



“Deze functieomschrijvingen nodigen mensen uit zich te ontwikkelen”

Een functieomschrijving voor alle ambtelijk secretarissen

EPROM ADVISEUR BERT KERKHOF HEEFT VOOR OR-ONDERSTEUNING FUNCTIEBESCHRIJVINGEN AMBTELIJK SECRETARIS EN ADVISEUR MEDEZEGGENSCHAP OPGESTELD. LIZA ARENDS, DIRECTEUR OR-ONDERSTEUNING, KIJKT SAMEN MET BERT TERUG OP HET PROCES VAN AFGELOPEN MAANDEN. WELKE DOEL HADDEN ZE? HOE IS EPROM TE WERK GEGAAN EN WAAROM ZIJN BEPAALDE KEUZES GEMAAKT? EN VOORAL: WAT KUNNEN PROFESSIONALS ÉN WERKGEVERS MET HET EINDRESULTAAT?

Door Liza Arends, Bert Kerkhof en Helene Hubers

Resultaatmanagement

Bert Kerkhof houdt zich binnen Eprom organisatieadvies vooral bezig met resultaatmanagement. Dat is, zoals hij zelf zegt, een beetje ‘de harde kant van HR’: het beschrijven, waarderen en belonen.

Zoals de naam al zegt, worden bij resultaatmanagement in de functiebeschrijvingen de te behalen resultaten benoemd. Bert benadrukt dat het daarbij niet de bedoeling is om voor te schrijven hoe de medewerker die resultaten moet bereiken. Bert: “Elke medewerker heeft zijn eigen kwaliteiten die hij kan inzetten om een eigen leerproces te voltooien. Als je daarop stuur, blijft de medewerker creatief en houdt regie over zijn eigen ontwikkeling. Dat vind ik een mooie filosofie. Werk zit meestal in een ‘toegevoegde waardeketen’, waarbij de een het werk doorgeeft aan de ander en die geeft het weer door aan de ander. Bij resultaatmanagement kijken

we wat de functionaris toevoegt aan die keten en dat beschrijven we.”

Een uniek traject

Functiebeschrijvingen worden doorgaans gemaakt binnen een functiehuis. De vraag die Liza had was daarom heel bijzonder: beschrijf de functies van ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap zodanig dat ze passend zijn voor de vakgroep en binnen alle organisaties. Liza bemerkte regelmatig dat er heel veel verschillende visies bestaan over wat het vak inhoudt. En dat die visies niet allemaal aansluiten bij de praktijk. Daarnaast zijn er bij de beroepsvereniging ook geen actuele functiebeschrijvingen meer voorhanden. Haar doel was het vak duidelijker te omschrijven voor de hele vakgroep en organisaties en OR’s die met een ambtelijk secretaris of adviseur medezeggenschap werken. Dat was voor Eprom een uitdaging. In plaats van te kijken wat de ambtelijk secretaris is in de scope

functiehuis van een hele organisatie, moest het breder worden getrokken en bruikbaar worden gemaakt voor alle organisaties. Bert zag zich voor een flinke puzzel gezet. Voor hij begon met de functiebeschrijvingen heeft hij samen met Liza en Corry Oosterhoorn (adviseur en docent vakopleiding voor ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap) het vak van ambtelijk secretaris helemaal ontrafeld aan de hand van een tiental bestaande functiebeschrijvingen uit verschillende sectoren: wat houdt het precies in en wat is de kern van het vak? Hij legt uit hoe dat in zijn werk gaat. “Je gaat eerst kijken: wie zijn de stakeholders om de functionaris heen? Waar lever die iets aan en hoe heet wat hij aanlevert? Wat wordt daarbij verwacht? Wat is het meest complexe wat dat de functionaris zelfstandig moet oplossen? Het interessante is dat je eerst een soort trechter maakt, waarin je alles probeert te vangen. Dat leidt tot een nog wollige beschrijving. Die hebben we gezamenlijk gebruikt om verder door te denken. Door steeds af te pellen zijn we al doende tot de kern gekomen.”

Gij moet

Liza had in de loop der jaren ontzettend veel functiebeschrijvingen verzameld. Wat haar opviel was dat die vaak een toon hebben van: ‘Gij moet...’ en dan een hele reeks van werkzaamheden. Die werkzaamheden zijn vooral de organisatorische secretariële werkzaamheden, want die zijn concreet en makkelijk te omschrijven. Liza: “De zaken die de functie zwaarder maken – adviseren en de procesbegeleiding daarom heen – worden vaak in een heel klein stukje tussendoor gepropt. Van ‘gij adviseert het DB of de OR over advies en instemming’. Zo’n functieprofiel is volledig uit balans.”

Juist geen competenties

Bij een functiebeschrijving horen vaak competenties. Dat Liza en Corry op een gegeven moment een lijst hadden met meer dan twintig competenties, zegt iets over het vak van ambtelijk secretaris. Het is in ieder geval geen eentonig werk. Bert adviseerde hen om juist géén competenties te willen benoemen. Competenties in een functiebeschrijving kunnen afhangen van bijvoorbeeld de organisatie waar iemand voor werkt. En dat is bij zo’n generieke

functiebeschrijving juist niet bekend. Bovendien, zo zegt Bert “loop je het risico – om het maar zachtjes uit te drukken – dat je alle creativiteit bij de medewerker eruit haalt. Je schrijft eigenlijk al voor op welke manier hij zijn vak goed doet. Competenties werken dan beperkend, maar dat is niet wat je wilt.” Bij dit vak kunnen de gewenste competenties ook erg afhangen van de soort medezeggenschap (bijvoorbeeld cliëntenraad) of samenstelling van de raad.

Organische functies

Liza is heel blij met de beschrijving van de doelen in de functiebeschrijving. Dankzij die doelen zijn de functiebeschrijvingen gerelateerd aan waar het eigenlijk om gaat: het doel van de medezeggenschap. De vakken ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap zijn met deze functiebeschrijvingen organische functies geworden. Leuk eraan is dat ze de medewerkers uitnodigen om zich te ontwikkelen. Zowel individuen als organisaties kunnen kijken waar hun ambities liggen. En het kan best zijn dat een organisatie de beschrijvingen leest en denkt: ‘als ik dit lees, heb ik eigenlijk helemaal geen ambtelijk secretaris nodig. Ik heb een adviseur nodig.’ Of andersom natuurlijk. De functiebeschrijvingen bieden ook die duidelijkheid.

Een gespreksopener

Een functiebeschrijving wordt idealiter in organisaties gebruikt om het gesprek aan te gaan. Medewerker en manager kunnen aan de hand daarvan bespreken welke stappen de medewerker nog kan zetten om verder te professionaliseren. Bert: “Dat zijn zogenaamde performance reviews, met de functiebeschrijving als basis om te kijken wat de medewerker doet en wat er beter kan. Het liefst komt het initiatief daarvoor uit de medewerker, niet uit de manager. Daarom vond ik dit project zo leuk; dit verdwijnt niet in de la, maar is een gespreksopener in het begin van het contact met de klant of werkgever. Het kan het vak in zijn geheel een boost kan geven.”

Note: Or-ondersteuning maakt sinds deze maand gebruik van de functiebeschrijving in de werving- en selectie.

DE NIEUWE FUNCTIEOMSCHRIJVINGEN ZIJN ALS BIJLAGE AAN DIT AS-MAGAZINE #5 GEVOEGD.



BERT KERKHOF
Adviseur Eprom Organisatieadvies

eprom
ORGANISATIEADVIES

T +31 (0) 70 324 84 86
M adviseurs@eprom.nl

www.eprom.nl