide toepassing. ‘Functiebeschrijvingen zorgen er maar al te vaak voor dat organisaties onvoldoende flexibel zijn, vooral ten aanzien van de inzet van medewerkers. Bij

competentiemanagement bestaat dat gevaar evenzeer. Het kan worden voorkomen door functieprofielen zo ‘open’ mogelijk te beschrijven en ruimte in te bouwen voor periodieke herziening van de vereiste competenties en van de gedragsbeschrijvingen in het woordenboek’ (Evers et al., 2005, p. 59). Zoals in paragraaf 2.2 naar voren is gekomen moeten functiebeschrijvingen flexibiliteit creëren, daarom is het van groot belang erop alert te zijn dat deze op een open manier worden beschreven. Bovendien moet die genoemde ruimte ingebouwd worden voor de herziening van competenties om ook daar flexibiliteit te waarborgen.

Ook hebben Christis en Fruytier (2006) kritiek op de flexibiliteit die competentie management met zich mee zou brengen: ‘omdat functies niet en competenties als personeuseigenschappen wel stabiel zouden zijn, zou het personeelsbeleid zich op competenties moeten gaan richten. De gedragscriteria die voor het beoordelen daarvan ontwikkeld worden, zijn echter vele malen gedetailleerder dan wat in functieomschrijvingen staat’ (Christis en Fruytier, 2006, p. 24). Hiermee stellen zij dat het horizontaal integreren van competenties (zie paragraaf 2.7) juist inflexibiliteit zou opleveren.

2.10. Functiebeschrijvingen vs. competentieprofielen

Het grootste verschil tussen functiebeschrijvingen en competentieprofielen ligt in de nadruk die bij het competentie management wordt gelegd op strategische doelstellingen en bij de functieanalyse op de taken van de functie in de huidige situatie (Siddique, 2004).

Combineren

Het toevoegen van competentieprofielen aan functieprofielen, zoals in de opdracht voor dit onderzoek staat, is volgens De Lange (2008) niet aan te raden vanwege twee redenen. ‘De eerste is dat hierdoor de horizontale integratie niet plaatsvindt (zie paragraaf 2.7). Daardoor staat het personeelsmanagement met het ene been in het oude systeem en met het andere been in het nieuwe systeem. De tweede reden is bureaucrativering (zie ook: Kampermann et al., 2009, p.15). Voor iedere functie bestaat dan niet alleen een (veelal uitgebreide) functieomschrijving, maar ook nog eens een competentieprofiel. Het is de vraag in hoeverre deze zich tot elkaar verhouden’ (De Lange, 2008, p. 30). Echter, in paragraaf 2.8 is juist genoemd dat competenties o.a. op basis van functiebeschrijvingen worden vastgesteld, dit zou betekenen dat deze zich juist onderling tot elkaar verhouden. Bureaucrativering zou daarnaast ontstaan door een competentiewoordenboek toe te voegen waar tot in detail staat beschreven wat een bepaalde competentie betekent. Voor dat competentieboek moeten leidinggevend

vervolgens administratieve handelingen verrichten om aan te geven in welke mate een medewerker beschikt over de competentie. Dit is tevens een punt van kritiek dat hiervoor genoemd wordt in paragraaf 2.9. (zie Christis en Fruytier, 2006), waarin wordt gerefereerd aan een spanningsveld tussen eenzelfde opvatting over de betekenis van competenties en het streven geen gedetailleerd competentiewoordenboek op te stellen. Dit ‘bergt het gevaar in zich dat dezelfde verstarring op kan treden als bij functiebeschrijvingen en –waarderingen’ (Evers, Kluytmans en De Lange, 2005, p. 55-56). De kans op verstarring wordt ook door Kampermann et al. (2009, p. 15) erkend. Dit is volgens hen groot bij pogingen tot standaardisatie van competenties in functie- en competentieprofielen, zonder dat duidelijk is hoe de onderliggende dimensies van competenties meetbaar en ontwikkelbaar zijn. ‘Competentiemanagement zou geen eenmalige actie moeten zijn, maar een voortdurend zoeken naar die kernkwaliteiten die een onderneming op dat moment nodig heeft’ (Evers, et al., 2005, p. 55-56). Waar in paragraaf 2.2 onduidelijkheid bestaat over het al dan niet blijven onderhandelen over de inhoud van de functie bij een incomplete beschrijving of contract, wordt hier dus duidelijk genoemd dat deze continue afstemming bij het gebruik van competenties wel gewenst is.

Het belang van het combineren van functiebeschrijvingen en competentieprofielen wordt echter door andere auteurs wel genoemd. Zo noemt Jerabek (2003) dat competenties logischerwijs onderdeel zijn van een functiebeschrijving en stelt Siddique (2004) dat het combineren van competenties juist een meer strategische visie in de functieanalyse teweeg brengt.

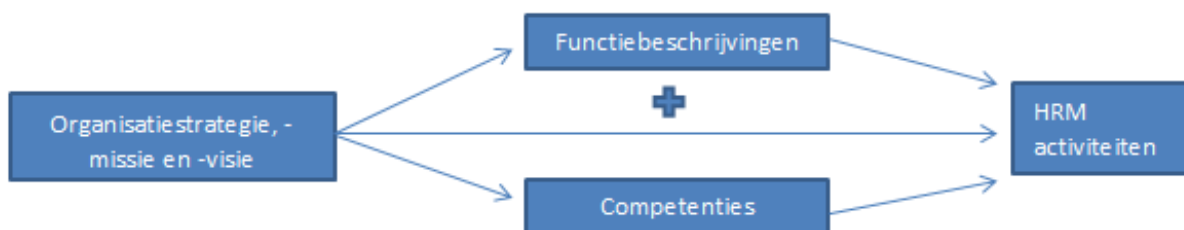
2.11. Beantwoording deelvraag 4

Naar aanleiding van voorgaande theorie kan deelvraag 4 worden beantwoord. Deze deelvraag luidt: ‘wat wordt verstaan onder competenties?’ In de literatuur is weinig eenduidigheid over het begrip competenties. De oorsprong van competenties komt volgens Kampermann et al. (2009) uit twee invalshoeken, namelijk de psychosociale traditie en de strategisch bedrijfskundige. Volgens hen is dit de reden van de verschillende opvattingen over het begrip. Een wetenschappelijke discussie die bestaat over de definiëring van het begrip gaat over de beschouwing van competenties als dieperliggende constructen of als vaardigheden (Jansen, 2002; Thijssen, 1998, aangehaald in Van Beirendonck, 2010, p. 3). Van Beirendonck (2010) stelt dat de definities te onderscheiden zijn in het feit dat de ene definiëring zich richt op getoonde vaardigheden en een ander soort definiëring meer kijkt naar een potentieel vermogen. In dit onderzoek wordt met competenties voornamelijk een zichtbare vaardigheid

bedoeld. De volgende definitie staat hierbij centraal: competenties zijn ‘observeerbare eigenschappen onder de vorm van kennis, attitude of gedrag, die op één of andere manier bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie’ (Van Beirendonck, 1998, aangehaald in Van Beirendonck, 2010, p,2).

Competenties dienen zowel verticaal als horizontaal in de organisatie te worden geïntegreerd. Verticale integratie betekent dat er een samenhang is tussen de missie van de organisatie en de opgestelde competenties en horizontale integratie betekent het integreren van competenties met diverse HRM-activiteiten. Vanwege het belang van deze integratie, horizontaal en verticaal, wordt bij het opstellen van competentieprofielen gebruik gemaakt van verschillende documenten, zoals de missie, visie en strategie van de organisatie, interviews met verschillende betrokkenen rondom de functie en functiebeschrijvingen. Zo kunnen juiste competenties worden vastgesteld, gericht op het behalen van gewenste resultaten en taken.

2.12. Schematische weergave theorie



Figuur 1. Schematische weergave theorie

Figuur 1 is een schematische weergave van de hiervoor genoemde bevindingen. De organisatiestrategie, -missie en -visie hebben invloed op de functiebeschrijvingen omdat belangrijk is de doelen van de organisatie op te nemen en aan te geven hoe de functie hieraan bijdraagt. De invloed op competenties komt vanuit de top-down invoering. Daarnaast hebben de organisatiestrategie, -missie en -visie invloed op de inrichting van het HRM-beleid en daarmee de HRM-activiteiten. De functiebeschrijvingen en competenties hebben ook invloed op de HRM-activiteiten omdat deze hiervoor een belangrijke basis dienen en leidend zijn bij o.a. werving en selectie, gesprekscyclus, opleiding en ontwikkeling.

Op basis hiervan kan in hypothetische zin worden verwacht dat diezelfde relaties gevonden worden in het veldonderzoek. Verwacht wordt dat de samenhang die met die pijlen wordt weergegeven ook voorwaardelijk is voor de verandering van gedetailleerde naar algemene functiebeschrijvingen met een grotere focus op competenties.

Deel 3 Verandermanagement

Ter ondersteuning van de steeds belangrijker wordende veranderingen vanwege de snelle ontwikkelingen op allerlei gebieden, zo ook de ontwikkelingen die invloed hebben op competentieprofielen en functiebeschrijvingen, is het belangrijk deze veranderingen goed te managen. Effectieve organisatieveranderingen zijn namelijk zeldzaam (Gilmre et al., 1997; Burnes, 2004; By, 2005; Meaney en Pung, 2008, in Amernakis en Harris, 2009, p. 128). Verandermanagement is een complex onderwerp en in de literatuur worden veel verschillende soorten instrumenten en modellen voor verandermanagement genoemd (Nasim en Sushil, 2011). Naast een standaard stappen-model wordt gesteld dat bij het onderzoeken van organisatieveranderingen in de publieke sector andere factoren moeten worden meegenomen bij verandertrajecten zoals context, content, proces, uitkomsten en leiderschap (Pettigrew, 1985; Pettigre et al., 2001, in Kuipers et al., 2013). Volgens Kuipers et al. (2013) moet de context van de verandering in kaart gebracht worden vóór de verandering. Daarnaast moeten de inhoud van de verandering, inclusief de organisatiestrategie, - structuur en – systemen, helder zijn (Armenakis en Bedeian, 1999, in Kuipers et al., 2013). Deze samenhang van de verandering met de organisatiestrategie, - structuur en -systemen komt ook naar voren in de literatuur over functiebeschrijvingen en competentie management en is weergegeven in de schematische weergave in paragraaf 2.12. Vervolgens moet het proces van de verandering bedacht worden. Hierbij is het belangrijk een duidelijke visie te hanteren. De vierde factor gaat over de beoogde uitkomsten van de verandering. Tot slot wordt leiderschap als belangrijk onderdeel genoemd. Deze krijgt een toenemende mate van aandacht in de literatuur over verandermanagement (Higgs en Rowland, 2005, in Kuipers et al., 2013). De opvatting dat leiderschap een sleutelrol vervult in een organisatieveranderingsproces wordt duidelijk in een wassende hoeveelheid wetenschappelijke literatuur (Kotter, 1996, in Kuipers et al., 2013; Charleswort et al., 2003, p. 15, in Kuipers et al., 2013; Christenensen, 2005, in Kuipers et al., 2013). Diezelfde rol is hiervoor ook al aangestipt, zoals in paragraaf 2.7 en 2.8.

Naast het belang van betrokkenheid en toewijding van het topmanagement, is het ook belangrijk dat de rest van de organisatie zich betrokken voelt bij de verandering.

Betrokkenheid met de verandering gaat over de mate waarin medewerkers bewust zijn gemaakt van de (noodzaak van de) verandering, de vaardigheden en de mogelijkheden hebben om de verandering te implementeren en ook gemotiveerd zijn om ‘het te doen’ en om de visie die bij de verandering hoort te delen (Jaros, 2010). Om dit te bereiken is het belangrijk dat medewerkers vertrouwen hebben in de (visie en missie van de) organisatie en in het bijzonder

in de leidinggevenden (Neves en Caetano, 2006). Dit vertrouwensaspect is al meerdere keren hiervoor aan bod gekomen (paragraaf 2.7 en 2.8). Belangrijk hiervoor is dat medewerkers het gevoel hebben dat de verandering van de organisatie in lijn is met de belangen van de organisatie (Huy, 1999, in Jaros, 2010, p. 97) en met de belangen van henzelf. Daarbij is het goed om te realiseren dat een organisatieverandering complex is en niet te licht moet worden opgevat (Armenakis en Harris, 2009).

2.13. Samenvatting verandermanagement

Succesvolle veranderingen in organisaties zijn zeldzaam, dit geeft het belang van goed verandermanagement weer. Daarbij is het belangrijk dat initiatiefnemers en onderzoekers beseffen dat veranderingen een intensief proces inhouden en dat die veranderingen goed ondersteund moeten worden met bijvoorbeeld goed leiderschap en een duidelijke visie, om een zo groot mogelijk succes te realiseren.

3. Methodologische verantwoording van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de methode van het onderzoek. Hierbij wordt in paragraaf 3.1. de aard van het onderzoek uiteengezet, namelijk kwalitatief. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2. de wijze waarop de data zijn verzameld genoemd. Hiervoor is onder andere een literatuurstudie gedaan en zijn verschillende soorten interviews afgenomen. In paragraaf 3.3. wordt vervolgens aangegeven hoe de verkregen data zijn uitgewerkt en geanalyseerd. Het hoofdstuk sluit af met kwaliteitsverantwoording van het onderzoek, waarbij de validiteit en betrouwbaarheid aan bod komen.

3.1. Aard van het onderzoek

Dit onderzoek is op een kwalitatieve manier uitgevoerd. Door Boeije (2008, p. 27) wordt kwalitatief onderzoek omschreven als ‘een studie waarin de vraagstelling zich richt op onderwerpen die te maken hebben met (1) de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. (2) Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met (3) het doel om het onderwerp te beschrijven en waar mogelijk te verklaren’.

Het perspectief dat de onderzoeker aanneemt bij dit onderzoek is interpretatief. Hierbij worden conclusies getrokken vanuit het uitgangspunt dat er geen absolute werkelijkheid buiten het sociale om is, en dat de werkelijkheid wordt gemaakt door mensen (Boeije, 2008, p. 20). De onderzoeker wil weten hoe de onderzochte respondenten de sociale situatie interpreteren. Bij deze benadering wordt er vanuit gegaan dat mensen van elkaar afwijkende perspectieven op een verschijnsel kunnen hebben (Boeije, 2008, p. 20). Om dit te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. In paragraaf 3.2.3. wordt verder ingegaan op de interviewmethode in dit onderzoek.

De motivatie voor de keuze van deze aard van onderzoek, ligt in de relatief bijzondere situatie en organisatie die wordt beschreven (Boeije, 2008, p. 35), er is namelijk nog relatief weinig onderzoek gedaan is naar de verandering van gedetailleerde functiebeschrijvingen naar minder, algemenere functiebeschrijvingen. Met deze vorm van onderzoek wordt getracht meer inzicht te verkrijgen in dit verschijnsel. Het relatief bijzondere van de organisatie ligt, met betrekking tot dit onderzoek, in de verscheidenheid aan functies die aanwezig zijn bij het Rijksmuseum, variërend van algemeen naar zeer specialistisch.

3.2. Dataverzameling

In dit onderzoek zijn op drie verschillende manieren data verzameld: via documentenanalyse, literatuurstudie en interviews. Deze methoden worden hieronder uiteengezet.

3.2.1. Documentenanalyse

In de beginfase is voornamelijk veel gebruik gemaakt van documentanalyse om een beeld te vormen van het onderwerp en de organisatie. Hiervoor zijn onder andere diverse jaarverslagen en HRM-documentatie gelezen.

3.2.2. Literatuurstudie

De literatuurstudie heeft een belangrijke functie vervuld in de opzet en de uitvoering van het onderzoek (ook aangegeven in: Boeije, 2008, p. 46). Bij aanvang van het onderzoek is hiermee gestart om inzicht te krijgen in het onderzoeksonderwerp en om de doelstelling van het onderzoek op te kunnen stellen. De literatuur draagt uiteindelijk ook bij aan de beantwoording van de (theoretische) deelvragen. De volgende thema's zijn hierbij leidend geweest: functies, functiebeschrijvingen, arbeidsrelaties, arbeidscontracten, arbeidsovereenkomsten, flexibiliteit bij de voorgaande onderwerpen, flexibiliteit in organisaties, functionele flexibiliteit, brede inzetbaarheid, competenties, competentie management, job design, functie inhoud, functie inrichting, functieontwerp, job titling, functiebenaming en change management. Deze richtinggevende onderwerpen worden door Boeije (2008, p. 47) *sensitizing concepts* genoemd. Deze onderwerpen zijn vervolgens uitgewerkt in het theoretische kader (hoofdstuk 2) en geoperationaliseerd om zo de vraagstelling van het onderzoek meetbaar te kunnen maken ('t Hart, Boeije en Hox, 2009). Hoe dit is gedaan komt in de volgende paragraaf (3.2.3) aan bod. Gedurende de literatuurstudie bleek dat er niet veel wetenschappelijke onderzoeken zijn over functiebeschrijvingen of de verandering in de design van functiebeschrijvingen. De onderzoeker heeft getracht meer informatie hierover te verkrijgen door een aantal onderzoekers te benaderen die geschreven hebben over competentie management en de combinatie met functiebeschrijvingen. Hierop is van één iemand respons gekomen, echter lag het accent bij de tip te veel op competentie management waardoor het niet veel bijdroeg aan de literatuur over functiebeschrijvingen. Daarnaast is gebleken dat onderzoek naar competentie management voornamelijk uit praktijkonderzoek komt. Vanuit die constatering heeft de onderzoeker, naast de casuïstiek uit de literatuur, eigen casuïstiek verzameld. Dit wordt in de volgende paragraaf behandeld.

3.2.3. Interviews

In de literatuur worden verschillende vormen van interviews onderscheiden voor kwalitatief onderzoek. ‘Het belangrijkste criterium om interviews van elkaar te onderscheiden is de mate van structurering vooraf’ (Boeije, 2008, p. 57). In kwalitatief onderzoek is het belangrijk dat een bepaalde mate van flexibiliteit in de interviews wordt gegenereerd (Bryman, 2008, p. 456). Voor dit onderzoek zijn daarom semigestructureerde interviews toegepast. Dit betekent dat de interviews vooraf gedeeltelijk vastgesteld zijn aan de hand van een *topiclijst* (Boeije, 2008, p.58) met een aantal onderwerpen die in ieder geval aan bod moesten komen tijdens de interviews. De geïnterviewde heeft bij een semi-gestructureerd interview veel vrijheid in hoe hij of zij op de vragen reageert (Bryman, 2008, p. 438). Deze *topiclijst* is een lijst met een operationalisatie van de onderwerpen die gevonden zijn in de literatuur (hoofdstuk 2) en praktijkervaringen van externe organisaties. Hiervoor zijn onder andere de meningen en wensen van de respondenten over de functiebeschrijvingen en competenties gevraagd, het gebruik van functiebeschrijvingen en competenties, de consequenties die ervaren worden van de hoge mate van detaillering en het gebruik van competenties, de voordelen en nadelen van abstracte functiebeschrijvingen met het gebruik van competenties en eventuele weerstand, valkuilen of succesfactoren die gezien worden bij de verandering (zie bijlage 5 voor de topiclijst). Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 gereflecteerd op de bevindingen uit de theorie en de empirie.

Daarnaast zorgde de semigestructureerde interviews voor, gewenste, interactie met de geïnterviewde en kon de onderzoeker ingaan op de verkregen antwoorden. De reactie van de geïnterviewde was vervolgens leidend voor het verloop van het gesprek.

Bij aanvang van het onderzoek hebben oriënterende interviews met de drie HR-adviseurs van het Rijksmuseum plaatsgevonden. Tijdens deze gesprekken werden voornamelijk de subjectieve ervaringen van de HR-adviseurs gevraagd om meningen en indrukken te kunnen peilen. Deze oriënterende interviews hadden voornamelijk als doel om de informatie uit de documenten toe te lichten en een duidelijk beeld te kunnen schetsen van de gang van zaken binnen het Rijksmuseum. Dit heeft gezorgd voor een solide kennisbasis voor de onderzoeker om vervolgens interviews met andere respondenten binnen de organisatie succesvol te kunnen afnemen.

Na de oriënterende interviews met de HR-adviseurs hebben eerst nog interviews plaatsgevonden met medewerkers van andere organisaties die een dergelijke verandering

hebben ondergaan of die specialistische kennis over het onderzoeksonderwerp bezitten. Naar aanleiding van literatuuronderzoek kan geconcludeerd worden dat competenties en competentie management voornamelijk begrippen zijn die in praktijkonderzoek worden aangehaald en minder vanuit de wetenschap. Deze conclusie wordt ook veelvuldig erkend door diverse auteurs (e.g. Kampermann et al., 2009; Van Beirendonck, 2010). Vanuit deze constatering heeft de onderzoeker ook zelf praktijkdata verzameld om toe te voegen aan de praktijkgerichte onderzoeken uit de literatuur. Bovendien is het interessant voor het onderzoek om kennis te nemen van ervaringen die andere organisaties hebben met hetzelfde onderwerp. Deze interviews hadden voor het onderzoek een inhoudelijke bijdrage en droegen tevens bij aan de beeldvorming van de onderzoeker. Deze praktijkdata zijn verzameld bij vier verschillende organisaties uit diverse sectoren, namelijk uit de culturele sector, transportsector, overheid en een organisatieadviesbureau dat in diverse branches en sectoren opereert.

Na deze gesprekken hebben interviews bij het Rijksmuseum plaatsgevonden. De verkregen kennis en inzichten uit de interviews en de literatuur over het onderzoeksonderwerp zorgden voor voldoende bagage voor de onderzoeker om gerichte en onderlegde vragen te stellen. Op basis van de verkregen inzichten uit de literatuur, uit de oriënterende gesprekken met HR-adviseurs en uit de interviews met externe organisaties zijn onderwerpen opgesteld die aan bod zouden moeten komen in de interviews en is de *topiclijst* opgesteld (bijlage 5). De vragen in de interviews zijn opgedeeld in vier verschillende onderwerpen: de organisatiestrategie, functiebeschrijvingen, competenties en verandermanagement. Functiebeschrijvingen en competenties zijn de centrale onderwerpen in dit onderzoek en uit de literatuur is gebleken dat voor een verandering daarin de organisatiestrategie en verandermanagement belangrijk zijn (zie hoofdstuk 2). Dit is tevens erkend door de praktijkervaringen van de externe organisaties (zie deel 1 hoofdstuk 4). Daarom zijn deze twee onderwerpen meegenomen in de interviews met respondenten van het Rijksmuseum. Rondom de organisatiestrategie werd o.a. gevraagd naar de samenhang tussen deze strategie en dit het onderzoek. De vragen over functiebeschrijvingen gingen o.a. over de visie van de respondenten op de huidige functiebeschrijvingen, de gewenste beschrijvingen in de toekomst en successen en valkuilen daarin. Vragen met betrekking tot competenties hadden eenzelfde karakter als over de functiebeschrijvingen en tot slot, de vragen over het verandermanagement gingen over de manier waarop het proces van de verandering het best kon worden ingestoken volgens de respondenten. Bij alle interviews is gebruik gemaakt van dezelfde *topiclijst*. De duur van de

interviews was ongeveer één uur per gesprek. Bij geen enkel interview zijn complicaties opgetreden of andere factoren aanwezig geweest die het gesprek negatief zouden kunnen beïnvloeden; de gesprekken zijn soepel verlopen.

Daarnaast heeft de onderzoeker de werkgeversvereniging betrokken bij het onderzoek om de speelruimte voor het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen in kaart te brengen.

3.2.4. Samenstelling onderzoeksgroep

De methodiek van *purposive sampling* is toegepast bij de keuze voor de onderzoekseenheden, dit betekent dat het gaat om een doelgerichte selectie van de onderzoeksgroep ('t Hart et al., 2009, p. 261). De onderzoeker kiest bewust bepaalde respondenten omdat verondersteld wordt dat die respondenten het meest geschikt zijn om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden (Bryman, 2008, p. 458). In dit onderzoek zijn dit afdelingshoofden van het Rijksmuseum (12 van de 19 zijn geïnterviewd). Deze respondenten zijn vervolgens per mail uitgenodigd. Deze mail is opgenomen in bijlage 4. Alle respondenten wilden gelijk meewerken en toonden gedurende de interviews een betrokken houding. Het Rijksmuseum kent vier sectoren; Collecties, Presentaties, Zakelijke sector en Directie/Staf. Vanuit de directie is één respondent betrokken geweest, dit interview diende ter informatie over de koers en visie van het Rijksmuseum, wat volgens de literatuur een belangrijk onderdeel is bij de verandering van de functiebeschrijvingen en competentieprofielen. Deze informatie is opgenomen in de inleiding. Uit de overige sectoren zijn per sector vier afdelingshoofden geïnterviewd, de keuze hiervoor is steekproefsgewijs gedaan en vervolgens met de manager van de afdeling P&O besproken en goedgekeurd. De reden van de keuze voor afdelingshoofden ligt in hun kennis over de inhoudelijke taken van de medewerkers en vanwege het feit dat zij uiteindelijk 'dragers' zijn van de verandering en dit (actief) zullen toepassen in hun werkzaamheden. De onderzoeker is er in het onderzoek vanuit gegaan dat via de standpunten van de leidinggevenden over de onderzoeksonderwerpen ook een beeld gevormd kan worden van wat er leeft onder de werknemerspopulatie. Bovendien had het de voorkeur van de opdrachtgever de werknemers niet in deze fase van het onderzoek te betrekken. Mede op advies van de opdrachtgever is de onderzoeker er dus vanuit gegaan dat de leiding een beeld heeft van wat er leeft bij hun medewerkers. In hoofdstuk 6, paragraaf 2 worden deze ideeën van de leidinggevenden gereflecteerd aan wat er in de literatuur wordt geschreven over mogelijke gevolgen voor medewerkers.

3.3. Data-analyse

Het onderzoeksproces in kwalitatief onderzoek wordt gekenmerkt door een afwisseling van dataverzameling en data-analyse (Boeije, 2008, p. 73). Na de verzameling van de eerste gegevens heeft de eerste analyse plaatsgevonden, die vervolgens richting heeft gegeven aan de verzameling van data in de volgende interviews. Deze cyclus is kenmerkend voor analyse in kwalitatieve onderzoeken ('t Hart et al., 2009).

De interviews zijn opgenomen en vervolgens in transcripten uitgewerkt. Deze transcripten zijn verwerkt en vervolgens gecodeerd en geanalyseerd. Coderen is het proces waarin data opgebroken worden in aparte gedeelten, die vervolgens een naam krijgen toegewezen (Bryman, 2008, p. 542). De analyse van de transcripten is gedaan aan de hand van het codeerprogramma NVIVO. De getranscribeerde interviews werden geüpload in het programma en vervolgens werden codes opgesteld die dicht bij de tekst stonden en daarna werden deze op een hoger abstractieniveau bekeken en samengevoegd. Voorafgaand aan het coderen is al een aantal codes opgesteld op basis van de vastgestelde topiclijst. Tijdens het coderen is echter nog wel een aantal nieuwe codes toegevoegd die de analyse beter dekten. In de literatuur zijn drie verschillend types of fasen van coderen te onderscheiden (Strauss en Cobin, 1990, aangehaald in Boeije, 2005, p. 85; Bryman, 2008, p. 543), namelijk open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Deze zijn alle drie toegepast in dit onderzoek. Ten eerste open coderen, dit is het proces van het opbreken, onderzoeken, vergelijken, conceptualiseren en categoriseren van data (Strauss en Cobin, 1990: 61, aangehaald in Bryman, 2008, p. 543). In lijn met de opmerking van Boeije (2005, p. 85) is deze manier van coderen aan het begin van het onderzoek gedaan omdat in deze fase nog niet duidelijk was welke onderwerpen wel en welke onderwerpen minder belangrijk waren. Vervolgens is (2) axiaal gecodeerd. In deze fase worden de verzamelde data en daarbij horende codes in bepaalde categorieën geplaatst, waarna vervolgens de categorieën met elkaar worden vergeleken door de onderzoeker (Strauss en Cobin, 1990: 96, aangehaald in Bryman, 2008, p. 543). Boeije (2005, p. 99) voegt hieraan toe dat 'het eerste doel van axiaal coderen is uit te maken wat belangrijke en minder belangrijke elementen van het onderzoek zijn. Het tweede doel is het reduceren van de omvang van de gegevens en van het aantal code'. Tot slot (3) is selectief gecodeerd. In deze fase zijn de categorieën gestructureerd en zijn vervolgens verbanden gelegd (Strauss en Cobin, 1990, in Boeije, 2005; Bryman, 2008), wat vervolgens als basis diende voor hoofdstuk 4. De codeboom die is opgesteld met het coderen is te vinden in bijlage 6.

3.4. Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van het onderzoek wordt afgemeten aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.4.1. Validiteit

‘Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten’ (Boeije, 2008, p. 145). Hierbij gaat het erom of de onderzoeker daadwerkelijk meer wat hij of zij wil meten.

Uit de theorie (hoofdstuk 2) en de praktijkervaringen van externe organisaties (deel 1 hoofdstuk 4) is informatie gehaald over wat de onderzoeker daadwerkelijk wilde meten in de empirie (deel 2, hoofdstuk 4). De operationalisatie van deze informatie in de interviews met de respondenten van het Rijksmuseum (zie topiclijst, bijlage 5) heeft bepaald wat er daadwerkelijk is gemeten. Om de discrepantie hiertussen minimaal te houden is de onderzoeker in de interviews dicht bij deze concepten gebleven (zie bijlage 5).

Het ontwerp van de interviews heeft geleid tot een flexibele dataverzameling, wat als voordeel heeft dat de onderzoeker op het moment van interview kan waarnemen welke gegevens op dat moment relevant lijken te zijn. Tevens is gebruik gemaakt van verschillende soorten onderzoeksmethoden, wat gekenmerkt wordt door triangulatie (Boeije, 2008, p. 152). Dit instrumentarium is gebaseerd op wetenschappelijk aanvaarde inzichten. Er is gebruik gemaakt van zowel documentanalyse, literatuurstudie en verschillende soorten interviews.

3.4.2. Betrouwbaarheid

‘De betrouwbaarheid van het onderzoek heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten’ (Boeije, 2008, p.145). Geprobeerd is zo min mogelijk toevalligheden van invloed te laten zijn op het onderzoek, door verschillende respondenten te hebben gesproken over het onderwerp en ook meerdere respondenten per afdeling te kiezen.

Door een zo volledig mogelijke weergave van de methode van onderzoek is tevens geprobeerd transparantie aan te brengen voor de lezer. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt tevens gewaarborgd doordat de interviews zijn opgenomen en via transcripten zijn geanalyseerd.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk komen drie verschillende empirische bronnen aan bod waarmee twee deelvragen worden beantwoord. Deze bronnen zijn ten eerste ervaringen uit de praktijk, buiten het Rijksmuseum, ten tweede respondenten van het Rijksmuseum en ten derde een respondent van de werkgeversvereniging.

Deel 1 Ervaringen uit de praktijk

De eerste empirische bron die wordt aangehaald is door de onderzoeker verzamelde informatie bij vier organisaties, uit de culturele sector, transportsector, overheid en een organisatieadviesbureau, dat in diverse branches en sectoren opereert. Deze organisaties hebben, op de adviesorganisatie na, een verandering doorgemaakt in hun functiehuis waarbij van algemene functiebeschrijvingen naar generieke functiebeschrijvingen is gegaan. De respondent van het adviesbureau heeft vaak dergelijke projecten begeleid. Bij deze interviews lag de focus op de beschrijving en analyse van procesmatige aspecten van de verandering. Onderwerpen die hierbij aan bod zijn gekomen en in deze paragraaf worden behandeld zijn o.a.: de doelen, de design van de nieuwe functiebeschrijvingen met aandacht voor competenties, de integratie met HR-activiteiten, de veranderaanpak, en voorwaarden, successen en valkuilen bij het proces. Hieronder is een beknopte uitwerking van die gesprekken opgenomen.

4.1. Doel van de verandering

Ten aanzien van het doel van de verandering is door de verschillende organisaties redelijk homogeen geantwoord. Zowel voor de medewerkers als voor de leidinggevenden dient de verandering diverse doelen. Een meer generieke functiehuis biedt meer mogelijkheden voor flexibiliteit, mobiliteit, brede inzetbaarheid van medewerkers. Dit komt onder andere omdat loopbaanpaden inzichtelijker worden, duidelijker is hoe medewerkers kunnen doorgroeien en hoe medewerkers op verschillende functies kunnen worden ingezet. Gedetailleerde functiebeschrijvingen worden bovendien als zeer onderhoudsgevoelig en daarmee onprettig ervaren.

Daarnaast worden door organisaties nog afzonderlijk doelen genoemd, zoals sturen op resultaten, efficiëntie, modernisering, basis voor beloning en een link met de organisatiedoelen.

4.2. Ontwerp van de nieuwe functiebeschrijving

Het ontwerp van de nieuwe functiebeschrijvingen is wat minder homogeen dan de doelen die genoemd werden. Het kiezen van een nieuw ontwerp of stijl heeft wellicht wat te maken met voorkeur of cultuur van de organisaties.

De organisaties hebben allen een meer generiek functiehuis ontworpen. Een meest voorkomende methode hiervoor was het indikken van functies en het omschrijven op hoger abstractieniveau. Een aantal basistaken worden dan omschreven in de functiebeschrijving, welke concreet gemaakt kunnen worden in werkafspraken tussen leidinggevende en medewerker. Daarnaast zijn ook de functienamen over het algemeen generieker gemaakt, door gebruik te maken van functiegroepen en op basis van verantwoordelijkheden en bevoegdheden die groepen in te vullen. Bijvoorbeeld ondersteunende functies, coördinerende functies, etc. Binnen de generieke functienamen en –omschrijvingen is veelal een niveauverschil aangebracht. Dit kan op meerdere factoren worden gebaseerd, zoals verantwoordelijkheden, mate van complexiteit, span of control of afbreukrisico.

Wat wel overeenkwam tussen de organisaties bij het ontwerp, is het gebruik van competenties. Dit wordt als een belangrijk onderdeel gezien binnen de functiebeschrijving omdat het de manier waarop de functie moet worden uitgeoefend weergeeft. Hierbij wordt het belangrijk geacht eerst te identificeren welke competenties belangrijk zijn voor de organisatie of welke voortvloeien uit de kernwaarden van de organisatie. Competenties worden veelal ingezet voor ontwikkeling van medewerkers, bij overige HRM-activiteiten en de gesprekscyclus.

4.3. Integratie met HRM

Zowel competenties als functiebeschrijvingen worden geïntegreerd met HRM-activiteiten. Een belangrijke verandering die wordt erkend bij een generiek functiehuis, is dat er een grotere nadruk komt te liggen op de HR-gesprekscyclus. Vanwege de generieke omschrijving is het namelijk belangrijk dat daar concrete werkafspraken in gemaakt worden zodat de medewerker en leidinggevende weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. Deze gesprekscyclus faciliteert de verbijzondering in de generieke omschrijving. Tevens wordt door een respondent gesteld dat de functiebeschrijving als basis dient voor de rest van de organisatie en de aanpak hiervan kan worden ingezet als een soort platform om met de *business* in gesprek te gaan en processen en bedrijfsvoering opnieuw te bekijken.

4.4. Veranderaanpak

Allereerst wordt gesteld dat het belangrijk is dat de verandering begint met een organisatiedoel, dan een afdelingsdoel en vervolgens een functiebeschrijving die aan beiden bijdraagt. Daarnaast wordt het belang van het betrekken van medewerkers aangehaald, dit kan in de vorm van een klankbordgroep of projectgroep. De mate van invloed van dit soort groepen verschilt bij de organisaties. Gedacht kan worden aan beslissingsbevoegdheid bij de inrichting of als controlemechanisme bij belangrijke ijkpunten. Tevens wordt door twee respondenten genoemd dat het belangrijk is dat voordat het verandertraject begint de huidige functiebeschrijvingen up-to-date en besproken zijn met de medewerkers. Er is geen verschil gebleken in veranderaanpak op basis van de vooraf gestelde doelen.

4.5. Voorwaarden

Rondom de verandertrajecten zijn veel voorwaarden genoemd die belangrijk zijn voor het laten slagen. Deze voorwaarden kunnen onderscheiden worden in procesmatige en inhoudelijke voorwaarden.

4.5.1. Procesmatige voorwaarden

Communicatie is een zeer belangrijke voorwaarde bij dit verandertraject en dient meerdere doelen. Door een heldere onderbouwing van de noodzaak van de verandering wordt een gevoel van urgentie gecreëerd en kan weerstand worden opgevangen en draagvlak worden gecreëerd. Draagvlak wordt ook verkregen door steun en voorbeeldgedrag vanuit de top van de organisatie. Het is voornamelijk belangrijk dat de doelen van de verandering helder worden gecommuniceerd zodat de organisatie begrijpt waarom de verandering moet plaatsvinden en op welke manier de organisatie en de medewerkers er beter van worden. Hierbij wordt door de respondenten genoemd dat er een duidelijke visie achter de verandering moet zitten, die in de communicatie moet worden meegenomen. Desondanks, is bij de betrokken organisaties toch in zekere mate weerstand gekomen vanuit de organisatie. Hiervoor achten zij het belangrijk medewerkers de mogelijkheid te bieden inspraak te hebben en bezwaren te uiten.

Tijdens de invoering van de nieuwe functiebeschrijvingen is het belangrijk dat leidinggevenden opleidingen en trainingen aangeboden krijgen waarin ze bijvoorbeeld leren hoe ze om moeten gaan met het gebruik van competenties en hoe ze (meer) diepgang kunnen aanbrenge in de HR-gesprekscyclus.

4.5.2. Inhoudelijke voorwaarden

Bij het opstellen van de nieuwe functiebeschrijving is het belangrijk dat medewerkers en leidinggevendenden zich erin kunnen herkennen. Hierbij is het belangrijk dat de functie zoals die nu wordt uitgevoerd van te voren helder en concreet is voor beide partijen

Een andere belangrijke voorwaarde die wordt genoemd door de organisaties hangt samen met de huidige salarisschaal. Idealiter vindt hier geen verandering in plaats door deze overgang naar andere functiebeschrijvingen.

4.6. Successen en valkuilen

Ten aanzien van het verandertraject is een aantal factoren voor successen en valkuilen benoemd door de respondenten, deze kwamen redelijk overeen bij de verschillende organisaties.

4.6.1. Successen

Een zeer belangrijke factor voor succes is de communicatie en dan voornamelijk de communicatie over de visie die achter de verandering zit. Idealiter sluit deze visie aan bij de doelen van de organisatie. Tot slot is een belangrijk succesfactor het betrekken van medewerkers.

4.6.2. Valkuilen

Genoemde valkuilen zijn ten eerste het niet betrekken van de hiervoor genoemde succesfactoren en voorwaarden (c.q. slechte communicatie, geen visie, geen steun van de top, invoeren zonder draagvlak). Daarnaast wordt het als een valkuil gezien de leidinggevendenden niet op te leiden en te trainen over hoe ze met de nieuwe functiebeschrijvingen moeten omgaan en ze daarnaast niet te beoordelen op de mate waarin ze met de nieuwe beschrijvingen om gaan.

Deel 2 Respondenten van het Rijksmuseum

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven die verzameld zijn in de interviews met de respondenten van het Rijksmuseum. Hierbij zijn vier verschillende onderwerpen aan bod gekomen, zoals in hoofdstuk 3 is verantwoord. Allereerst worden in paragraaf 4.7 t/m paragraaf 4.9 opvattingen met betrekking tot de huidige functiebeschrijvingen weergegeven. Paragraaf 4.10 t/m 4.18 gaan vervolgens over wensen van de respondenten bij een mogelijk nieuwe functiebeschrijving. Het derde onderwerp in dit hoofdstuk is het gebruik van competenties (paragraaf 4.19). Tot slot is aan de respondenten gevraagd hoe deze verandering aangepakt zou moeten worden, de resultaten hiervan worden in paragraaf 4.20 weergegeven. Dit hoofdstuk sluit af met een beantwoording van deelvraag twee.

Huidige functiebeschrijvingen

4.7. Mening respondenten

De respondenten uiten duidelijk hun onvrede over de huidige functiebeschrijvingen. Vaak wordt aangegeven dat de functiebeschrijvingen op dit moment te lang en te gedetailleerd zijn, wat als onprettig wordt ervaren. Daarnaast wordt ook genoemd dat er te veel verschillende functies zijn. In die detaillering wordt door drie respondenten echter wel wat positiefs gezien. Eén daarvan zegt dat de detaillering juist nodig is. Een andere respondent zegt over de functiebeschrijvingen:

‘Aan de ene kant zeg ik, ik heb ze nog nooit gebruikt en daarmee is het overbodig. Aan de andere kant zeg ik fijn dat het er staat en dat je een soort houvast hebt en dat de medewerkers een houvast hebben van wat is eigenlijk mijn functie. Ook al denk ik dat veel van mijn medewerkers dit [de functiebeschrijving] niet kennen’ (Respondent 4).

Daarnaast wordt als voordeel genoemd dat een gedetailleerde functiebeschrijving handig is bij het werven van nieuwe medewerkers omdat het duidelijk is wat voor eisen er worden gesteld, en wordt gezegd dat medewerkers bij een gedetailleerde functiebeschrijving ook op detailniveau kunnen worden aangesproken en afgerekend kunnen worden.

Doordat de functiebeschrijvingen vaak lang geleden zijn opgesteld (+/- 5 a 10 jaar) is de inhoud ervan volgens veel respondenten niet meer volledig en up-to-date. Ontwikkelingen in het vakgebied en in overige factoren, zoals technologie, zijn niet opgenomen in de huidige functiebeschrijvingen. Dit kan bijvoorbeeld gevolgen hebben voor het salaris. Daarnaast wordt door veel respondenten te weinig flexibiliteit gevonden in de huidige functiebeschrijvingen:

‘De functiebeschrijvingen kloppen niet meer... zijn namelijk in de vorige eeuw opgesteld. Wat je 10, 12 jaar geleden deed, doe je nu niet meer’ (Respondent 2).

‘Hetgeen wat we nu hebben is veel te precies en gruwelijk’ (...) ‘het gaat van een heel statisch model uit, alsof het nooit verandert. Het is net alsof het hele Nieuwe Rijksmuseum daar niet in is meegenomen’ (Respondent 8).

Door een zo duidelijke omschrijving is het moeilijk af te wijken van wat beschreven is, medewerkers verwijzen hiernaar in geval van problemen; dit wordt door veel respondenten genoemd:

‘Hoe vollediger je tracht te zijn, hoe on vollediger je bent’ (Respondent 2).

4.8. Ervaringen van de respondenten met de huidige functiebeschrijvingen

Een aantal respondenten ervaart niet direct gevolgen van de gedetailleerde functiebeschrijvingen. Dit komt onder meer doordat de huidige functiebeschrijving niet of nauwelijks gebruikt wordt. De respondenten die wel direct gevolgen ervaren noemen allen in essentie het volgende.

‘Ik heb letterlijk meegemaakt dat een medewerker zei: maar dat staat niet in mijn functieomschrijving. Dat is het meest extreme voorbeeld van een rigide geïnterpreteerde functieomschrijving, terwijl ik om een kleine verandering van werkwijze vroeg die geheel binnen de marge was’ (Respondent 8).

4.9. Gebruik huidige functiebeschrijvingen

De huidige functiebeschrijvingen worden niet tot nauwelijks gebruikt door de respondenten door in paragraaf 4.7 genoemde redenen. Als ze wel gebruikt worden is het bijvoorbeeld wanneer een medewerker ontevreden is over bijvoorbeeld zijn taken of salaris:

‘Het werk is bij ons sowieso al veranderd, afgezien van hoe het beschreven is. Het is eigenlijk niet iets waar ik wat mee doe [de functiebeschrijving]. Een medewerker van me was ontevreden over zijn salaris en dan wordt naar de functiebeschrijving gekeken die zijn werkzaamheden dan nog voor een deel beschrijft, maar in ieder geval de basis is voor zijn inschaling dus daar is dan eigenlijk niet zoveel aan te doen’ (Respondent 1).

4.9.1. Huidig gebruik bij HRM-activiteiten

Rondom HRM-activiteiten worden de functiebeschrijvingen wel af en toe gebruikt. Echter nauwelijks bij de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Sommigen gebruiken de

functiebeschrijvingen wel soms bij beoordeling, werving, selectie of ontwikkeling.

Respondenten hebben de functiebeschrijvingen niet altijd nodig bij deze activiteiten of zien er het nut niet van in, bijvoorbeeld bij het vaststellen van het contract:

‘...Oude functiebeschrijving wordt erbij gepakt omdat het moet maar de belangrijkste zaken worden mondeling vastgelegd’ (Respondent 10).

Ook ten aanzien van sollicitatiegesprekken wordt gesteld dat het gaat om een groter beeld van de functie en niet over de kleine stapjes die beschreven staan in de functiebeschrijving. De meeste respondenten geven aan de functiebeschrijvingen graag meer te gebruiken voor de hierboven genoemde doeleinden. Dit komt verder aan bod in paragraaf 4.12.

Nieuwe functiebeschrijving

4.10. Gewenste nieuwe beschrijving

Over het algemeen hebben de respondenten een duidelijk idee van hoe de nieuwe functiebeschrijvingen eruit moeten komen te zien en snappen alle respondenten de wens voor verandering. Desondanks blijft dit vaak nog vaag. Veel respondenten zijn van mening dat de functiebeschrijvingen abstracter en moderner kunnen en moeten, waarin ook competenties moeten worden opgenomen. De respondenten zien mogelijkheden om de gedetailleerde functiebeschrijvingen op een abstract niveau te herschrijven, door bijvoorbeeld teksten samen te vatten of te moderniseren in taal; korter en hipper maken maakt de tekst al een stuk abstracter. Een veel genoemde wens is echter wel dat een functiebeschrijving ‘de lading moet dekken’ van de inhoud van de functie; de kern moet gepakt worden en de invulling ervan kan in gesprekken worden vastgesteld, bijvoorbeeld in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. De kaders moeten breed worden gesteld zodat je niet voor iedereen een nieuwe functiebeschrijving hoeft te maken maar kunt werken met bepaalde koepelfuncties, die bijvoorbeeld op niveau van verantwoordelijkheden worden opgesteld. Daarentegen wordt ook genoemd dat het vastleggen van taken op een andere manier dan in de functiebeschrijving juist weer tot inflexibiliteit leidt:

‘Je kunt niet de werkelijkheid vatten in een functiebeschrijving; je wilt ook flexibiliteit en mee ontwikkelen’ (Respondent 6).

Echter, aan de andere kant wordt wel genoemd dat men op zoek is naar zekerheid en het wel allemaal op een bepaalde manier vastgelegd wilt zien. Opvallend is dat respondenten die in eerste instantie duidelijk aangeven dat het zo generiek mogelijk of enkel op basis van

competenties moet, in de loop van het gesprek toch aangeven dat het belangrijk is dat er wel harde eisen in staan:

‘ (...) Je moet niet aan iemand vragen die voldoet aan alle competenties, van ga jij die Rembrandt maar restaureren ’ (Respondent 3).

Het belang van het vaststellen van de harde eisen wordt door bijna alle respondenten erkend. Dit zijn bijvoorbeeld opleiding, ervaring, niveau en verantwoordelijkheden. Met name het opnemen van verantwoordelijkheden wordt door sommige respondenten erg belangrijk gevonden. Veel respondenten geven aan dat het daarnaast belangrijk is om in de functiebeschrijving weer te geven wat de positie van de functie binnen de organisatie is en welke rol de betreffende functie inneemt, eerst bij het realiseren van het afdelingsdoel, welke verantwoordelijkheden daarbij horen en vervolgens hoe de functie en de afdeling bijdragen aan het realiseren van het hogere organisatiedoel. Het belang van het vastleggen van afdelings specifieke punten kan echter het samenvoegen van afdeling-overstijgende functies belemmeren, volgens een andere respondent.

4.11. Functionele flexibiliteit

Veel respondenten zien mogelijkheden om functienamen samen te voegen of in te dikken. Dat kan op basis van bijvoorbeeld functievereisten, verantwoordelijkheden, competenties. Eén respondent is van mening dat alle opties open gehouden moeten worden om een zo slagvaardig en efficiënt mogelijk bedrijf te worden en dat functiebeschrijvingen op zodanig abstractieniveau mogen dat ze organisatiebreed ingezet kunnen worden. Dit zou bijvoorbeeld kunnen bij administratieve functies of bij afdelingshoofden; heel veel doen hetzelfde namelijk specialist in vakgebied en leiding geven. Ten aanzien van samenvoegen van functies op afdeling-overstijgend niveau zegt de respondent het volgende:

‘Ik denk dat er op andere afdelingen ook wel voor een deel op een identieke manier gewerkt wordt of zou moeten worden, maar goed je moet natuurlijk wel de afdelings specifieke punten ergens vastleggen... het is toch een heel ander vak en een heel andere functie ’ (Respondent 1).

Anderen zien wel mogelijkheden. Op de vraag hoe abstract het opgesteld kan worden, wordt geantwoord:

‘Frontofficemedewerker en backofficemedewerkers... het niveau is wel anders maar het komt wel op eenzelfde soort taken neer... als je algemene noemers gaat zoeken dan is dat het

verwerken van informatie, vastleggen ook van informatie... zo zou je het kunnen bekijken' (Respondent 5).

'[Afdeling-overstijgend] lijkt me echt perfect. Ja, want dan kan je namelijk ook doorgroeien, dan kan je zeggen van ja pietje puk is schaal 9 en die wil zich kunnen ontwikkelen. Nou ja, misschien dan wel bij een andere afdeling, dan kun je daar naartoe weet je dan blijf je binnen dezelfde schaal maar binnen een ander domein. Dat lijkt me heel goed juist! (..) Dat zijn gewoon allemaal dingen die je kunt leren en wat volgens mij ook de dynamiek van de organisatie bevordert' (Respondent 11).

Anderen verwachten dat medewerkers hier weerstand op zouden gaan leveren of zeggen dat het bij hun eigen afdeling simpelweg niet mogelijk is vanwege eisen met betrekking tot opleiding, ervaring of niveau. Eén respondent, die geen mogelijkheden ziet binnen de eigen afdeling vanwege de verscheidenheid aan functies, ziet wel mogelijkheden voor de rest van de organisatie; in de vorm van senior medewerker, regulier medewerker, projectmedewerker en administratieve medewerker etc., als dit op eenzelfde manier ingezet wordt in de organisatie ontstaat er ook een logisch functiegebouw.

Daarnaast wordt ten aanzien van de personeelsstructuur genoemd dat er te veel differentiatie in de leidinggevende functies is, zoals teamleider, subhoofd, hoofd. Dat zou ingedikt kunnen worden waarbij zou ook meer uitwisseling mogelijk moeten zijn:

'In feite zou ik ook hoofd van afdeling x kunnen zijn. Ik vind dat je ook gewoon moet rouleren (...) als afdelingshoofd maakt het mij niet uit wie ik aanstuur' (Respondent 3).

In lijn daarmee zeggen andere respondenten dat het daarbij belangrijk is om te bedenken welke verwachtingen er zijn over de inhoud van de managementfunctie; wordt verwacht dat de afdelingshoofden integrale managers zijn of experts op hun vakgebied, of allebei?

4.11.1. Link met organisatiestrategie

Een ander punt dat belangrijk wordt geacht bij het opstellen van nieuwe functiebeschrijvingen is dat ze moeten voortvloeien uit de organisatiestructuur en afdelingsstructuur, waardoor duidelijk wordt gemaakt waar de verantwoordelijkheden liggen. De nieuwe functieomschrijving moet duidelijk weergeven welke plaats de functie inneemt bij het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

'Belangrijk bij de nieuwe functieomschrijving is dat duidelijk is waar de organisatie voor staat, dit is de beeldvorming die wij naar buiten willen hebben. (..) Het museum wordt op

beeldvorming en imago beoordeeld door de maatschappij. Dat beeld kun je doortrekken naar de organisatie en het strategisch visiedocument moet daar aan appelleren; zo worden wij beoordeeld en zo moeten wij invulling geven om aan dat beeld, wat wij denken belangrijk is, om daar aan te voldoen. Dat beeld moet doorsijpelen in de organisatie en ik denk dat die twee dingen nu los van elkaar staan. Het sluit op dit moment niet aan bij de beeldvorming die naar buiten is en de oubolligheid naar binnen toe. Naar buiten zijn we erg professioneel, maar naar binnen niet; daar kan een slag worden geslagen!’ (Respondent 10).

Voor deze verandering zien de respondenten ook duidelijk een link met de organisatiestrategie van het Rijksmuseum. Dit is momenteel een actueel onderwerp voor de respondenten; de directie heeft recent een visiedocument opgesteld waar nu door de respondenten strategische invulling aan wordt gegeven. De directie wil flexibiliteit en eenvoud, waar een samenhang te vinden is met nieuwe functiebeschrijvingen. Daarnaast wordt gesteld dat de samenhang tussen de organisatiedoelen en de functiebeschrijvingen bestaat doordat de visie en de doelen van de organisatie idealiter geoperationaliseerd moeten worden en door de gehele organisatie zouden moeten sijpelen, en dat in de functiebeschrijvingen wordt weergegeven hoe die functie kan bijdragen aan het realiseren van die doelstellingen. Een aantal respondenten noemt hiervoor de samenhang met de kernwaarden van de organisatie, AKPIE. Echter, er is ook een groot aantal respondenten dat de betekenis van de letters niet of nauwelijks kon reproduceren. Daarnaast noemt een aantal respondenten dat de AKPIE-kernwaarden niet consistent worden gebruikt; soms wordt een activiteit in een keer gekoppeld aan AKPIE en soms wordt er helemaal niks mee gedaan.

4.11.2. Inbedding van het ‘probleem’

Aangegeven wordt dat het enkel aanpassen van de functiebeschrijvingen niet voldoende is en dat het ‘probleem’ groter is:

‘Het hele systeem moet worden opgeschoond, moet veel meer duidelijkheid in worden gecreëerd en dan zijn functiebeschrijvingen een tweede want ik denk dat wat er in die functieprofielen staat niet slecht is, maar gewoon te veel om mensen er aan te houden’ (Respondent 9).

‘Je kunt functiebeschrijvingen bekijken maar verantwoordelijkheidsgebieden tussen verschillende afdelingen zijn niet helder, niet transparant. Daar hebben mensen denk ik in de praktijk veel meer last van dan een al dan niet kloppende functiebeschrijving’ (Respondent 12).

Dit wordt door meerdere respondenten erkend waarbij, buiten HRM-activiteiten voornamelijk wordt verwezen naar de structuur van de organisatie en zoals reeds genoemd de rol van de afdelingshoofden.

4.12. Gebruik nieuwe functiebeschrijvingen bij HRM-activiteiten

Op twee respondenten na zouden de respondenten de nieuwe functiebeschrijvingen meer willen gebruiken dan de huidige functiebeschrijvingen. Die respondenten gebruiken de functiebeschrijvingen nu bijna nergens voor en verwachten niet dat dit met een nieuwe functiebeschrijving zal veranderen. De overige respondenten zouden de functiebeschrijvingen voornamelijk graag meer in willen zetten ten behoeve van HRM-activiteiten. Deze worden hieronder besproken.

Werving en selectie

Aangegeven wordt dat het handig is als de functiebeschrijving klaar ligt voor de werving zodat duidelijk is naar wat voor iemand gezocht moet worden en dat dit de start is van een geïntegreerd gebruik van de functiebeschrijvingen in meerdere processen. Wel wordt aangegeven door een andere respondent dat het moeilijk is te werven en selecteren vanuit een abstractere omschrijving omdat gezocht wordt naar iemand voor specifieke taken.

Gesprekscyclus

In de gesprekscyclus van de functionerings- en beoordelingsgesprekken zou de functiebeschrijving ook graag meer worden gebruikt, zeker in het geval van een meer generieke omschrijving. Momenteel wordt er door sommige respondenten niet veel aandacht aan deze gesprekken besteed of er het nut van ingezien. Een respondent geeft zelfs aan dat de gesprekken alleen nuttig zijn als er problemen zijn. Dit komt onder andere doordat de formulieren die hiervoor gebruikt moeten worden door veel respondenten niet goed genoeg worden gevonden.

'Die formulieren zijn nu uit dezelfde eeuw als de functieomschrijvingen dus daar kan je ook niet zo veel mee...(.) Nu is de gesprekscyclus een verplicht nummer en stelt het niet altijd evenveel voor. Maak je nou een functieomschrijving die globaler is en je maakt een functioneringsgesprek en een cyclus dat meer inhoud heeft, meer werk maken van het opleidingsprogramma etc., dan krijgt het geheel meer inhoud' (Respondent 2).

Daarnaast wordt aangegeven dat het nut ontbreekt vanwege gebrek aan een afdelingsplan of – strategie. De gesprekken zijn nu erg terugkijken en de wens om meer naar voren te kijken

wordt genoemd, dit is een goed moment volgens de respondent omdat jarenlang alles in het teken van de opening heeft gestaan en nu weer opnieuw op de lange termijn moet worden gekeken. Aangegeven wordt dat het prettig zou zijn als de functiebeschrijvingen in de gesprekken hieraan bij kunnen dragen, de functiebeschrijvingen moeten meer geïntegreerd worden in het hele proces:

‘Voor mij is het belangrijk dat je naar het hele proces kijkt, het hele P&O-proces. Het begint in het voortraject, de aanname. Dit is heel belangrijk want daar worden de functieprofielen natuurlijk al ter vacaturetekst aangeboden, tot en met bij wijze van spreken een afscheid van de medewerker. Dat proces moet je goed in kaart brengen en dan elke keer de momenten aangeven waarop mogelijkerwijs gebruik gemaakt kan worden van die functiebeschrijvingen. (...) Vervolgens moet je ook met die functieomschrijving actief aan het werk.(...) Dat betekent dat je bijvoorbeeld omtrent je functionerings- en beoordelingsgesprek het erbij pakt en dat je de competenties die daarin staan benoemd, dat je vervolgens bekijkt of die aan de orde zijn. En dan kun je het ook veel meer gebruiken als sturingsmechanisme, zowel voor de leidinggevenden als voor de medewerker, en dan zorg je ook echt dat de functiebeschrijving tot leven komt’ (Respondent 9).

De respondenten zien het als een goede ontwikkeling om meer gewicht en inhoud te geven aan de gesprekken en zien ook in dat dit eventueel zou kunnen met behulp van nieuwe generieke functiebeschrijvingen met competentie management. Bijvoorbeeld door de functiebeschrijvingen toetsend in te zetten tijdens de gesprekscyclus om te kijken of de medewerker aan de eisen voldoet. Bij een generieke functieomschrijving zouden in de gesprekken voor een jaar of een langere periode afspraken kunnen worden vastgelegd. Aan de andere kant wordt er ook getwijfeld aan een toenemend gebruik van functiebeschrijvingen en competenties in de gesprekken omdat die gesprekken voornamelijk worden gebruikt bij problemen en de formulieren een ouderwetse checklist zijn. Eén respondent geeft aan dat de gesprekken nu überhaupt niet goed zijn vanwege het feit dat de medewerkers zelf geen input kunnen leveren. Deze respondent is daarnaast van mening dat de gesprekken gekoppeld moeten worden aan doorgroeimogelijkheden:

‘Ik wil bij wijze van spreken dat mensen het tegen de muur hebben geplakt en dat mensen weten wat voor en dat er groeimogelijkheden zijn, zo belangrijk! (...) Graag zou ik er meer mee werken, het moet ook gelieerd worden aan doorgroeimogelijkheden’ (Respondent 10).

Ontwikkeling

Over het algemeen geven de respondenten duidelijk aan ontwikkeling van hun medewerkers belangrijk te vinden. Een aantal respondenten is van mening dat ontwikkeling ook een belangrijk onderdeel is bij de functiebeschrijvingen. Onder andere omdat het vakgebied continue ontwikkelt, wordt ook gesteld dat medewerkers mee moeten ontwikkelen of omdat ontwikkeling überhaupt een randvoorwaarde is om goed te kunnen werken. Een andere respondent geeft wel expliciet aan dat de functiebeschrijvingen niet worden ingezet voor ontwikkeldoelstellingen.

4.13. Belangen bij een nieuwe functiebeschrijving

Een aantal respondenten heeft niet het idee dat er bij nieuwe functiebeschrijving bepaalde belangen gediend zijn. Dit komt voornamelijk doordat de functiebeschrijvingen niet worden gebruikt en daarom geen rol spelen en omdat de respondenten denken dat de medewerkers de huidige functiebeschrijving niet kennen en geen interesse hierin tonen. Daarnaast is een aantal respondenten van mening dat er wel bepaalde belangen bij functiebeschrijvingen spelen. Medewerkers zien de functiebeschrijving volgens deze respondenten als houvast, anker, iets wat zekerheid biedt en ontleen hun onderhandelingspositie eraan.

‘Op het moment dat er wijzigingen zijn in de organisatie is dat hun houvast, hun anker. Hier heb je me op aangenomen en dit moest ik doen... en dat het al lang niet meer zo werkt, tja... daar staan ze niet bij stil’(Respondent 2).

Daarnaast worden ten aanzien van de functienaam belangen erkend, bijvoorbeeld omdat medewerkers daar hun identiteit of imago aan ontleen:

‘Nou ik merk wel dat mensen het belangrijk vinden hoe hun functie genoemd wordt. Een imago ding’ (Respondent 7).

4.14. Doel nieuwe functiebeschrijving

Een veel genoemd doel dat de respondenten zelf in de verandering zien is het moderniseren, meegaan met de tijd, minder administratie en het creëren van een meer frisse, eigentijdse uitstraling. Daarnaast zou met de verandering in de functiebeschrijving ook de inhoud van de functies aangescherpt worden en verantwoordelijkheden transparanter worden weergegeven. De nieuwe omschrijving zou beter overeenkomen met de werkelijkheid. Daarnaast zou door transparantie in de functiebeschrijvingen een beter inzicht in de inhoud van de functies komen en ook eventueel de organisatiestructuur verbeterd kunnen worden; door een vernieuwing in

de functiebeschrijvingen zou transparanter worden gemaakt hoe de verhoudingen zijn en hoe de verantwoordelijkheidsgebieden lopen.

Daarnaast wordt nog een aantal overige doelen genoemd, zoals flexibiliteit, eenvoud aanbrenge, dynamiek in de organisatie bevorderen door mobiliteit, zelfstandigheid, vergemakkelijken van de beoordelingssystematiek, betere werkbaarheid en betere mogelijkheden om mensen aan te sturen en te selecteren op basis van competenties. Tevens noemt een aantal respondenten het doel van brede inzetbaarheid.

4.15. Voordelen nieuwe functiebeschrijving

Respondenten noemen diverse voordelen van een abstracte functiebeschrijving met competentie-management. Genoemd wordt dat het meer gebruikt kan worden in de gesprekscyclus of eigentijdse uitstraling:

‘Het belangrijkste voordeel is dat je een wat meer eigentijdse uitstraling hebt van ons P&O-beleid, dus dat we daarin een stap maken om vooruit te gaan die bij Het Nieuwe Rijksmuseum eigenlijk al lang en breed is gemaakt’ (Respondent 8).

Daarnaast noemt een aantal medewerkers dat het meer flexibiliteit oplevert; qua mobiliteit en qua veranderingen in het werk waar de functiebeschrijving gemakkelijk in mee kan veranderen. Tevens wordt als voordeel genoemd dat bij het vernieuwen van de functiebeschrijving, de inhoud van de functie en het werk goed wordt bekeken waardoor eventueel meer efficiëntie bereikt kan worden.

Overige voordelen die worden genoemd zijn: overzichtelijker en doelgerichter, makkelijker werkbaar, meer mogelijkheden om op te sturen en te gebruiken door middel van integratie in processen en gesprekken, dat het zelfstandigheid afdwingt en dat mensen verantwoordelijkheid en controle nemen en dat de nieuwe functiebeschrijving ingezet kan worden ten behoeve van ontwikkeling van medewerkers. Tot slot is een aantal die voor henzelf niet direct voordelen zien, dit wordt geïllustreerd met het volgende citaat:

‘Ik zie er niet zo veel voordelen in, maar meer voor jullie... het maakt mij echt niet zo veel uit. (..) Ik denk dat het meer een wens is vanuit personeelszaken dat je niet met al die verschillende variëteiten werkt maar ja, voor mij maakt het niet uit’ (Respondent 7).

4.16. Nadelen nieuwe functieomschrijving

Over de nadelen van de nieuwe functiebeschrijvingen wordt minder generiek geantwoord dan over de voordelen. Onder andere wordt het gebrek aan houvast genoemd; angst dat alles zomaar gevraagd kan worden, zou ontstaan bij medewerkers.

Een ander nadeel dat wordt gezien is dat een abstracte omschrijving in conflictsituaties moeilijkheden kan brengen omdat er dan formeel minder is om mee te slaan. Daarnaast wordt verwacht dat abstractere functiebeschrijvingen kunnen leiden tot onduidelijkheid voor leidinggevende en medewerker. Verder wordt aangegeven dat het organisatorisch lastig is om bij brede inzetbaarheid verschillende groepen mensen aan te sturen, het meer onderhoud vergt voor de leidinggevende rond werkafspraken, dat medewerkers zich niet meer herkennen in de functiebeschrijving, dat te veel generalisten in huis worden gehaald wat niet op iedere afdeling mogelijk is, dat minder gestuurd kan worden op specifieke kwaliteitseisen omdat die niet zijn opgeschreven en dat bij generieke begrippen een meningsverschil kan ontstaan over de interpretatie van de betekenis en inhoud van de functie. Genoemd wordt verder dat een grotere focus op competenties alleen nadelen op zou leveren voor medewerkers die niet op de goede plek zitten.

4.17. Valkuilen abstracte omschrijving

Een valkuil die vaak wordt genoemd heeft te maken met het salaris van medewerkers. Vaak wordt gezegd dat een abstracte omschrijving geen gevolgen moet hebben voor de salariëring. Daarnaast wordt verwacht dat medewerkers het niet willen omdat er een grote kans is dat met de nieuwe functiebeschrijving ook de functie-eisen en processen veranderen.

Een veel genoemde valkuil is dat het te generiek wordt:

‘Je moet oppassen, soms kan het heel erg generiek worden want we zijn natuurlijk allemaal medewerker van het Rijksmuseum’ (Respondent 5).

Dit is ten eerste niet altijd mogelijk omdat er voldoende informatie moet zijn om de functie te kunnen wegen, daarnaast zou het ervoor kunnen zorgen dat mensen zich niet meer op hun plek voelen in de organisatie. Ten aanzien van een grotere focus op competenties dan nu het geval is, zegt een respondent:

‘Ik zie niet zo snel valkuilen. Ik denk wel dat, het is gewoon onderdeel van een proces dat wij gewoon expliciet maken, dat je op competenties stuurt en dan moet je misschien ook wel een beetje in getraind worden want daar heeft iedereen zijn eigen ideeën over. Maar dat is

eigenlijk wel goed, het is gewoon een onderdeel van een soort bewustwordingsproces waarbij ook wat meer nadrukkelijk de rol van de functie [wordt bekeken]; welke rol een functie speelt bij het realiseren van de doelstellingen' (Respondent 6).

Over het algemeen wordt gedacht dat deze valkuilen goed opgevangen kunnen worden door duidelijke communicatie. De angst van de medewerkers kan eventueel worden weggenomen door hen waardering te geven. Daarnaast is het ook belangrijk dat afdelingshoofden training krijgen in de manier waarop ze de nieuwe functiebeschrijvingen kunnen en moeten gebruiken en beoordeeld moeten worden op de mate waarin ze dit doen. Betrekken van de medewerkers bij de nieuwe functiebeschrijving wordt door een aantal afdelingshoofden wel belangrijk gevonden en door een aantal ook niet:

'Belangrijk om heel goed uit te leggen en medewerkers te begeleiden. [medewerkers betrekken] vind ik altijd een gevaar. (...) ik vind wel dat de organisatie zelf de hoofdlijnen moet bepalen en dan vervolgens de invulling en de manier waarop, daar kun je mensen bij betrekken maar om ze over de inhoud van hun eigen functiebeschrijving mee te laten beslissen, ik weet niet of dat heel handig is' (Respondent 2).

'Als je aangenomen bent teken je ook voor een naam en inhoud en als je daaraan gaat morrelen dan morrel je ook aan de condities waaronder iemand een contract is aangegaan dus ik vind wel dat je de mensen daarvan op de hoogte moet stellen, ik kan me niet voorstellen dat daar nou veel bezwaar naar is maar ik vind het wel ja' (...) [geen bezwaar] tenzij het echt heel veel negatieve consequenties heeft. Als het de salariëring negatief aantast of gedwongen wordt een functienaam te gebruiken waar je je niet happy bij voelt ja dan kan ik me dat wel voorstellen' (Respondent 7).

Een aantal respondenten verwacht weerstand op de verandering omdat iedere verandering weerstand oplevert. Andere respondenten verwachten alleen weerstand als er iets veranderd qua salaris. Tot slot zijn er ook twee respondenten die überhaupt geen weerstand verwachten.

4.18. Voorwaarden bij de nieuwe omschrijving

Een aantal respondenten noemt dus ook als belangrijke voorwaarde dat het salaris niet verandert. Daarnaast wordt belangrijk geacht dat er een heel duidelijk (hoger) doel is voor de verandering en dat dit ook helder wordt gecommuniceerd:

'Het is nu voor heel veel mensen niet belangrijk en op het moment dat je aankondigt we gaan het veranderen ja dan gaat iedereen het er nog wel even bijhalen en zeggen van ja goed maar

ik doe ook dit of dat (...) je moet wel heel goed weten wat je doet en waarom je het doet'
(Respondent 12).

Daarnaast wordt aangegeven dat het goed gefaciliteerd moet worden, door het trainen van afdelingshoofden. Hierbij wordt weer verwezen naar de rol van de afdelingshoofden en dat er een duidelijke visie op verwachtingen van afdelingshoofden moet zijn; zijn het integrale managers of experts in hun vakgebied. Een andere voorwaarde dat wordt genoemd is dat het HRM-proces opnieuw ingericht moet worden om de integratie van de afzonderlijke onderdelen beter mogelijk te maken en dat het aanpassen van de functiebeschrijvingen en invoeren van competentie management een tweede onderdeel is. Tot slot wordt genoemd dat de afdelingenstructuur op een betere manier ingericht kan worden, waarbij afdelingen die eenzelfde doel dienen mogelijk samengevoegd kunnen worden. Naast aandacht voor afdelingshoofden en ondersteuning in faciliteiten, wordt gesteld dat het gehele verandertraject goed begeleid moet worden.

4.19. Competenties

Over het algemeen zijn de respondenten erg te spreken over het invoeren van competentie management bij de nieuwe functiebeschrijvingen:

'[Meer focus op competenties] is een manier om de functiebeschrijving generieker te maken. Dus dan haal je eruit wat voor kleur pennen iemand gebruikt en dat hij om half 1 gaat lunchen.. dat doe je dan wat korter en daaronder zet je meer coöperatief e.d.' (Respondent 8).

Daarnaast wordt gezegd dat er in de functiebeschrijvingen een betere balans moet zijn, in combinatie met competenties. Nu wordt een groot deel van de functiebeschrijving gewijd aan taken die moeten worden uitgevoerd en slechts een klein rijtje competenties:

'Meer focus op competenties, dat zou ik heel fijn vinden. Die competenties zijn echt belangrijk, die persoonlijke competentie, die staan los van de inhoudelijke competenties maar die zijn wel ook heel belangrijk' (Respondent 4).

Daarnaast wordt aangegeven dat het belangrijk is bij de nieuwe functiebeschrijving dat de ontwikkelmogelijkheden voor de medewerkers duidelijker weergegeven en gestimuleerd worden. Daarnaast zouden competenties ingezet kunnen worden bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers en beoordeling. Bij voorkeur een rijtje met competenties die voor

iedereen gelden en dan verschillende per vakgebied. Meer focus op competenties zouden ook afdeling-overstijgende competentieprofielen makkelijker maken.

In de gesprekken komt ook duidelijk naar voren dat veel respondenten niet precies weten wat competenties zijn. Momenteel worden competenties niet of nauwelijks gebruikt door afdelingshoofden, indien dit wel wordt gedaan gebeurt het niet gestructureerd. Sommige afdelingshoofden noemen niet eens dat er competenties op het beoordelingsformulier zijn opgenomen. Respondenten die hier wel over beginnen zijn er niet zo over te spreken, dit komt onder andere omdat ze erg statisch op het beoordelingsformulier staan en niet voor iedereen toepasbaar zijn.

Respondenten zien dus wel meerdere voordelen in het gebruik van competenties en de integrale implementatie. Het is goed dat bij mensen met inhoudelijke, technische kwaliteiten ook goed gelet wordt op andere competenties. Het gebeurt nu soms wel impliciet maar het is goed om het expliciet te maken. Maar het moet dan wel minder statisch staan, meer mogelijk zijn om passende competenties op te stellen voor de afdeling en dat medewerkers hier ook zelf input op moeten kunnen leveren.

'Ik moet met competenties werken omdat ze op het beoordelingsformulier staan maar ze zijn niet zo passend. Competenties zoals ze nu staan in het beoordelingsformulier, heb je niks aan' (Respondent 10).

Een mogelijk nadeel kan zijn dat er te weinig focus komt te liggen op vakkennis. Daarnaast zouden medewerkers het als een bedreiging kunnen ervaren.

4.20. Veranderaanpak

Een aantal respondenten verwacht dat de transitie een grote verandering teweeg zou brengen en vindt het belangrijk dat dit goed begeleid wordt. Hierbij wordt gesteld dat het belangrijk is dat er een duidelijk doel bij de verandering is die samenhangt met een hoger doel van de organisatie en de visie van de directie (zie paragraaf 4.11.1). Communicatie hierbij wordt erg belangrijk gevonden. Hiermee wordt o.a. vertrouwen opgebouwd.

De meeste respondenten zien een voldoende link met de organisatiestrategie vanuit de 'E' van eenvoud in de AKPIE-kernwaarden. Dit wordt niet door iedereen erkend. Eén respondent noemt hierbij dat de verandering lastig is omdat er nu geen negatieve gevolgen aan de functiebeschrijvingen worden ervaren en de urgentie voor verandering dus ook niet echt

wordt gevoeld. Aan de andere kant zegt deze respondent ook dat het wel het goede moment is nu; het gaat goed met het museum en iedereen is enthousiast etc., dat zorgt voor minder onzekerheid bij de medewerkers en daarmee minder weerstand. Bovendien heerst er een hoge betrokkenheid bij de medewerkers richting de organisatie die samenhangt met het sterke imago van het Rijksmuseum naar buiten. Respondenten noemen dat hier voordeel uit gehaald kan worden bij de insteek van de verandering.

Ten aanzien van de verandering moet er duidelijk aandacht zijn voor verandermanagement; heel bewust moet er top-down gewerkt worden en voorbeeldgedrag worden getoond. Het moet getrokken worden door P&O; mensen die weten waar ze het over hebben en moet gesteund worden door de directie. Het is belangrijk dat het goed ingevoerd wordt in één keer, niet maar half invoeren.

Over het betrekken van medewerkers zijn de respondenten het niet allemaal met elkaar eens. Een aantal is van mening dat de medewerkers er niet direct bij betrokken moeten worden omdat het dan te groot wordt gemaakt, anderen zijn van mening dat dit wel moet.

Sommige respondenten vindt dat het enkel aanpassen van de functiebeschrijvingen überhaupt niet zo groot gemaakt moet worden en verwacht niet dat het een grote verandering teweegbrengt. Vooral wanneer het geen gevolgen heeft voor de salariering van de medewerkers wordt niet verwacht dat het zo'n grote verandering is of dat medewerkers er bezwaar op indienen. Op het moment dat echt gekeken wordt naar het grotere verhaal, waar dit volgens sommigen onderdeel van is, dan wordt wel een grotere verandering verwacht.

'...Houd het eenvoudig! (...) en dan communiceren van in het kader van een nieuwe huisstijl ook een nieuwe huisinhoud' (Respondent 8).

'Maak het niet te groot; het is een kans, gewoon doen!' (Respondent 10).

4.21. Beantwoording deelvraag 2

Na een theoretische verkenning over functiebeschrijvingen, wordt in deze paragraaf de volgende deelvraag op basis van de empirische resultaten beantwoord: 'welke belangen hechten respondenten aan de functiebeschrijvingen?'

Aan de huidige functiebeschrijvingen worden niet zo veel belangen gehecht door de respondenten. Voornamelijk wordt onvrede geuit over de manier waarop de functiebeschrijvingen zijn opgesteld, bijvoorbeeld omdat ze te gedateerd zijn en niet meer

kloppen. Daarom wordt er ook niet zo veel mee gedaan. Een aantal respondenten is van mening dat medewerkers wel bepaalde belangen hechten aan de functiebeschrijvingen. Omdat het zekerheid en duidelijkheid zou bieden, ervaren medewerkers het mogelijk als een houvast, een anker waaraan ze een onderhandelingspositie kunnen ontleen. Zoals ook gesteld wordt in paragraaf 2.3.3. wordt door de respondenten erkend dat een verandering in de functiebeschrijving mogelijk als bedreigend kan worden gezien door medewerkers. Daarnaast hangt aan de functiebeschrijving een imago en status. De belangen voor de medewerkers liggen vooral in het feit dat de functiebeschrijving als basis voor de inschaling dient. Dit komt duidelijk naar voren in de empirie en de grote rol die geld speelt bij de functiebeschrijving wordt ook in de literatuur genoemd (paragraaf 2.4).

Momenteel worden de functiebeschrijvingen voornamelijk gebruikt bij problemen. Daarnaast worden ze af en toe ingezet voor een aantal HRM-activiteiten. De samenhang tussen functiebeschrijvingen en HRM-activiteiten, die in de literatuur wordt omschreven, wordt in de praktijk dus ook op kleine schaal toegepast. De wens om de functiebeschrijvingen en de HRM-activiteiten meer met elkaar te integreren is zeker aanwezig.

De meeste respondenten zien een meerwaarde in de functiebeschrijvingen als ze abstracter opgesteld zijn en daarmee ook in aantal verminderen. De verhoogde waardering die hiermee samenhangt, is dat de abstracte omschrijving beter ingezet kan worden voor HRM-activiteiten, dat het meer flexibiliteit oplevert ten aanzien van veranderingen in het vakgebied, inzetbaarheid en de organisatie en ten aanzien van de ontwikkeling van medewerkers. Dit is precies wat in de literatuur wordt genoemd, zie paragraaf 2.4. Tevens wordt meer belang gehecht aan de abstracte functiebeschrijving omdat het meer in lijn is met de moderniseringsslag die Het Nieuwe Rijksmuseum heeft doorgemaakt. Dat abstractere functiebeschrijvingen worden gezien als een modernisering van het museum komt overeen met de opvatting van Hackman en Lawler (1971) over de noodzaak van flexibelere functiebeschrijvingen na het Taylorisme (zie paragraaf 2.1).

Daarnaast wordt belang gehecht aan het gebruik van competenties in combinatie met de functiebeschrijving. Vakinhoudelijk zit het vaak wel goed bij medewerkers en in de gedragsvaardigheden kan nog een slag worden geslagen. Deze competenties zouden, net als de functiebeschrijvingen, een grotere waarde krijgen door ze te integreren in HRM activiteiten. Deze integratie komt ook duidelijk terug in het theoretische deel van dit

onderzoek, waarin het belang van verticale en horizontale integratie van competenties wordt genoemd (zie paragraaf 2.7).

Deel 3 Resultaten van de werkgeversvereniging

De Algemene Werkgevers Vereniging (AWVN) heeft ten tijde van de verzelfstandiging (1996) functieomschrijvingen voor alle rijksmusea vastgelegd in een aantal referentiefuncties. Deze zijn beschreven volgens de ‘ORBA methodiek’ en daarmee is ijk materiaal gecreëerd wat bij de museumbranche hoort. Dat is ook onderdeel geworden van de cao en is opgenomen in het handboek VRM, Vereniging Rijksmusea. Hierin is normmateriaal voor ongeveer 36 functies vastgelegd.

4.22. Benodigheden in een functiebeschrijving

Om een functiebeschrijving te kunnen wegen, moet het volgens de AAVN de volgende onderdelen bevatten:

- Doel van de functie
- Organisatorische context. Is echter voor een museum minder belangrijk want iedereen kent die context
- Omvat de functie leidinggevende aspecten:
 - Wat voor type leiding; hiërarchisch, functioneel, vaktechnisch
 - Om hoeveel mensen gaat dat
- Verantwoordelijkheden en kerntaken
 - Als je die beschrijft kun je afleiden wat de handelingsruimte is,
- De aard van het werk; de complexiteit
- Contactenveld
 - intern extern complexiteit, beïnvloeding in de functie

In het handboek VRM is dus een functiegroepenstructuur met ijk materiaal opgenomen. De musea mogen zelf weten hoe ze hun eigen functiebeschrijvingen inrichten of ontwerpen. Die functiebeschrijving wordt vervolgens naast die referentiefuncties gehouden ter vergelijking en vervolgens komt er een inschaling uit.

4.23. Generieke omschrijving

In de keuze voor het ontwerp en de mate van abstractie van de functiebeschrijvingen is het Rijksmuseum dus vrij om te kiezen. De voorkeur ligt nu op een generieke omschrijving. De AAVN geeft aan dat daarnaast wel een document ontworpen moet worden die met meer

specifieke onderwerpen dan in de generieke omschrijving, waarover de leidinggevende en medewerker met elkaar moeten communiceren, want de functiebeschrijving moet ook ondersteuning bieden voor beoordelen, ontwikkelen, afspraken maken etc. Dus dan heb je generieke profielen en daarnaast een formulier met hoofdresultaatgebieden in het werk en de beoordelingscriteria etc. In het arbeidscontract staat dan de generieke functienaam en dan worden vervolgens afspraken gemaakt over wat er verwacht wordt in functie x in de concrete context van afdeling x. Dan schiet je niet je doel voorbij volgens de AWWN, want het scheelt heel veel onderhoud. Een ander voordeel is dat de druk van het actueel houden van die afspraken bij de verantwoordelijke wordt gelegd, namelijk het lijnmanagement.

4.24. Functiegroepen

Aangegeven wordt dat het belangrijk is dat functiebeschrijvingen herkenbaar zijn voor medewerkers en leidinggevenden. Vanwege het belang van de herkenbaarheid kom je snel in een proces van detaillering terecht. Een mogelijkheid om het herkenbaar te houden is door functiegroepen in te delen. Bij het Rijksmuseum kan dat bijvoorbeeld zo:

- Onderzoek en collectiebeheer
- Restaureren en conserveren
- HR
- Finance
- IT
- Informatie en documentatie
- Management

Wat het lastig maakt bij het Rijksmuseum is dat er veel specialisten zijn, hierbij kan enerzijds gekozen worden voor meer verschillende functiebeschrijvingen of op een hoger abstractieniveau samen te pakken. Belangrijk is dat de taal niet te normatief wordt. Er wordt voorgesteld om eens een pilot te houden, bijvoorbeeld bij de functie van informatiespecialist. Wanneer een functiebeschrijving opgeleverd wordt met generieke formuleringen, kunnen de leidinggevenden input geven op de inhoud.

Volgens de werkgeversvereniging kan ieder hoofd, subhoofd etc. eenzelfde functiebeschrijving krijgen. De kern moet dan wel beschreven worden, dus beleid maken, aansturen, budgetteren etc. Daarnaast wordt geadviseerd ook altijd in de functiebeschrijving van de leidinggevende op te nemen dat het niet enkel procesverantwoordelijke taken zijn maar

ook inhoudsverantwoordelijke. Daarmee wordt de lading gedekt dat iemand ook zijn vak moet verstaan. De leidinggevendenden moeten kennis hebben over de inhoud van hun afdeling.

Competenties

Over de wens om competenties een grotere rol te laten spelen in de functiebeschrijvingen wordt geadviseerd een competentiemethodiek te kiezen waarbij per functie vijf of zes competenties worden vastgesteld die voor het functioneren in die functie essentieel zijn. Daarop moeten vervolgens schaalankers worden gemaakt, dit is het uitschrijven in concreet en herkenbaar gedrag. Vervolgens kan daar een beoordelingsmethodiek aangehangen worden en afspraken op gemaakt worden.

4.25. Aanpak

Functiebeschrijvingen zijn een echt managementsysteem volgens de werkgeversvereniging. Het moet ook opgezet worden in samenwerking met de leidinggevendenden. Daarbij is het belangrijk duidelijk aan te geven waarom deze verandering gewenst is en welke doelen het dient. Genoemd wordt dat het vanuit het management prettig is om een beheersbaar systeem te hebben, dat minder functiebeschrijvingen minder onderhoud betekent en dat het eenvoudiger en doorzichtiger is. Het betrekken van medewerkers is daarbij lastig, want in een generiek functiehuis wordt taal ontwikkeld die de functie overstijgt. Door medewerkers te veel input te geven is de kans weer groter dat het dichtslibt. Het is wel een mogelijkheid om een klankbordgroep op te stellen.

Een ander belangrijk punt is de acceptatie en draagvlak van de medewerkers. Dat is heel belangrijk want aan een generieke functieomschrijving hangt een weging met een salaris. Het is belangrijk goed te kunnen onderbouwen waarom een functie op een bepaald niveau wordt ingeschaald. Daarnaast moet de insteek bij de verandering zijn dat mensen qua schaal 1-op-1 overgaan.

Tot slot geeft de respondent van de werkgeversvereniging aan dat het belangrijk is dat het geschreven wordt in de taal van degenen die er mee moeten werken, geen systeemtaal maar taal van de managers. Het is een managementinstrument en het moet dus ook samen met de managers worden gemaakt. P&O moet dit faciliteren, qua niveau, inzicht, taal en vanuit de professionaliteit ervoor zorgen dat het management niks vergeet. P&O moet het proces managen en de leidinggevendenden helpen zodat er uiteindelijk een product uit komt waar zij mee kunnen werken.

5. Conclusie

In dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal: *wat zijn de voorwaarden voor het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen en het invoeren van competentie management bij het Rijksmuseum?* De deelvragen voor het beantwoorden van deze hoofdvraag zijn in de loop van het rapport beantwoord. Echter is er nog één deelvraag onbeantwoord. Omdat dit antwoord vanuit zowel empirische als theoretische bronnen (hoofdstuk 2 en hoofdstuk 4) komt, wordt deze in dit hoofdstuk beantwoord.

5.1. Beantwoording deelvraag 5

Deze deelvraag luidt: ‘hoe kan competentie management worden ingevoerd?’. Competenties worden vaak opgesteld op basis van een functiebeschrijving. Net als bij de functiebeschrijvingen is gewenst, is het ook bij competentie management van belang dat er een samenhang bestaat met de organisatiedoelen. Competentie management moet dus op een top-down manier ingevoerd worden, waarbij vanuit de missie, visie en de strategie van de organisatie, in combinatie met de functiebeschrijving, de benodigde competenties worden opgesteld. Dit blijkt zowel uit de empirie als uit de theorie.

Voordelen van het gebruik van competentie management die door de respondenten uit het empirische deel van het onderzoek worden genoemd, zijn onder andere meer transparantie, meer sturings- en ontwikkelingsmogelijkheden en meer flexibiliteit. Bij de invoering van competentie management kan ook op een aantal punten mogelijk weerstand ontstaan, namelijk als competenties onderdeel worden van de functieweging (Van Beirendonck, 2010) of als er een te statische toepassing wordt gehanteerd. Daarnaast moet voor een succesvolle invoering van competentie management gerealiseerd worden dat die invoering een intensief proces is waarvoor voldoende draagvlak gecreëerd moet worden. Daarbij wordt duidelijk genoemd door de respondenten dat, wederom, communicatie een cruciaal punt is. Een ander belangrijk punt, dat zowel in de empirie als theorie wordt erkend, is dat de leidinggevenden goed begeleid en gefaciliteerd worden, zij zijn degenen die er mee zullen werken omdat het geïntegreerd moet worden met HRM-activiteiten.

Inbedding van het ‘probleem’

Een aantal respondenten geeft aan dat het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen en het invoeren van competentie management een onderdeel is van een groter ‘probleem’. In het kader van Het Nieuwe Rijksmuseum en de moderne en vooruitstrevende uitstraling dat het museum naar buiten heeft, valt intern nog een slag te maken. Hierbij wordt gesteld dat

functiebeschrijvingen niet een eerste verandering zouden moeten zijn maar dat het HRM-proces opnieuw ingericht kan worden om de integratie van de diverse HRM-activiteiten (werving en selectie, gesprekscyclus etc.) goed met elkaar te kunnen integreren. Daarnaast wordt genoemd dat de afdelingenstructuur op een andere manier kan worden ingericht en sommige afdelingen, die eenzelfde doel dienen, samengevoegd zouden kunnen worden. Daarbij wordt als aandachtspunt de verwachting van de inhoud van de functie van de afdelingshoofden genoemd, er wordt namelijk opgemerkt dat sommige afdelingshoofden vooral expert in hun discipline zijn en minder integrale managers. Eigenlijk kunnen drie soorten worden onderscheiden: (1) afdelingshoofden die een goede manager zijn, (2) afdelingshoofden die een expert in hun vakgebied zijn en (3) afdelingshoofden die zowel goede manager zijn als expert hun in vakgebied. Respondenten geven aan dat het goed is na te denken welk afdelingshoofd (1,2 of 3) gewenst is.

5.2. Beantwoording hoofdvraag

Na de beantwoording van de verschillende deelvragen wordt in deze paragraaf antwoord gegeven op de vraag die gedurende het onderzoek centraal heeft gestaan, namelijk: *wat zijn de voorwaarden voor het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen en het invoeren van competentie management bij het Rijksmuseum?*.

Allereerst kan worden opgemerkt dat de overgang naar abstracte functiebeschrijvingen gewenst is. Uit de literatuur is gebleken dat functiebeschrijvingen niet gedetailleerd moeten zijn maar juist incompleet om zo (functionele) flexibiliteit te bevorderen. Tevens blijkt, zowel uit de theorie (paragraaf 2.2, 2.3.) als de empirie (paragraaf 4.10, 4.11, 4.15) dat generieke functiebeschrijvingen veel positieve effecten met zich mee brengt.

Op basis van dit onderzoek kunnen verschillende voorwaarden worden vastgesteld. Procesmatige voorwaarden zijn: (1) een duidelijk doel voor ogen houden, (2) duidelijke communicatie, (3) ondersteuning leidinggevenden, (4) betrekken medewerkers en (5) vertrouwen van medewerkers in het management. Inhoudelijke voorwaarden voor het ontwerp van de nieuwe functiebeschrijvingen zijn: (6) herkenning, (7) mogelijkheden voor herschrijving, (8) mate van detaillering en (9) toevoeging van competenties. Tot slot is tijdens het onderzoek gebleken dat er behalve inhoudelijke en procesmatige voorwaarden, drie overige voorwaarden genoemd kunnen worden die samenhangen met wat in paragraaf 5.1. bij de inbedding van het ‘probleem’ staat.

5.2.1. Duidelijk doel

Allereerst is het belangrijk dat er een duidelijke visie van de organisatie is voor de reden van de verandering. Deze hangt bij voorkeur samen met de toekomstvisie van de organisatie (zie ook deel 3 van de theorie: verandermanagement en paragraaf 5.1), waardoor het competentie-management top-down kan worden ingevoerd. De directie van het Rijksmuseum heeft recent een nieuw visiedocument opgesteld om het museum klaar te maken voor 2020, dan breekt een nieuwe subsidieperiode aan en daarvoor moet er een duidelijke strategie liggen. In dat visiedocument zijn ‘open’ en ‘focus’ centrale woorden. Daarnaast wordt bij de inhoud van die visie rekening gehouden met de kernwaarden van het Rijksmuseum, deze zijn Authenticiteit, Kwaliteit, Persoonlijkheid, Innovatie en Eenvoud (AKPIE). Kijkend naar deze visie en kernwaarden vallen de woorden ‘focus’ en ‘eenvoud’ snel op in het kader van deze verandering. Gebleken is echter dat de respondenten deze kernwaarden niet allemaal konden reproduceren of dat ze vinden dat deze kernwaarden niet consistent worden ingezet. Indien deze AKPIE gekozen wordt als doel om te koppelen aan de nieuwe functiebeschrijvingen, zal er voldoende aandacht besteed moeten worden aan de betekenis en het integreren van deze waarden. Andere doelen die genoemd worden door de respondenten, in combinatie met de visie van de organisatie, zijn modernisering en vernieuwing. Modernisering van de organisatie door de functiebeschrijvingen abstracter op te stellen komt overeen met de modernisering die na de periode van het Taylorisme heeft plaatsgevonden door functies op een flexibele manier te beschrijven (zie paragraaf 2.1). Kortom, er is in deze praktijk een samenhang tussen de doelen van de organisatie en de wens voor de veralgemenisering van de functiebeschrijvingen. Daarnaast dient die veralgemenisering nog overige doelen zoals (functionele) flexibiliteit, minder onderhoud en bevorderen van ontwikkeling. Het voordeel van functionele flexibiliteit is in paragraaf 2.3.2 duidelijk genoemd en het bevorderen van ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers door de nieuwe functiebeschrijvingen is naar voren gekomen in paragraaf 2.4.

5.2.2. Duidelijke communicatie

De communicatie moet gedurende het gehele traject goed zijn. Het begint al bij het communiceren over de verandering en het doel ervan om draagvlak te creëren. Dit moet zowel richting medewerkers als richting leidinggevenden. Uit het empirische deel van het onderzoek blijkt dat sommige afdelingshoofden het doel en het nut van abstracte functiebeschrijvingen en competentie-management inzien terwijl anderen dat minder inzien. Voor hen spelen functiebeschrijvingen een zodanig kleine rol dat de urgentie om deze te

veranderen niet wordt gevoeld of erkend. Door middel van duidelijke communicatie en een duidelijk doel van het management (paragraaf 5.2.1.) kan een gevoel van urgentie gecreëerd worden. Deze verandering vraagt inzet en tijd van alle afdelingshoofden dus het is belangrijk dat zij ook daadwerkelijk hierin willen investeren. De meesten hebben al aangegeven hiervoor open te staan maar zolang dit nog enkel beloftes zijn blijft hun investering een belangrijke voorwaarde. Daarbij is het tevens belangrijk dat de verwachtingen rondom de verandering en nieuwe functiebeschrijvingen goed worden gemanaged.

5.2.3. Ondersteuning afdelingshoofden

Als vervolgens de nieuwe functiebeschrijvingen (inclusief competenties) zijn opgesteld en geïntegreerd worden in het proces van HRM-activiteiten er een grotere rol te liggen op de gesprekscyclus. Het is belangrijk dat de leidinggevenden goed ondersteund en getraind worden in de manier waarop ze deze gesprekken goed kunnen voeren. Bovendien is uit de empirie gebleken dat veel afdelingshoofden niet goed weten hoe ze met competenties kunnen werken, dit heeft dus ook ondersteuning. Uit de literatuur blijkt dat leiderschap de sleutel tot succes is bij verandering. Zie voor de grote rol van leidinggevenden bij de verandering ook paragraaf 2.7, 2.8 en 4.23. Daarnaast hebben de afdeling P&O en de directie een belangrijke taak; de afdeling P&O moet de verandering faciliteren en de directie moet duidelijk haar steun tonen.

5.2.4. Betrekken medewerkers

Ondanks dat de respondenten van het Rijksmuseum niet eenduidig zijn over het betrekken van medewerkers (paragraaf 4.20) is dit toch een belangrijke voorwaarde bij de veralgemenisering van de functiebeschrijvingen en in voering van competentie management. Zowel uit de literatuur als uit de praktijkervaring blijkt het grote belang het betrekken van medewerkers (paragrafen 2.2, 2.8., deel 3 'verander management' uit de theorie en paragrafen 4.5.2 en 4.6.1), bijvoorbeeld in de vorm van een klankbordgroep. In de museum cao 2013-2015 is opgenomen dat een medewerker bij bezwaar over de functiebeschrijving gebruik kan maken van de bezwarenprocedure (Artikel 8.1.f). Door medewerkers in de vorm van een klankbordgroep al eerder te betrekken wordt juist getracht bezwaar te voorkomen. Gezien het eenzijdige wijzigingsbeding in de arbeidsovereenkomst is er bovendien, bij een redelijke wijziging, geen officiële overeenstemming met de werknemer nodig (zie bijlage 2).

Type medewerkers

De verandering rondom functionele flexibiliteit heeft tevens implicaties voor de medewerkers. Medewerkers dienen verschillende activiteiten en vaardigheden aan te leren, dit vraagt om een bepaald type medewerker. Bovendien moeten de medewerkers ook bereid zijn hier aan mee te werken. Uit onderzoek (Van den Berg en Van der Velde, 2005, zie hoofdstuk 2, paragraaf 3) is gebleken dat voornamelijk jongere medewerkers en medewerkers met vertrouwen in het management bereid zijn om flexibel te zijn.

5.2.5. Vertrouwen van medewerkers in het management

Uit de literatuur blijkt dus duidelijk dat vertrouwen in het management en in de leidinggevenden belangrijk is voor het slagen van de verandering (zie paragrafen 2.3, 2.8.2 en hoofdstuk 2, deel 3: verandermanagement). Uit de empirie is gebleken dat de medewerkers van het Rijksmuseum zeer betrokken en loyaal zijn naar de organisatie toe. Het gaat nu erg goed met het museum en de medewerkers hebben ook vertrouwen in het museum (zie paragraaf 4.20). Dit betekent dat het nu een goed moment is om de verandering in te zetten zonder er al te veel weerstand op te krijgen. Als die betrokkenheid, loyaliteit en vertrouwen niet goed was geweest, zou de kans op een succesvolle verandering kleiner zijn dan nu.

5.2.6. Ontwerp functiebeschrijvingen

Herschrijven

Officieel begint een functiebeschrijving met een functieanalyse waarin informatie over een functie wordt vastgelegd en waar vervolgens een functiebeschrijving van wordt gemaakt. Omdat het bij het Rijksmuseum gaat om al bestaande functies is het niet nodig eerst een functieanalyse te maken. Ondanks het feit dat de functiebeschrijvingen volgens de respondenten niet meer allemaal up-to-date zijn, zal in essentie de functie hoogstwaarschijnlijk nog hetzelfde zijn. Bij functies die totaal anders zijn geworden is het handig om een gesprek tussen leidinggevende en medewerker aan te gaan.

Herkenning

Een andere voorwaarde is dat medewerkers en afdelingshoofden de functie nog herkennen in de functiebeschrijving. Dit kan worden opgevangen door verschillende functiegroepen op te stellen en de beschrijving in de taal van de afdeling of van de manager op te stellen. Een opzet van deze verschillende functiegroepen staat in paragraaf 4.24.

Mate van detaillering

Daarnaast wordt in de literatuur genoemd dat het lastig is om functiebeschrijvingen te elimineren omdat de beloning erop gebaseerd is. Het is inderdaad een voorwaarde voor de nieuwe functiebeschrijving dat deze zodanig zijn opgesteld dat er een juiste weging op gebaseerd kan worden. Zo blijkt ook in paragraaf 2.8.2. dat de kans op weerstand groter is bij het wijzigen van het salaris van medewerkers. Dit komt ook duidelijk naar voren in de empirie. Echter, dit zal niet veel problemen opleveren bij het Rijksmuseum omdat de respondenten duidelijk aangeven dat ze graag willen dat de kern van de functie opgeschreven wordt. Dus zal het abstractieniveau niet te hoog worden. Bovendien heeft de werkgeversvereniging een aantal punten weergegeven die, als ze worden opgenomen in de beschrijving, ervoor zorgen dat de functie juist wordt gewogen. Deze zijn opgenomen in hoofdstuk 4, paragraaf 22. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat taakformalisatie laag moet zijn om de bereidheid tot flexibiliteit bij medewerkers te bevorderen (zie theoretisch kader, paragraaf 2.3.). Samengevat kan worden dat er in de abstracte functiebeschrijvingen een bepaalde mate van detaillering moet zijn om de functie op een juist niveau te kunnen wegen en om de wensen van de afdelingshoofden tegemoet te komen.

5.2.7. Competenties

Daarnaast wordt een grotere focus op het gebruik van (gedrags)competenties gewenst. Ondanks het enthousiasme over het gebruik van competenties kwam vaak naar voren dat afdelingshoofden niet zo goed weten wat competenties precies zijn en hoe ze gebruikt kunnen worden. Daarom is het ook hiervoor belangrijk dat de afdelingshoofden goed worden begeleid en getraind. Bovendien is het belangrijk dat er een eenduidige betekenis van competenties wordt gehanteerd, hiervoor moeten de afdelingshoofden dus ook goed bij de verandering betrokken worden. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat geweken moet worden voor lange lijsten met betekenissen of zeer gedetailleerde competentiewoordenboeken, dit ondermijnt namelijk de gewenste flexibiliteit (zie paragraaf 2.9.1 en 2.9.2.).

Het combineren van functiebeschrijvingen en competentie management wordt echter niet door iedereen aangeraden in de literatuur. Aangezien de wens hiervoor wel degelijk aanwezig is bij het Rijksmuseum, wordt een aantal voorwaarden genoemd om de problemen uit de literatuur op te kunnen vangen. Om te beginnen moet het competentie management, als onderdeel van functiebeschrijvingen, in één keer goed en integraal ingevoerd worden, zo blijft de organisatie niet met één been hangen in de functiebeschrijvingen en met één been al in de competentieprofielen (Zie paragraaf 2.10). Daarnaast wordt verstarring als probleem

genoemd. Om flexibiliteit te behouden moeten competentieprofielen op een open manier opgesteld worden, waarbij ruimte is om de competenties en de daarbij horende gedragsindicatoren te herzien. Tevens kan, zoals ook door de werkgeversvereniging is aangeraden (zie paragraaf 4.23), naast de generieke omschrijving een apart document worden opgesteld waarin de inhoud van de functie meer gedetailleerd is beschreven, waarin verwachtingen zijn opgenomen en waarover leidinggevende en medewerker met elkaar communiceren. In de literatuur (paragraaf 2.2) is onenigheid over het al dan niet blijven onderhandelen over de inhoud van de (niet compleet beschreven) functiebeschrijving. Bij het gebruik van competenties is deze onderhandeling juist wel gewenst. Omdat bij het Rijksmuseum mogelijk zowel algemene functiebeschrijvingen als competenties worden ingevoerd, is deze onderhandeling dus wel aanbevolen. Dit wordt versterkt door de opmerking van de respondent van de werkgeversvereniging, zoals hierboven genoemd, en doordat er een grotere rol weggelegd voor de gesprekscyclus. Die gesprekken zouden onder andere ingevuld kunnen worden met de ‘onderhandeling’ over de inhoud van de functie en de benodigde competenties.

5.2.8. Inbedding van het ‘probleem’

Tot slot wordt een aantal overige punten belangrijk gevonden door de respondenten. Die gaan om een groter ‘probleem’, namelijk het integreren van diverse HRM-processen, in combinatie met de nieuwe functiebeschrijvingen en competenties, het nadenken over de wensen voor de invulling van managementfuncties en tot slot het onderzoeken van mogelijkheden om afdelingen die eenzelfde doel dienen samen te voegen. Dit is bij de beantwoording van deelvraag 5 nader uitgelegd. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat, indien er een grotere verandering plaats zou gaan vinden dan enkel het wijzigen van de functiebeschrijvingen, hierbij rekening gehouden moet worden met regels over het verkrijgen van overeenstemming met de werknemer volgens het Arbeidsrecht. Zie bijlage 2. Vanwege het eenzijdige wijzigingsbeding in de arbeidsovereenkomst kan de werkgever een eenzijdige, redelijke wijziging doen. Bij een grotere wijziging zal ook aan het instemmingsrecht (artikel 27, WOR) en adviesrecht (artikel 25, WOR) dat de ondernemingsraad gehoor moeten worden gegeven. Zie bijlage 2.

6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het onderzoek. Hiervoor worden allereerst in paragraaf 6.1. de theorie en de empirie met elkaar vergeleken. Vervolgens worden beperkingen van het onderzoek aangegeven in paragraaf 6.2. In paragraaf 6.3. wordt daarna gereflecteerd op de rol van de onderzoeker gedurende het onderzoek. Tot slot worden aanbevelingen gedaan voor het Rijksmuseum en aanbevelingen voor wetenschappelijk vervolgonderzoek.

6.1. Theorie versus empirie

Over het algemeen zijn de resultaten uit de interviews redelijk in overeenstemming met de resultaten uit het theoretisch kader. Een aantal overeenkomstige en verschillende resultaten wordt hieronder genoemd.

6.1.1. Overeenkomsten

In de literatuur wordt gesteld dat het bij functiebeschrijvingen de intentie is om een kort, algemeen beeld van de functie te geven. Op dit moment omvatten de functiebeschrijvingen niet een kort, algemeen en incompleet beeld maar deze wens is zeker wel aanwezig. De consequenties van gedetailleerde en gedateerde functiebeschrijvingen, zoals belemmeringen in ontwikkeling en groei, niet mee kunnen veranderen met de omgeving, beloning en weinig flexibiliteit (zie paragraaf 2.1 van de theorie), komen ook duidelijk aan bod in het empirische deel van het onderzoek (paragrafen 4.7, 4.8 en 4.9). De huidige functiebeschrijvingen zijn te lang geleden opgesteld en door veranderingen zijn ze nu niet meer up-to-date. Juist om in te kunnen spelen op onverwachte situaties moeten functiebeschrijvingen onvolledig zijn. Daarnaast blijkt bovendien uit de theorie dat een lage taakformalisatie meer flexibiliteit teweeg brengt. Het arbeidscontract geeft grenzen aan in het bereik van de acties van medewerkers. Dit verwijst naar de specificiteit die nodig is en de (on)mogelijkheden of risico's van generalisatie van functiebeschrijvingen. Dit wordt tevens aangegeven door de respondenten van het Rijksmuseum die graag enige mate van detaillering in de functiebeschrijvingen zien voor herkenning en zodat er niet te veel generalisten geplaatst worden op specialistische functies.

Die onvolledigheid leidt tevens tot functionele flexibiliteit, waarbij medewerkers op verschillende functies en activiteiten kunnen worden ingezet. Dit wordt ook door de sommige respondenten van het Rijksmuseum gewenst. De voordelen en nadelen die hier volgens de literatuur mee samenhangen (paragraaf 2.3.2, 2.3.3) worden tevens in de empirie erkend. Als voordeel wordt o.a. flexibiliteit voor de organisatie, afwisselend en leuk werk voor

medewerkers en meer baantevredenheid genoemd. De nadelen zijn mogelijk angst en onzekerheid over de baan en het werk bij de medewerkers.

De relatie tussen HRM-activiteiten en zowel functiebeschrijvingen als competentieprofielen wordt in de empirie duidelijk genoemd en is ook precies wat in de literatuur naar voren komt en verwacht is op basis van de schematische weergave van de literatuur in figuur 1. Zowel door verticale als horizontale integratie. Vooral wat betreft horizontale integratie wordt door de respondenten aangegeven dat het HRM-proces onder de loep kan worden genomen om er een geïntegreerd proces van te maken en de functiebeschrijvingen en competenties daarin te betrekken. In de literatuur wordt hierbij het belang van training van leidinggevendenden genoemd, wat tevens door de respondenten wordt gezegd. De grotere rol van de gesprekscyclus daarbij wordt zowel in de literatuur als in de praktijk aangegeven.

Ten aanzien van de invoering van competentie management wordt zowel in de literatuur als in de interviews duidelijk genoemd dat competentie management op een top-down manier geïmplementeerd moet worden. Daarnaast wordt een overeenstemming gevonden in de voordelen van het gebruik van competenties. In de empirie komt duidelijk naar voren dat het gebruik van competenties gewenst is omdat er dan aandacht wordt besteed aan de persoonlijke vaardigheden en niet enkel aan de vakinhoudelijke vaardigheden. Dit wordt tevens in de theorie genoemd (paragraaf 2.8.1).

Tot slot wordt in de literatuur en door de meeste respondenten dezelfde belangrijke onderdelen van verandermanagement genoemd, zoals betrokkenheid en toewijding van het topmanagement, samenhang met organisatiestrategie en goed leiderschap. Die samenhang van de organisatiestrategie, -missie en -visie, zoals verwacht is op basis van de schematische weergave van de literatuur in figuur 1, komt ook in de empirie duidelijk naar voren.

De doelen die P&O wil bereiken met de verandering worden ook gedeeltelijk in de theorie en empirie erkend, wat betreft integratie van functiebeschrijvingen en competenties met HRM. Vergemakkelijking en efficiëntere vormgeving, dit blijkt uit de praktijkervaringen, en meer uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden komen terug in literatuur over functionele flexibiliteit.

6.1.2. Verschillen

Tevens is er nog een aantal punten dat niet overeenkwam tussen de theorie en empirie. Zo wordt in de literatuur gesteld dat functiebeschrijvingen twee verschillende doelen dienen, zowel intern als extern en dat er ook een andere gedachte achter de verschillende vormen zit.

Door de respondenten wordt dit echter als hetzelfde gezien; de meesten hebben het idee dat de opgestelde functiebeschrijvingen zowel intern als extern gebruikt moet worden.

In de literatuur wordt gesteld dat functiebeschrijvingen een bijdrage kunnen leveren bij personeelsplanning (paragraaf 2.4), dit wordt in de empirie niet aangehaald.

In paragraaf 2.8.1 van de theorie noemt De Lange (2008) dat competenties een bijdrage zouden kunnen leveren in de afstemming van de doelen van de werknemer en de werkgever. Hiermee is in de empirie van dit onderzoek geen overeenstemming gevonden.

Tot slot is er nog een controverse aanwezig in het combineren van competentie management met functiebeschrijvingen. In de literatuur worden hier door een aantal auteurs bedenkingen bij geplaatst (c.q. Evers et al., 2005; De Lange, 2008; Kampermann et al., 2009). Andere auteurs zeggen wel dat het gecombineerd moet worden en bijvoorbeeld dient voor een strategische focus van de functieanalyse (Siddique, 2004). Deze combinatie is in de praktijk van het Rijksmuseum juist erg gewenst en blijkt in de praktijk ook een gebruikelijke combinatie.

6.2. Beperkingen onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen die zowel vanuit de methode van onderzoek als de onderzoeksopzet komen.

Onderzoeksopzet

Ten aanzien van de onderzoeksopzet, zoals gemotiveerd in hoofdstuk 3, is het een beperking dat de respondenten enkel bestonden uit afdelingshoofden en dat er geen medewerkers zijn betrokken. De veralgemeniseerde functiebeschrijving en de toevoeging van competentie management kan namelijk ook gevolgen hebben voor de medewerker (zie hoofdstuk 2, paragraaf 3, 4, 7 en 8). Diezelfde gevolgen worden in de empirie door de afdelingshoofden van het Rijksmuseum onderkend (zie paragraaf 6.1.1). In hoofdstuk 3 wordt genoemd dat de onderzoeker aanneemt dat de leidinggevenden een beeld kunnen schetsen van wat er leeft onder de medewerkers, bovendien zijn leidinggevenden zelf immers ook werknemer. Aangezien de leidinggevenden eenzelfde opvatting hierover hebben als in de theorie, lijken deze resultaten vrij betrouwbaar. Bij aanvang van het onderzoek is zeker nagedacht over het betrekken van medewerkers maar toen is bewust besloten dit niet te doen. In deze fase zou die toegevoegde waarde nog niet zo groot zijn en zou het eventueel alleen maar onnodige onrust veroorzaken. De resultaten van dit onderzoek zijn namelijk nog geen

garantie voor de daadwerkelijke uitvoering ervan. Vanwege het belang van het creëren van draagvlak en het verkrijgen van inzicht in voorwaarden als herkenbaarheid voor medewerkers, wordt wel aanbevolen de medewerkers te betrekken als de verandering daadwerkelijk gaat plaatsvinden (zie paragraaf 5.2.4.).

Daarnaast is het een beperking dat de directie niet is geïnterviewd over de nieuwe visie van de organisatie, vanuit het belang van de samenhang tussen de verandering en die visie. Hierover is wel een gesprek geweest met de directiesecretaris die (volledig) op de hoogte is van deze visie.

Theoretisch kader

Een andere beperking van het onderzoek is dat in de literatuur relatief weinig is geschreven over functiebeschrijvingen en al helemaal nauwelijks over de overgang van gedetailleerde naar algemene functiebeschrijvingen. Veel van de literatuur, zowel over functiebeschrijvingen als over competentie management, is gebaseerd op casuïstisch onderzoek en dus gebaseerd op praktijkervaringen. Een sterk punt van onderhavig onderzoek is geweest om, naast het praktijkonderzoek uit de literatuur, nog zelf vier casussen te hebben verzameld en hierover gedocumenteerd. Ook het betrekken van de werkgeversvereniging over de mogelijkheden die er zijn voor het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen laat een meerwaarde zien. Deze empirische bronnen voorzien in belangrijke informatie voor de beantwoording van de onderzoeksvraag.

Onderzoeksmethode

In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Dit was een weloverwogen keuze en is ook een passende methode voor onderhavig onderzoek. Echter, deze vorm van onderzoek brengt ook een aantal beperkingen met zich mee. Ten eerste is het een interpretatieve manier van onderzoeken. Dat betekent dat de onderzoeker de onderzoeksresultaten op een bepaalde manier heeft geïnterpreteerd, weergegeven en daar vervolgens uit heeft geconcludeerd. Hierdoor is de objectiviteit van het onderzoek moeilijk vast te stellen. Ten tweede brengt een kwalitatief onderzoek van deze omvang met zich mee dat de resultaten niet generaliseerbaar zijn naar andere organisaties. Dit was ook niet de insteek van het onderzoek, deze had namelijk niet alleen een academisch doel maar ook een praktisch doel voor het Rijksmuseum. Echter, gezien de grote mate van overeenkomsten tussen resultaten uit de theorie en de praktijk kan deze specificiteit worden bediscussieerd. De manier waarop de betrouwbaarheid

en validiteit van het onderzoek gewaarborgd is staat vermeld in hoofdstuk 3, de methodologische verantwoording.

6.3. Rol van de onderzoeker

De rol van de onderzoeker is niet waardevrij. Gedurende het onderzoek heeft de onderzoeker zowel binnen het Rijksmuseum, op de afdeling P&O, gewerkt als extern. Dit was een goede afwisseling; enerzijds goed om af en toe op een ‘neutrale’ plek te werken en anderzijds goed om een bepaalde betrokkenheid te hebben met het Rijksmuseum.

6.4. Aanbevelingen Rijksmuseum

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen zeker kan. Echter, ook is naar voren gekomen dat het veralgemeniseren van de functiebeschrijvingen onderdeel is van een groter ‘probleem’. Vanuit die constatering worden drie fasen in de aanpak aanbevolen, voor de korte termijn, de middellange termijn en de lange termijn. Deze stappen zijn nu gefaseerd aangegeven maar kunnen ook als verschillende scenario’s worden opgesteld. Scenario 1 omvat alleen de korte termijn fase, scenario 2 zowel korte termijn als middellange termijn en in scenario 3 komen alle fasen aan bod.

6.4.1. Korte termijn

Op de korte termijn kunnen enkel de functiebeschrijvingen aangepast worden, waarbij een grotere rol komt te liggen op het gebruik van competenties. Hiervoor zouden de functies op abstract niveau herschreven kunnen worden en geplaatst kunnen worden in bepaalde functiegroepen (zie paragraaf 4.24). Bij het abstraheren van die functiebeschrijvingen kan tevens bekeken worden welke functies samengevoegd kunnen worden. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden, zowel binnen afdelingen als afdeling-overstijgend.

Belangrijk hierbij is dat de volgende aspecten zijn opgenomen in de functiebeschrijving:

- Doel van de functie; samenhang tussen de functie en de organisatiestrategie en evt. de afdelingsstrategie
- Aard van de functie en aard van het werk
- Verantwoordelijkheden en kerntaken
- Harde eisen, zoals opleiding en ervaring
- Competenties

6.4.2. Middellange termijn

De volgende fase gaat een stap verder. Naast het veralgemeniseren van functiebeschrijvingen en het toevoegen van competentie management worden beiden in deze fase integraal ingevoerd in het gehele HRM-proces. Door dat te doen gaan de functiebeschrijvingen en competenties meer ‘leven’ en bieden ze een toegevoegde waarde. Dit proces omvat allereerst de werving en selectie, waarbij onderscheid gemaakt moet worden tussen een functiebeschrijving en een vacaturetekst. Vervolgens het functionerings- en beoordelingsgesprek, waarin de abstracte beschrijving wordt gebruikt om de dialoog aan te gaan. Hierbij wordt tevens aanbevolen de huidige, statische functionerings- en beoordelingsformulieren aan te passen of de afdelingshoofden hier meer vrijheid in te geven. Tot slot hoort het opleidings- en ontwikkelingsbeleid erbij. Plannen hiervoor komen vaak voort uit de gesprekscyclus. Opleiding en ontwikkeling zijn opgenomen als doel in het strategisch plan P&O 2013-2015 en worden door de afdelingshoofden belangrijk gevonden. Daarom is het belangrijk dat hier voldoende mogelijkheden voor zijn. Samen met deze integratie met de HRM-processen wordt aanbevolen de afdelingshoofden goed te trainen in hoe ze met de functiebeschrijvingen en competentieprofielen in het HRM-proces om moeten gaan.

6.4.3. Lange termijn

Deze fase gaat nog een stap verder en omvat het onderzoeken van de mogelijkheden voor het samenvoegen van afdelingen die eenzelfde soort doel nastreven. Ten aanzien van de afdelingenstructuur zou dan ook een duidelijk beeld moeten komen van de inrichting van de functies daarbinnen, dat zou een duidelijke basis bieden voor afdeling-overstijgende functies waarmee functionele flexibiliteit bereikt kan worden. Hierbij is het tevens belangrijk duidelijk te hebben welke leidinggevende eisen er worden gesteld aan de functie van de afdelingshoofden. De opvatting die leeft is dat sommige afdelingshoofden vooral specialist in hun vakgebied zijn en minder manager zijn. Eigenlijk bestaan er drie mogelijkheden; de eerste is een ‘echte’ manager, de tweede is een afdelingshoofd die expert is in zijn of haar vakgebied en de derde is zowel manager als expert in zijn of haar vakgebied. Deze grotere verandering zal tevens arbeidsrechtelijke gevolgen hebben voor de veranderprocedure en bijvoorbeeld het verkrijgen van overeenstemming met de medewerker en goedkeuring van de ondernemingsraad. Hier moet op gelet worden.

6.5. Aanbevelingen vervolgonderzoek

Vanwege de geringe literatuur over functiebeschrijvingen en dan voornamelijk de verandering van gedetailleerde naar generieke omschrijvingen, wordt aanbevolen hier meer onderzoek naar te doen. Onderzoeken zouden zich kunnen richten op de effecten op bijvoorbeeld efficiëntie in werkzaamheden of de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker. Verwacht wordt dat generieke functiebeschrijvingen een positief effect hebben op deze relatie omdat meer communicatie noodzakelijk wordt bij generieke omschrijvingen voor het maken van afspraken over de inhoud van de werkzaamheden.

Daarnaast zou vervolgonderzoek zich (alsnog) kunnen richten op de combinatie van competentie management en functiebeschrijvingen. Deze combinatie wordt door sommige auteurs (c.q. Evers et al., 2005; De Lange, 2008; Kampermann et al., 2009) afgeraden. Onderzoek zou zich kunnen richten op de omstandigheden waarin deze combinatie wel succesvol is. Bovendien blijkt uit de praktijkervaringen dat dit wel een gangbare combinatie is. Dus ergens zit er een ‘gat’ tussen theorie en praktijk.

Bijlage 1 Bronnenlijst

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (pp. 152-153). Den Haag: Boom onderwijs.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford university press.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Christis, J.H.P., Fruytier, B.G.M. (2006). Competentiemanagement: een kritiek en alternatief.
- De Lange, W. (2008). De effectiviteit van competentiemanagement, in *Tijdschrift voor HRM*, editie 2008, nr. 2, pag. 5-34.
- Evers, G., Kluytmans, F., De Lange, W. (2005). Competentiemanagement in Nederland: dilemma's en valkuilen, uit *Tijdschrift voor HRM*, editie 2005, nr. 2, pag. 45-63.
- Hackman, J.R., Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259).
- Jaspers, C.M., Konijn, Y., Houweling, A.R., Zondag, W.A. (2011). *Rechtspraak Arbeidsrecht*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Jerabek, A. (2003). Job descriptions: Don't hire without them. *Journal of interlibrary loan, document delivery & information supply*, 13(3), 113-126.
- Kalleberg, A. L. (2003). Flexible firms and labor market segmentation effects of workplace restructuring on jobs and workers. *Work and occupations*, 30(2), 154-175.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American sociological review*, 74(1), 1-22.
- Kampermann, A., Kluytmans, F., Semeijn, J. (2009). Het onverklaarde succes van competentiemanagement: een debat tussen praktijk en wetenschap?, in *Tijdschrift voor HRM*, editie 2009 nr 3, pag.

- Kelliher, C., & Riley, M. (2003). Beyond efficiency: some by-products of functional flexibility. *The Service Industries Journal*, 23(4), 98-113.
- Kluytmans, F. (2002). *Leerboek personeelsmanagement*. Houten: Wolters- Noordhoff Groningen.
- Korver, T (1998). *Op de lange baan: arbeid in sociaal-wetenschappelijk perspectief*. SISWO A'dam, 1998.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Voet, J. (2013). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior*, 15(1), 3-15.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human resource development international*, 8(1), 27-46.
- Marsden, D. (2004). The 'network economy' and models of the employment contract. *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), 659-684.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).(2011). *Meer dan kwaliteit, een nieuwe visie op cultuurbeleid*. Beleidsnota. Geraadpleegd op 06-03-2014, via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/kunst-en-cultuurbeleid>.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Pavur Jr., E. J. (2010). Use job descriptions to support leadership. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(2), 119-122.

- Royer, K. P. (2010). Job descriptions and job analyses in practice: How research and application differ.
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *The Journal of Economic Perspectives*, 25-44.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99.
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325-346.
- 't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Tui, A en Wang, D (2002). Employment relationships from the employer's perspective: current research and future directions. In Cooper, C.L. & Robertson, I.T, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 77-114). West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Van Beirendonck, L. C. (2010). Dieptezicht in competentie management: Integratie van een modernistische en postmodernistische visie.
- Van Den Berg, P. T., & Van Der Velde, M. E. (2005). Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 111-129.
- Van der Grinten. Bewerkt door: Bouwens, W.H.A.C.M., Duk, R.A.A. (2011). *Arbeidsovereenkomstenrecht*. Deventer: Wolters Kluwer Business.
- Van der Klink, M. (2005). Competentie: een populair maar 'fuzzy' begrip, uit *Tijdschrift voor HRM*, editie 2005 nr 2, pag. 7-22.

Internetbronnen

<http://www.arbeidsrechter.nl/onredelijke-regeling-tussen-werkgever-en-werknemer>.

http://www.menscentraal.nl/functionele_flexibiliteit_van_medewerkers_stimuleren.html/.

www.rijksmuseum.nl.

http://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/hoofdstukIVA/artikel25/geldigheidsdatum_26-06-2014.

http://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/HoofdstukIVA/Artikel27/geldigheidsdatum_26-06-2014.

http://wetten.overheid.nl/BWBR0005290/Boek7/Titel10/Afdeling1/Artikel613/geldigheidsdatum_12-06-2014.

Documenten Rijksmuseum

Handboek Pen0 2013.

Personeel & Organisatie strategisch plan 2013-2017.

Rijksmuseum Jaarverslag 2012.

Vereniging van RijksMusea (VRM) Museum CAO 2013-2015.

Bijlage 2 Juridische voorwaarden bij wijzigingen

Contractwijziging

Over contractwijziging wordt in het boek ‘arbeidsovereenkomstenrecht’(Van der Grinten, 2011) het volgende gezegd:

‘Voor wijziging van de contractuele verhouding is als regel instemming nodig van beide partijen. Deze instemming kan ook stilzwijgend worden verkregen, maar mag als het gaat om een voor de werknemer nadelige verandering niet te snel worden aangenomen. Eenzijdige wijziging is in beginsel slechts mogelijk indien één der partijen, in de praktijk de werkgever, daartoe krachtens de overeenkomst bevoegd is ’(Van der Grinten, 2011, p. 37-38).

‘De werkgever kan een in de arbeidsovereenkomst voorkomende arbeidsvoorwaarde eenzijdig wijzigen, indien hij zich de bevoegdheid daartoe heeft voorbehouden in een schriftelijk overeengekomen wijzigingsbeding (art. 613) (Van der Grinten, 2011, p. 53)

‘Daarnaast kan de werkgever krachtens zijn gezagrecht zowel individueel als collectief voorschriften geven omtrent de te verrichten arbeid en ter bevordering van de goede orde in de onderneming, een en ander binnen de grenzen van algemeen verbindende voorschriften en de overeenkomst zelf. De werknemer is verplicht zich aan die voorschriften te houden (art. 660). De in het kader van het gezagrecht gegeven opdrachten en bevelen moeten redelijk zijn’ (Van der Grinten, 2011, p. 53)

Het Rijksmuseum

In de arbeidsovereenkomst van het Rijksmuseum is een eenzijdig wijzigingsbeding opgenomen. Artikel 12 ‘overige bepalingen’ zegt het volgende:

‘De werkgever heeft de bevoegdheid de arbeidsvoorwaarden in deze overeenkomst en de daarbij behorende regelingen eenzijdig te wijzigen of aan te vullen, mits de wijzigingen en/of aanvullingen redelijk zijn’ (arbeidsovereenkomst Rijksmuseum).

Als dit eenzijdige wijzigingsbeding ingezet kan worden is er geen overeenstemming met de medewerker nodig over de wijziging, mits deze wijziging redelijk is.

In de wet wordt het volgende hierover gezegd (7:613 BW).

‘De werkgever kan slechts een beroep doen op een schriftelijk beding dat hem de bevoegdheid geeft een in de arbeidsovereenkomst voorkomende arbeidsvoorwaarde te wijzigen, indien hij bij de wijziging een zodanig zwaarwichtig belang heeft dat het belang van de werknemer dat door de wijziging zou worden geschaad, daarvoor naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid moet wijken’.

‘Art. 613 bepaalt dat de werkgever slechts een beroep kan doen op het beding indien hij bij de wijziging een zodanig zwaarwichtig belang heeft dat het belang van de werknemer dat daardoor zou worden geschaad, daarvoor naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid moet wijken. De wet dwingt derhalve tot een afweging van de belangen van enerzijds de werkgever bij het doorvoeren van de wijzigingen en anderzijds de individuele belangen van de werknemer bij handhaving van de oude arbeidsvoorwaarden. De wet spreekt van een zwaarwichtig belang, maar het gaat niet zozeer om het gewicht van het belang op zichzelf, maar om de relatie tot het belang van de werknemer dat daardoor zou worden geschaad.’ (Van der Grinten, 2011, p. 40).

Jurisprudentie Stoof/Mammoet

In het wetboek Arbeidsrecht (Jaspers, Konijn, Houweling en Zondag, 2011) wordt aan de hand van de casus Stoof/Mammoet redelijkheid en billijkheid getoetst. Hierin wordt het volgende gezegd:

‘De toets i of het naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar is dat de werknemer aan ongewijzigde voortzetting van zijn contractuele aanspraken vasthoudt, is een strengere norm dan de toets (ii) of de werknemer redelijk handelt door een hem aangeboden functiewijziging niet te aanvaarden. De eerstgenoemde (juiste) toets impliceert immers een terughoudende beoordeling van de (on)redelijkheid van de weigering van de werknemer, terwijl de tweede toetst een volle(re) beoordeling van de redelijkheid van de opstelling van de werknemer met zich brengt (3.3.1.p. 79).

‘Er is geen grond in afwijking van de in het hiervoor vermelde arrest van de Hoge Raad van 26 juni 1998 aanvaarde, aan art. 7:611 ontleende maatstaf aan te nemen dat de werknemer slechts dan in strijd handelt met de verplichting zich in de arbeidsverhouding als goed werknemer redelijk op te stellen tegenover een, met gewijzigde omstandigheden op het werk verband houdend redelijk voorstel van de werkgever, indien afwijzing van het – redelijke- voorstel van de werkgever door de werknemer naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid

onaanvaardbaar is' (3.3.2. p. 80). 'In dat kader moeten alle omstandigheden van het geval in aanmerking worden genomen, waaronder de aard van de gewijzigde omstandigheden die tot het voorstel aanleiding hebben gegeven en de aard en ingrijpende van het gedane voorstel, alsmede – naast het belang van de werkgever en de door hem gedreven onderneming- de positie van de betrokken werknemer aan wie het voorstel wordt gedaan en diens belang bij het ongewijzigd blijven van de arbeidsvoorwaarden' (3.3.2. p. 80).

Redelijkheid en billijkheid

Op de website www.arbeidsrechter.nl wordt het volgende genoemd over redelijkheid en billijkheid:

'Voor onredelijk handelen is nooit ruimte, ook niet als partijen dit uitdrukkelijk overeenkwamen of indien de wet of andere regeling dit met zich meebrengt. De redelijkheid en billijkheid beperken de werking van de (collectieve) arbeidsovereenkomst en regelingen die anders tussen partijen zouden gelden.

Toch doet deze beperkende werking zich niet snel voor, aangezien de wet en cao's nu eenmaal beogen met zowel de belangen van de werkgever als de belangen van de medewerker rekening te houden. Beperken van dergelijke "redelijke" bepalingen is niet snel mogelijk. Voor de arbeidsovereenkomst die tussen de werkgever en de medewerker is gesloten geldt dit niet zozeer, omdat de inhoud hiervan hoofdzakelijk door de werkgever wordt bepaald.

De beperkende werking van de redelijkheid en billijkheid kan zich voordoen in situaties waarbij het voor een ieder duidelijk moet zijn, dat het nakomen van de bepalingen niet in redelijkheid van de medewerker of werkgever verlangd kan worden. De bepalingen hebben dan geen werking, zolang deze omstandigheden zich voordoen. Hierin komt verandering wanneer de omstandigheden wijzigen, waardoor het nakomen van de bepalingen weer redelijk en billijk is. Het is ook mogelijk dat de omstandigheden dusdanig zijn dat de beperkende werking voortdurend zal blijven werken. Dan is het recht dus voor altijd beperkt'.

Rol ondernemingsraad

De Wet op de Ondernemingsraad (WOR) noemt omstandigheden waarin de ondernemingsraad adviesrecht (art. 25) heeft of instemmingsrecht (art. 27) heeft. Deze worden hieronder weergegeven (geciteerd van de website www.wetten.overheid.nl).

‘Artikel 25: adviesrecht ondernemingsraad

1. De ondernemingsraad wordt door de ondernemer in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over elk door hem voorgenomen besluit tot:
 - a. overdracht van de zeggenschap over de onderneming of een onderdeel daarvan;
 - b. het vestigen van, dan wel het overnemen of afstoten van de zeggenschap over, een andere onderneming, alsmede het aangaan van, het aanbrenge van een belangrijke wijziging in of het verbreken van duurzame samenwerking met een andere onderneming, waaronder begrepen het aangaan, in belangrijke mate wijzigen of verbreken van een belangrijke financiële deelneming vanwege of ten behoeve van een dergelijke onderneming;
 - c. beëindiging van de werkzaamheden van de onderneming of van een belangrijk onderdeel daarvan;
 - d. belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden van de onderneming;
 - e. belangrijke wijziging in de organisatie van de onderneming, dan wel in de verdeling van bevoegdheden binnen de onderneming;
 - f. wijziging van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent;
 - g. het groepsgewijze werven of inlenen van arbeidskrachten;
 - h. het doen van een belangrijke investering ten behoeve van de onderneming;
 - i. het aantrekken van een belangrijk krediet ten behoeve van de onderneming;
 - j. het verstrekken van een belangrijk krediet en het stellen van zekerheid voor belangrijke schulden van een andere ondernemer, tenzij dit geschiedt in de normale uitoefening van werkzaamheden in de onderneming;
 - k. invoering of wijziging van een belangrijke technologische voorziening;
 - l. het treffen van een belangrijke maatregel in verband met de zorg van de onderneming voor het milieu, waaronder begrepen het treffen of wijzigen van

een beleidsmatige, organisatorische en administratieve voorziening in verband met het milieu;

- m. vaststelling van een regeling met betrekking tot het zelf dragen van het risico, bedoeld in artikel 40, aanhef en eerste lid, onderdeel a, artikel 40, aanhef en eerste lid, onderdeel b, of artikel 40, aanhef en eerste lid, onderdeel c, van de Wet financiering sociale verzekeringen;
- n. het verstrekken en het formuleren van een adviesopdracht aan een deskundige buiten de onderneming betreffende een der hiervoor bedoelde aangelegenheden.

Het onder *b* bepaalde, alsmede het onder *n* bepaalde, voor zover dit betrekking heeft op een aangelegenheid als bedoeld onder *b*, is niet van toepassing wanneer de andere onderneming in het buitenland gevestigd is of wordt en redelijkerwijs niet te verwachten is dat het voorgenomen besluit zal leiden tot een besluit als bedoeld onder *c-f* ten aanzien van een onderneming die door de ondernemer in Nederland in stand wordt gehouden.

- 2. De ondernemer legt het te nemen besluit schriftelijk aan de ondernemingsraad voor. Het advies moet op een zodanig tijdstip worden gevraagd, dat het van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit.
- 3. Bij het vragen van advies wordt aan de ondernemingsraad een overzicht verstrekt van de beweegredenen voor het besluit, alsmede van de gevolgen die het besluit naar te verwachten valt voor de in de onderneming werkzame personen zal hebben en van de naar aanleiding daarvan voorgenomen maatregelen.
- 4. De ondernemingsraad brengt met betrekking tot een voorgenomen besluit als bedoeld in het eerste lid geen advies uit dan nadat over de betrokken aangelegenheid ten minste éénmaal overleg is gepleegd in een overlegvergadering. Ten aanzien van de bespreking van het voorgenomen besluit in de overlegvergadering is artikel 24, tweede lid, van overeenkomstige toepassing.
- 5. Indien na het advies van de ondernemingsraad een besluit als in het eerste lid bedoeld wordt genomen, wordt de ondernemingsraad door de ondernemer zo spoedig mogelijk van het besluit schriftelijk in kennis gesteld. Indien het advies van de ondernemingsraad niet of niet geheel is gevolgd, wordt aan de ondernemingsraad tevens meegedeeld, waarom van dat advies is afgeweken. Voor zover de

ondernemingsraad daarover nog niet heeft geadviseerd, wordt voorts het advies van de ondernemingsraad ingewonnen over de uitvoering van het besluit.

6. Tenzij het besluit van de ondernemer overeenstemt met het advies van de ondernemingsraad, is de ondernemer verplicht de uitvoering van zijn besluit op te schorten tot een maand na de dag waarop de ondernemingsraad van het besluit in kennis is gesteld. De verplichting vervalt wanneer de ondernemingsraad zulks te kennen geeft’.

‘Artikel 27: instemmingsrecht Ondernemingsraad

1. De ondernemer behoeft de instemming van de ondernemingsraad voor elk door hem voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van:
 - a. een regeling met betrekking tot een pensioenverzekering, een winstdelingsregeling of een spaarregeling;
 - b. een arbeids- en rusttijdenregeling of een vakantieregeling;
 - c. een belonings- of een functiewaarderingsysteem;
 - d. een regeling op het gebied van de arbeidsomstandigheden, het ziekteverzuim of het reïntegratiebeleid;
 - e. een regeling op het gebied van het aanstellings-, ontslag- of bevorderingsbeleid;
 - f. een regeling op het gebied van de personeelsopleiding;
 - g. een regeling op het gebied van de personeelsbeoordeling;
 - h. een regeling op het gebied van het bedrijfsmaatschappelijk werk;
 - i. een regeling op het gebied van het werkoverleg;
 - j. een regeling op het gebied van de behandeling van klachten;
 - k. een regeling omtrent het verwerken van alsmede de bescherming van de persoonsgegevens van de in de onderneming werkzame personen;
 - l. een regeling inzake voorzieningen die gericht zijn op of geschikt zijn voor waarneming van of controle op aanwezigheid, gedrag of prestaties van de in de onderneming werkzame personen;

een en ander voor zover betrekking hebbende op alle of een groep van de in de onderneming werkzame personen.

2. De ondernemer legt het te nemen besluit schriftelijk aan de ondernemingsraad voor. Hij verstrekt daarbij een overzicht van de beweegredenen voor het besluit, alsmede van de gevolgen die het besluit naar te verwachten valt voor de in de onderneming werkzame personen zal hebben. De ondernemingsraad beslist niet dan nadat over de betrokken aangelegenheid ten minste éénmaal overleg is gepleegd in een overlegvergadering. Na het overleg deelt de ondernemingsraad zo spoedig mogelijk schriftelijk en met redenen omkleed zijn beslissing aan de ondernemer mee. Na de beslissing van de ondernemingsraad deelt de ondernemer zo spoedig mogelijk schriftelijk aan de ondernemingsraad mee welk besluit hij heeft genomen en met ingang van welke datum hij dat besluit zal uitvoeren.
3. De in het eerste lid bedoelde instemming is niet vereist, voor zover de betrokken aangelegenheid voor de onderneming reeds inhoudelijk is geregeld in een collectieve arbeidsovereenkomst of een regeling van arbeidsvoorwaarden vastgesteld door een publiekrechtelijk orgaan.
4. Heeft de ondernemer voor het voorgenomen besluit geen instemming van de ondernemingsraad verkregen, dan kan hij de kantonrechter toestemming vragen om het besluit te nemen. De kantonrechter geeft slechts toestemming, indien de beslissing van de ondernemingsraad om geen instemming te geven onredelijk is, of het voorgenomen besluit van de ondernemer gevegd wordt door zwaarwegende bedrijfsorganisatorische, bedrijfseconomische of bedrijfssociale redenen.
5. Een besluit als bedoeld in het eerste lid, genomen zonder de instemming van de ondernemingsraad of de toestemming van de kantonrechter, is nietig, indien de ondernemingsraad tegenover de ondernemer schriftelijk een beroep op de nietigheid heeft gedaan. De ondernemingsraad kan slechts een beroep op de nietigheid doen binnen een maand nadat hetzij de ondernemer hem zijn besluit overeenkomstig de laatste volzin van het tweede lid heeft meegedeeld, hetzij - bij gebreke van deze mededeling - de ondernemingsraad is gebleken dat de ondernemer uitvoering of toepassing geeft aan zijn besluit.
6. De ondernemingsraad kan de kantonrechter verzoeken de ondernemer te verplichten zich te onthouden van handelingen die strekken tot uitvoering of toepassing van een nietig besluit als bedoeld in het vijfde lid. De ondernemer kan de kantonrechter verzoeken te verklaren dat de ondernemingsraad ten onrechte een beroep heeft gedaan op nietigheid als bedoeld in het vijfde lid.

7. De ondernemer behoeft de instemming van de ondernemingsraad voor elk door hem voorgenomen besluit:

- a. tot vaststelling of intrekking van een pensioenovereenkomst die wordt ondergebracht bij een ondernemingspensioenfonds als bedoeld in artikel 1 van de Pensioenwet;
- b. tot vaststelling of intrekking van een pensioenovereenkomst die wordt ondergebracht bij een niet verplicht bedrijfstakpensioenfonds;
- c. tot vaststelling of intrekking van een pensioenovereenkomst bij een verplicht gesteld bedrijfstakpensioenfonds als bedoeld in artikel 1 van de Pensioenwet, voor het deel van de pensioenovereenkomst dat niet verplicht door dat bedrijfstakpensioenfonds hoeft te worden uitgevoerd;

voor zover hetgeen in de pensioenovereenkomst is of wordt bepaald overeenkomt met hetgeen in pensioenovereenkomsten van alle of een groep van de in de onderneming werkzame personen is of wordt bepaald.

Het tweede tot en met zesde lid zijn van overeenkomstige toepassing?

Bijlage 3 Perspectieven op competentie management

Psychosociale traditie

In de jaren '50 introduceerde White het begrip competenties voor het eerst als persoonseigenschappen die superieure prestaties en een hoge motivatie teweegbrengen (Kampermann, Kluytmans en Semeijn, 2009, p.6). White definieert competenties als de effectieve interactie tussen een persoon en zijn omgeving' (Kampermann et al., 2009, p. 6). Hieropvolgend kwam in 1973 McClelland met een onderzoek waarin hij stelt dat competenties betere maatstaven zijn voor prestaties en intelligentie van studenten dan behaalde cijfers en dat competenties een voorspelling kunnen zijn voor werksuccessen (Beirendonck, 2010, p. 2).

Strategisch bedrijfskundige invalshoek

Anderzijds wordt het competentiedenken in de jaren '90 geïntroduceerd in het bedrijfsleven. In die periode 'ontwikkelt zich een nieuwe kijk op ondernemingen en een strategieontwikkeling die bekend zal worden als de Resource Based View of the Firm' (Barney, 1991; Hamel & Prahalad, 1994, in Kampermann et al., 2009, p. 7). In deze benadering wordt ervan uitgegaan dat een blijvend competitief voordeel ontstaat door het opbouwen en behouden van unieke, moeilijk vervangbare en niet-imiterbare *resources*. Hamel en Prahalad (1990) spreken in dit verband van kerncompetenties (*core capabilities*) 'een unieke configuratie van factoren die toekomstig competitief voordeel mogelijk maakt' (Kampermann et al., p. 7; Campbell en Sommers Luchs, 1997; Mitrani et al., 1992; Nadler en Tushman, 1999, aangehaald in Le Deist en Winterton, 2005; Hamel en Prahalad, 1990, aangehaald in Le Deist en Winterton, 2005).

Bijlage 4 E-mail naar respondenten

In deze bijlage is enkel de e-mail opgenomen die is gestuurd als uitnodiging naar de respondenten van het Rijksmuseum en de respondenten van externe organisaties. De respondent van de werkgeversvereniging is telefonisch benaderd.

4.1. E-mail naar respondenten Rijksmuseum

Beste

Vanuit mijn studie Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht doe ik onderzoek bij de afdeling P&O naar de functiebeschrijvingen binnen het Rijksmuseum.

De aanleiding voor het onderzoek is een toename van het aantal gedetailleerde functiebeschrijvingen. In mijn onderzoek richt ik me op de voorwaarden voor het reduceren van het aantal functiebeschrijvingen door een meer generieke beschrijving van de functies met een grotere - dan nu het geval is- focus op competenties.

In dit kader zou ik je graag willen interviewen om te vragen naar jouw visie en ervaringen rondom dit onderwerp en om daarmee uiteindelijk een passend advies aan P&O te kunnen geven.

Ik hoop dat je mij hiermee wilt helpen en dat je openstaat voor een gesprek! Graag zou ik zsm het gesprek willen inplannen, ik hoor graag wanneer jij tijd hebt. De duur van het gesprek is maximaal één uur.

Bij voorbaat dank.

Met vriendelijke groet,

Maud Schaapveld

4.2. E-mail respondenten externe organisaties

Beste....

Mijn naam is Maud Schaapveld en ik ben momenteel bezig met een afstudeeronderzoek naar functiebeschrijvingen bij het Rijksmuseum.

Vanuit de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, doe ik onderzoek bij het Rijksmuseum naar de voorwaarden waarop de functiebeschrijvingen in aantal verminderd kunnen worden en vertaald kunnen worden naar competentieprofielen. Hierbij maak ik onderscheid tussen inhoudelijke en procesmatige voorwaarden.

Ik heb begrepen dat uw organisatie ook een dergelijke verandering heeft doorgemaakt. Ik zou heel graag willen weten wat uw ervaringen hiermee zijn. Hierbij ben ik vooral benieuwd naar de aanpak en mogelijke succes- en faalfactoren hiervan. Zou u mij hier meer over kunnen en willen vertellen tijdens een interview? Ik hoop met deze informatie een beter beeld te krijgen van hoe zo'n proces eruit ziet en uiteindelijk een passend advies te kunnen doen voor het Rijksmuseum.

Ik hoop dat u mij wilt helpen en open staat voor een gesprek!

Bij voorbaat dank.

Met vriendelijke groet,

Maud Schaapveld

Bijlage 5 Topiclijsten

5.1. Topiclijst oriënterende interviews met HR adviseurs

Introductie onderzoek:

Verantwoordelijk voor welke sector/ afdelingen?

Kan je wat vertellen over jouw functie/ taken?

Ben je op de hoogte van hoeveel functies er binnen jouw sector zijn?

- Hoe veel daarvan zijn vast, hoe veel daarvan zijn tijdelijk?
- Hoe zijn die aantallen zo ver gekomen?
- Ervaar je er negatieve (of misschien juist wel positieve) gevolgen van?

Denk je dat het mogelijk is om het aantal functiebeschrijvingen terug te dringen binnen jouw sector?

- Evt. ook afdeling breed?

Tevens vertaling naar competentieprofielen. Dat heeft wel redelijk wat gevolgen voor HR...:

- Integratie in HR systemen, zoals recruitment, beloning, beoordeling etc. → hoe sta je daar tegenover? (lastig met subjectiviteit definitie competenties?)
- Dient tevens een ontwikkelingsdoel en flexibele inzetbaarheid/ bredere inzetbaarheid. Hoe zie je dat?

Wat zijn volgens jou de voorwaarden ervoor? Zowel organisatie-breed als binnen jouw sector?

Hoe is het Rijksmuseum (in bijzonder jouw sector) met veranderingen? Hoe is de cultuur daarin?

Hoe zou jij het idealiter voor je zien?

Heb je nog tips voor zaken die ik mee moet nemen/ rekening mee moet houden in mijn onderzoek?

5.2. Topiclijst interviews met respondenten van externe organisaties

1. Introductie mijzelf en onderzoek
2. Introductie gesprekspartner
3. Wil je iets vertellen over de veranderingen die jullie hebben doorgevoerd?
 - a. Spelen competenties daar ook een rol in?/ of puur functie vermindering?
4. Hoe hebben jullie het aangepakt?
5. Wat was over het algemeen het doel hiervan?
6. Wat zijn de resultaten hiervan?
 - a. Wat is er echt veranderd?
7. Waren er alternatieven om die doelen te bereiken?
 - a. Waarom werd voor deze weg gekozen?
8. Zouden jullie het de volgende keer weer zo doen of anders?
9. Wat waren de reacties van de medewerkers/ leidinggevenden/ HR etc.?
10. Wat is jouw ervaring ermee?/ hoe kijk je er op terug?
11. Wat zijn volgens jou successen en valkuilen?
12. Wat waren de randvoorwaarden bij jullie?
13. Heb je nog tips voor aanpak onderzoek/advies en key items/ factoren die ik absoluut moet meenemen?

5.3. Topiclijst interviews respondenten Rijksmuseum

Introductie

- Eigen introductie
- Introductie gesprekspartner

Organisatiestrategie

- Vernomen dat het Rijksmuseum bezig is met een nieuwe missie en strategie. Hoe denk jij dat dit onderzoek zich hier tot verhoudt?
- Omschrijving managementstijl
 - o Welke invloed heeft deze managementfilosofie/management stijl op de manier waarop functiebeschrijvingen worden opgesteld (taak/competentie?)
- Omschrijving organisatiecultuur
- Omschrijving afdelingcultuur

Functiebeschrijvingen

- Mening over huidige functieprofielen?
 - o Snap je waarom P&O daar wat mee wilt?
 - o Ervaar je (negatieve) gevolgen aan de gedetailleerdheid/ omvang?
- Hoe veel verschillende functienamen heeft u binnen de afdeling?
- Waar gebruik je op dit moment de huidige functiebeschrijvingen voor?
- Wat zijn jouw belangen bij het opstellen van een functiebeschrijving?
- Hoe kan volgens jou een functiebeschrijving het beste worden opgesteld?
- Hoe moet volgens u de functiebeschrijvingen eruit zien?
- Wat zijn belangrijke onderdelen/aspecten van/voor een functiebeschrijving?
- Hoe denk jij dat de functiebeschrijvingen generieker kunnen worden opgesteld?
 - o Is dat volgens jou mogelijk binnen jouw afdeling? / sector/ hele organisatie?
 - o Op basis waarvan moeten/kunnen niveauverschillen/ taakverschillen (zelfde functienaam, verschilt per sector) worden aangebracht volgens jou?

Generieke omschrijving:

- Welke voordelen/ nadelen zie je?
- Waar zitten de valkuilen?
 - o Wat kan er gebeuren?
 - o Wat voor problemen komen er?

- Wat gebeurt er als er in deze valkuilen wordt getrapt?
 - *Ingaan op herkenbaarheid indien dit niet vanzelf wordt genoemd*
- Hoe moet de reductie worden ingevoerd? Hoe ver moet het gaan?
- Welke functies zie je binnen jouw afdeling die samengevoegd/ generieker kunnen? (Gaat dat evt ook om afdeling overstijgende functies?)
- Reductie vraagt meer focus op gesprekscyclus door leidinggevend
 - Wat zie je daarbij als voordelen/ nadelen?
 - Hoe zie jij jouw rol daarin?
 - Ook koppeling met andere HR activiteiten zoals werving en selectie, ontwikkeling, loopbaan. Hoe zie je dat? Wat zijn jouw ervaringen hiermee? Wat zie je hierbij als voordelen/ nadelen?
 - Sta jij er voor open om er meer tijd/moeite etc in te steken? → zeker in het begin!
 - Hoe zou je dat willen meten? Monitoren?

Competenties

- Wat zijn de *core* competenties van het Rijksmuseum?
 - En van jouw afdeling?
 - AKPIE?
- Wat doe je er nu mee?
- Wat zie je als voordelen van het werken met competenties?
- Wat zie je als nadelen van het werken met competenties?

Algemeen over veranderingstrajecten:

- Wordt gezegd dat factoren zoals visie/ inspraak/ communicatie etc. heel belangrijk is. Hoe zie jij dat bij het Rijksmuseum/ jouw afdeling?
- Welke factoren zijn volgens jou nog meer belangrijk hierbij?
 - Wat gebeurt er als deze factoren niet goed gemanaged worden?
- Welke risico's zie je bij een dergelijke verandering (zowel reductie als competenties)
- Welke successen zie je?

Tot slot: zijn er nog dingen niet aan bod gekomen die je nog graag wilt bespreken/noemen of waarvan je denkt dat ze nog belangrijk zijn dat ze nog aan bod komen?

5.4. Topiclijst respondent werkgeversvereniging

- Waarom zijn de functiebeschrijvingen zoals ze nu zijn?
- Waarom is er nooit iets veranderd? Het is al weleens geopperd
- Wat is nodig om de functie juist te kunnen inschalen?
- Wat zijn de mogelijkheden voor competenties?
- Hoe zijn de functies destijds opgesteld?
- Wat zijn de mogelijkheden en wat zijn daarbij de voorwaarden?

Bijlage 6 Codeboom interviews respondenten Rijksmuseum

In deze bijlage is de codeboom uit het analyse programma 'NVIVO' opgenomen.

