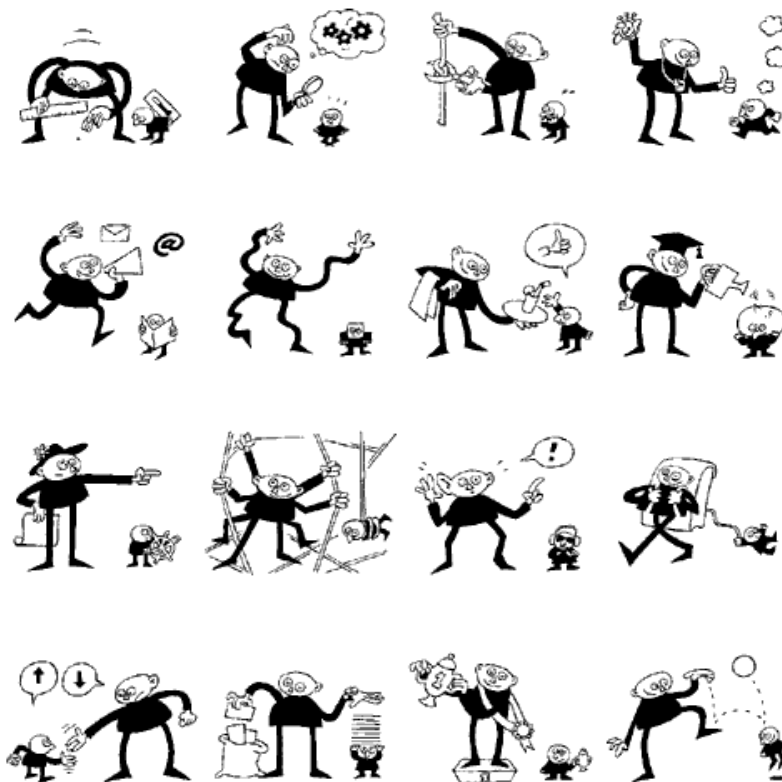




Universiteit Utrecht

## Onderzoek naar de functiebeschrijving en het competentieprofiel voor supervisors bij Labyrinth



Jessica Boer

2010

Utrecht



**Universiteit Utrecht**

## **Onderzoek naar de functiebeschrijving en het competentieprofiel voor supervisors bij Labyrinth**

**Deze Masterscriptie is geschreven ter afronding van de opleiding Bestuurs- en  
Organisatiewetenschap als onderdeel van de afstudeerrichting Strategisch Human  
Resource Management aan de Universiteit Utrecht**

**Utrecht, juni 2010**

**Jessica Boer**

Esdoornstraat 27-1  
3551 AH Utrecht

Studentnummer      0156558  
E-mail                jessica\_boer@hotmail.com  
Opleiding            Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Begeleider           Prof. Dr. P.L.M. Leisink  
Tweede Beoordelaar Dr. R. van Berkel



## Voorwoord

---

Voor u ligt mijn Masterscriptie: 'Een onderzoek naar de functieomschrijving en competentieprofiel voor supervisors bij Labyrinth.' Deze scriptie is geschreven ter afronding van de afstudeerrichting Strategisch Human Resource Management binnen de opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht.

Ruim twee jaar geleden is mijn afstudeerproces begonnen. Veel aspecten binnen het Human Resource Management vind ik interessant, waardoor veel onderwerpen de revue passeerden en een keuze voor mijn scriptie enigszins moeizaam verliep. Het gebruik van competenties binnen het bedrijfsleven is de laatste jaren een actueel onderwerp. Mijn verdere nieuwsgierigheid naar dit onderwerp werd gewekt door mijn werkzaamheden binnen een onderzoeksbureau. Gedurende de tijd dat ik daar werkzaam ben geweest, is mij steeds duidelijker geworden dat het gebruik van competenties belangrijk is voor de kwaliteit van het product dat geleverd moet worden. Het kan voor een organisatie fataal zijn als personen op een verkeerde plek terechtkomen en als de functie niet duidelijk omschreven is. Deze bevindingen zorgden voor meer interesse over dit onderwerp en voor de totstandkoming van mijn scriptieonderwerp.

Het proces van het schrijven van deze scriptie is redelijk complex geweest. Daarom wil ik graag een aantal mensen bedanken, want zonder hen had ik deze scriptie niet tot een goed einde kunnen brengen. Mijn dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider. Op bepaalde momenten heb ik het laten afweten, waardoor het samenwerkingsproces vrij stroef verliep. Ik ben zeer blij dat bepaalde zaken opzij konden worden gezet en ik de kans heb gekregen om deze scriptie af te ronden. Mijn tweede lezer, die de tijd heeft genomen om mijn scriptie te lezen en te beoordelen. Verder gaat mijn dank speciaal uit naar mijn ouders en zussen, voor hun onvoorwaardelijke steun en geduld. Tot slot wil ik mijn vrienden bedanken, in het bijzonder Willeke en Niels voor hun advies, structurering, steun, de nodige ontspanning en samen met mijn jaarclub en andere vrienden voor een mooie studententijd. Het zit erop en het 'echte' leven gaat beginnen!

Jessica Boer

Utrecht, juni 2010



## Inhoudsopgave

---

<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>4</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>8</b>
1.1 Aanleiding.....	9
1.1.1 De organisatie Labyrinth .....	9
1.1.2 Situatieschets probleem.....	10
1.2 Doelstelling.....	11
1.3 Probleemstelling .....	12
1.4 Leeswijzer .....	13
<b>2. Organisatie Labyrinth</b> .....	<b>14</b>
2.1 Wie is Labyrinth.....	14
2.2 Organogram Labyrinth.....	14
2.3 Werkprocessen Labyrinth .....	15
2.4 Soort organisatie .....	17
<b>3. Onderzoeksopzet</b> .....	<b>25</b>
3.1 Definities.....	25
3.2 Probleemstelling .....	26
3.2.1 Deelvragen .....	27
3.3 Onderzoekstraject .....	28
3.3.1 Desk research.....	28
3.3.2 Onderzoeksmethoden.....	32
3.3.3 Literatuurstudie .....	35
3.4 Rol van de onderzoeker.....	35
3.4.1 Betrouwbaarheid.....	36
3.4.2 Validiteit .....	36
3.5 Verwachtingen onderzoek .....	37
<b>4. Literatuurstudie competentie</b> .....	<b>39</b>
4.1 Inleiding in competenties en de kenniseconomie .....	39
4.1.1 De opkomst, ondergang en wederopkomst van competenties en competentiemanagement .....	43
4.2 Definitie competentie volgens Spencer en Spencer .....	47
4.3 Voordelen competenties .....	49
4.3.1 Het nut van competenties (voor verder gebruik) .....	51
4.4 Andere literatuur over competenties .....	54
4.5 Talenten versus competenties .....	57
4.6 Competenties supervisor volgens Spencer en Spencer.....	59
4.7 Leiderschapstijlen.....	60
4.8 Competentieniveaus .....	65
4.9 Competentieprofiel .....	72
4.10 Van functiebeschrijving naar competentieprofiel .....	73

<b>5. Functiebeschrijving supervisor</b> .....	<b>75</b>
5.1 Resultaten interviews managers.....	75
5.2 Resultaten interviews supervisors.....	79
5.3 Resultaten interviews werkveld.....	82
5.4 Het opstellen van de functiebeschrijving.....	87
5.4.1 Functie en werkzaamheden.....	88
5.5 De functiebeschrijving.....	95
<b>6. Het ontwikkelen van het competentieprofiel</b> .....	<b>96</b>
6.1 Van aspecten, taken en eigenschappen naar competenties.....	96
6.2 Het competentieprofiel.....	96
6.3 Aanbevelingen voor Labyrinth.....	102
<b>7. Conclusie</b> .....	<b>105</b>
7.1 Conclusies deelvragen.....	105
7.2 Overall Conclusie.....	107
7.3 Discussie.....	109
<b>8. Persoonlijke reflectie</b> .....	<b>112</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>113</b>
1. Bronvermelding.....	113
Internet sites.....	116
2. Publieke dimensie.....	117
3. Interviewtopics.....	123

## Samenvatting

---

Problemen in het functioneren van supervisors bij onderzoeksbureau Labyrinth, hebben geleid tot het ontwikkelen van een functiebeschrijving en competentieprofiel voor supervisors binnen deze organisatie.

### ***Wat is een passend competentieprofiel voor de functie van supervisor bij onderzoeksbureau Labyrinth?***

Dit is de vraag die centraal staat in deze scriptie. Voor de beantwoording van deze centrale vraag zal er gebruik worden gemaakt van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek binnen Labyrinth. Voorafgaand aan de literatuurstudie is er vooronderzoek (o.a. deskresearch) geweest om inzicht te krijgen in het gebruik van competenties.

Uit de literatuurstudie is gebleken dat er nu steeds meer gebruik gemaakt van kennis dan van arbeid. Kennisintensieve organisaties leveren een product of dienst door kennis in te zetten van medewerkers die primair met kennis bezig zijn in hun werk. Door de opkomst van de kenniseconomie zal er meer gekeken worden of werknemers wel op de juiste plek zitten. Er is geen tijd meer voor 'trial en error'. Mede aan de hand van het vaststellen van competenties voor werknemers kan effectiviteit worden bewerkstelligd. Effectief en efficiënt werken kan ervoor zorgen dat hoogstaande kwaliteit van het te leveren product wordt gehaald.

Competentie heeft de benaming 'fuzzy concepts'. Kenmerkend hiervoor is, dat volledige consensus over de inhoud ervan moeilijk realiseerbaar is. Om het bestaansrecht van een begrip te rechtvaardigen is het gewenst dat er consensus bestaat over de inhoud van het begrip. Daarnaast is het tevens van belang dat het begrip meetbaar is. De mate van bereidheid en bekwaamheid om een specifieke functie te vervullen worden als belangrijke meetpunten voor de indeling van competentieniveau gezien.

Herkenbaarheid en ontwikkelbaarheid zijn twee voordelen van competenties die naar voren zijn gekomen en de bruikbaarheid als nadeel. De invoering van competenties en competentie management leidt tot verbetering van de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het beschrijven van competenties zorgt voor transparantie. Competenties van een werknemer kunnen de basis vormen voor goede prestaties en ervoor zorgen dat competitief voordeel gecreëerd wordt.

Leiderschapstijlen zijn nodig om werknemers te kunnen managen en daarmee de opgestelde doelstellingen te behalen. Leiderschap hangt nauw samen met de stijl van leiding geven en wordt steeds belangrijker binnen organisaties. Mensen vormen tegenwoordig de belangrijkste hulpbron van een organisatie. De leiderschapstijlen geven vooral aan op wat voor manier de medewerkers moeten worden gemanaged. Het is noodzakelijk om een variatie aan stijlen van leiding geven te hanteren om zich aan te kunnen passen aan verschillende situaties en problemen waarmee een leider geconfronteerd wordt.

Om een competentieprofiel op te stellen en overzichtelijk te maken kan er gewerkt worden met verschillende competentieniveaus. Competentieniveaus van de medewerker zijn sterk verbonden met de stijl van leiding geven. Net zoals bij leiderschapstijl, bestaat er niet zoiets als één competentie of competentieniveau die in iedere situatie geschikt is. De juiste stijl van leiding geven, de competenties en de competentieniveaus van de medewerkers en de specifieke taken die zij uit moeten voeren, passen zich aan elkaar aan.

Met behulp van de literatuurstudie en het praktijkgedeelte is er een functiebeschrijving tot stand gekomen. Door indeling op verschillende bedrijfsniveaus (Strategisch, Tactisch, Operationeel) die ingedeeld zijn op de bekwaamheid van de werknemers en het vierde niveau (Persoonlijk), omdat is gebleken dat dit een belangrijk onderdeel is binnen het begrip competentie, konden de resultaten worden gecombineerd en uiteindelijk omgezet worden naar competenties voor supervisors binnen Labyrinth. De competenties tezamen zijn verwerkt in het competentieprofiel.

Een nieuw competentieprofiel is ontwikkeld, genaamd '*STOP*'. Dit profiel is uitgewerkt in hoofdstuk 6. Dit '*STOP*' competentieprofiel kan gebruikt worden om supervisors binnen de organisatie te toetsen op hun competenties. In paragraaf 6.3 staat het toetsformulier van het competentieprofiel '*STOP*' vermeld.

Op elk niveau kunnen de benodigde competenties worden voorgelegd aan de supervisor en kan er een waarde door Labyrinth en door de supervisor zelf aan worden gegeven. Op die manier wordt het toetsformulier doorgelopen. Aan het eind kunnen de twee ingevulde formulieren naast elkaar worden gelegd en kan er worden geëvalueerd. De supervisor kan zijn uitleg geven over de waarden die hij heeft ingevuld en waarom. Het belang van het naast elkaar leggen van de twee toetsformulieren is, dat er verschillende gedachtes over (de benodigde) competenties tot stand komen en met elkaar kunnen worden vergeleken. In de toekomst kan er nog kritischer worden beoordeeld en aan de hand daarvan kunnen waar nodig trainingen worden gegeven.

# 1. Inleiding

---

## **Mensen op de verkeerde plekken**

Uitgegeven: 6 april 2006 6:43

Auteur: dhr. B. Overbeek

*Mensen die niet lekker zitten, lekker laten zitten? Of hebben organisaties ook een verantwoordelijkheid om een situatie te scheppen, waardoor werknemers gemakkelijker van functie veranderen? De pogingen om het ontslagrecht te versoepelen, zijn stappen in een richting, maar is er misschien meer mogelijk?*

Het komt nog steeds voor dat organisaties mensen op de verkeerde plaatsen laten zitten. En dat is jammer. Want je ziet de gevolgen. Weinig kwaliteit. Ontevreden gezichten. En een vervelende werksfeer. De vraag hoe iemand op een verkeerde plaats terecht komt, is niet moeilijk te beantwoorden. De selectie en werving verlopen maar matig. Dat komt mede doordat we gebruik maken van luid bejubelde competentieprofielen. Die meten wel iets, maar nauwelijks objectief en bovendien onvolledig. Organisaties gaan weinig creatief om dit soort zaken. Ze blijven een beetje hangen in kritiek op mensen die te lang blijven 'hangen', maar bieden die mensen nauwelijks een alternatief.<sup>1</sup>

Vaak worden werknemers door de organisatie op een verkeerde plek in de organisatie geplaatst. Dit kan voor grote problemen zorgen bij het management, doordat werknemers niet goed functioneren, de kwaliteit achteruit gaat en zelfs mensen opstappen. Daarnaast kan het zorgen voor veel ontevredenheid en een vervelende sfeer op de werkvloer.

Organisaties zullen hun verantwoordelijkheid moeten nemen als het gaat om dit probleem. 'Mensen vormen een belangrijke bron van waarde voor de onderneming. Het management binnen een organisatie zou de potentiële waarde van hun mensen moeten zien en daar gebruik van maken.'<sup>2</sup> Voor de strategie van een organisatie zijn werknemers belangrijke pionnen. Een organisatie kan staan of vallen bij de manier waarop werknemers functioneren. 'HRM werknemers worden niet langer beschouwd als een kostenpost, maar eerder gezien als 'resources' van de organisatie, die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor strategische doelstellingen van de organisatie.'<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.jongebazen.nl> (geraadpleegd op 24 juli 2007)

<sup>2</sup> Hoekstra, H. A., Van Sluijs, E., 2000, p. 3

<sup>3</sup> Faems, D., 2002, p. 31



Wijsbek (1997) hanteert de volgende brede, omvattende omschrijving voor HRM: 'Het optimaal benutten van het menselijk talent in arbeidsorganisaties in het kader van de ondernemingsstrategie'.<sup>4</sup>

Competenties nemen binnen hedendaagse organisaties een steeds belangrijkere positie in. Bijna iedere organisatie houdt zich tegenwoordig bezig met de competenties van werknemers om op die manier structuur te hebben in de verschillende functies. Een competentieprofiel kan duidelijk weergeven wat een persoon in zijn/haar mars heeft en deze persoon kan daardoor makkelijker en direct op de juiste plek binnen de organisatie worden ingezet. Misverstanden kunnen hierdoor worden voorkomen.

Competenties komen bijna, zoals beschreven, in iedere organisatie voor, zo ook voor de functie "supervisors", waar deze scriptie voor een groot deel aan gewijd is. Een supervisor kan omschreven worden als iemand die met supervisie is belast, dat betekent 'dat iemand toezicht houdt en tevens leiding geeft'.<sup>5</sup> Een supervisor binnen een organisatie zal leiding en aansturing moeten geven aan een team. Hiervoor zal hij moeten beschikken over een stijl, een manier van leiding geven die gepast is voor de uitvoering van zijn/haar functie.

Na deze inleiding te hebben behandeld wordt hierna eerst ingegaan op de aanleiding van dit onderzoek. Hierin wordt het probleem uitgewerkt, waarom er onderzoek moet plaatsvinden en de urgentie hiervan.

## 1.1 Aanleiding

In dit hoofdstuk zal kort worden ingegaan op de organisatie Labyrinth, waarna de situatieschets wordt gegeven. Bij de laatstgenoemde zal gebruik worden gemaakt van het oriënterende gesprek dat gevoerd is met de directeur van onderzoeksbureau Labyrinth.<sup>6</sup>

### 1.1.1 De organisatie Labyrinth

Organisatie Labyrinth richt zich vooral op maatschappelijk relevante onderzoeken. Voorbeelden zijn: Wat is het nut van etnisch ondernemerschap op de lokale economie? Hoe kan je het imago van een heel politiecorps verbeteren? Wat zijn wensen van bewoners bij renovatie? Zij voert deze onderzoeken uit om een compleet beeld te kunnen scheppen voor

---

<sup>4</sup> Geciteerd in Hoekstra, H. A., Sluijs, E. van, 2003, p. 5

<sup>5</sup> Van Dale woordenboek, 1996

<sup>6</sup> Gesprek directeur Labyrinth (gevoerd op 1 mei 2007)

de opdrachtgevers. Dit kunnen gemeenten, woningcorporaties maar ook bedrijven zijn. Het einddoel wat ze voor ogen hebben is het aandragen van een rapport om uiteindelijk een bijdrage te leveren bij het beantwoorden van de vraag van de klant. In hoofdstuk 2 zal verder ingegaan worden op de organisatie.

### 1.1.2 Situatieschets probleem

De aanleiding voor het schrijven van deze scriptie komt voor uit het feit, dat het management van Labyrinth van mening is dat er een probleem is rondom het functioneren van supervisors. Voor het beoordelen van binnen Labyrinth passende supervisors bestaat namelijk geen vaste procedure. Volgens het management is het niet duidelijk wat precies de functiebeschrijving is van een supervisor en over welke competenties een supervisor moet beschikken. De huidige supervisors zijn vooral mensen die geen ervaring hebben als supervisor of gespecialiseerd zijn in de functie supervisor, maar wel veel ervaring hebben met het houden van enquêtes. De supervisors die op dit moment werkzaam zijn bij Labyrinth zijn merendeels studenten, maar wegens afstuderen of andere interesses blijven zij gemiddeld maar een half jaar bij de organisatie. Dit heeft in sommige gevallen te maken met het feit dat de supervisors niet duidelijk weten wat ze willen, kunnen en dat ze wisten wat de organisatie precies van hen wilde.

Tot op heden heeft Labyrinth door tijdgebrek en gebrek aan mankracht nog geen functiebeschrijving kunnen vastleggen, waardoor de aansturing van het werkveld niet optimaal is. Terwijl een goed functionerende supervisor belangrijk is bij de uitvoering van een onderzoek. Op dit moment bestaat de functiebeschrijving uit enkele korte richtlijnen.

De urgentie van dit onderzoek is zeer hoog, omdat nu door het gemis van een goed in de organisatie passende supervisor op dit moment vaak fouten worden gemaakt tijdens de uitvoering. Door het onzorgvuldig en onleesbaar invullen van enquêtes ontstaan er incomplete resultaten. Er moet nagegaan worden wie de enquête heeft gehouden en dit kost veel tijd. Het schrijven van het rapport kwam daardoor stil te liggen. Het is zelfs voorgekomen, dat de respons van de enquête helemaal niet klopte, waardoor de enquête niet bruikbaar was. Hierdoor moesten een aantal enquêtes opnieuw worden gehouden. Deze voorvallen kosten extra tijd en geld en dat wordt door de organisatie als negatief beschouwd.

## 1.2 Doelstelling

Het doel van deze scriptie is om informatie te verzamelen, wat zal bijdragen aan het opstellen van de functiebeschrijving en het competentieprofiel voor supervisors binnen Labyrinth. Aan de hand van de opgestelde functiebeschrijving en competentieprofiel kan het probleem (zie 1.1.2) omtrent het functioneren van supervisors voor Labyrinth worden aangepakt. Daarnaast is er ook een maatschappelijk en wetenschappelijk belang aanwezig, zoals hier nader uitgelegd zal worden.

Essentieel voor een onderzoek zijn de doelstelling en de vraagstelling. De wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd is hiervan afhankelijk en daarom van groot belang. Eerst zal ingegaan worden op de doelstelling, om daarna op basis daarvan in paragraaf 1.3 een centrale vraag te kunnen formuleren.<sup>7</sup>

De doelstelling voor deze scriptie is:

Informatie verzamelen om aanbevelingen te kunnen doen die kunnen bijdragen aan:

- *Verbetering van de kwaliteit van supervisors binnen organisatie Labyrinth.*
- *Een betere kwaliteit van dienstverlening tot stand brengen binnen de organisatie.*
- *Een betere kwaliteit van dienstverlening garanderen aan de klant.*
- *Kostenbesparing voor Labyrinth.*

Met deze scriptie wordt geprobeerd een bijdrage te leveren aan de oplossing van het probleem waar Labyrinth tegenaan loopt. Maar er zit er ook een maatschappelijk en wetenschappelijk belang aan vast.

De relevantie van een onderzoek kan praktisch van aard zijn (maatschappelijke relevantie) of theoretisch van aard zijn (wetenschappelijke relevantie). De nadruk in dit onderzoek ligt niet meer op het één of het ander. Aan ene kant heeft het onderzoek een maatschappelijke relevantie. Het moet een bijdrage leveren aan de oplossing voor een praktisch probleem. Wat voor taken moet een supervisor uitvoeren en wat voor competenties moeten supervisors bezitten binnen onderzoeksbureau Labyrinth.

---

<sup>7</sup> Velde, M. A. van der, 2000, p. 22

Daarnaast heeft het onderzoek een wetenschappelijk belang, omdat de bevindingen van dit onderzoek in de toekomst gebruikt kunnen worden voor andere wetenschappelijke onderzoeken op het gebied van ontwikkeling van competentieprofielen, specifiek competentieprofielen van supervisors. Er kan een gat opgevuld worden binnen de bestaande literatuur over taken en competenties van supervisors binnen onderzoeksbureaus. Hierbij moet worden opgemerkt dat gezien het type onderzoek, namelijk een casestudy, de resultaten niet algemeen geldend zijn. Dit betekent dat de conclusies en aanbevelingen gebaseerd op casestudy's over het algemeen vaak interessant zijn voor verder onderzoek. De casestudy wordt in paragraaf 3.3.2.2 nader uitgelegd. Door middel van grootschaliger opgezet onderzoek, zal ook de wetenschappelijke relevantie kunnen toenemen. Dit onderzoek kan functioneren als basis of in ieder geval een stap in de goede richting om een bijdrage te leveren aan die wetenschappelijke relevantie.

Zoals eerder vermeld zal er op basis van bovenstaande doelstellingen een centrale vraag geformuleerd worden. In het volgende deel wordt de centrale vraag met haar deelvragen behandeld.

### **1.3 Probleemstelling**

De centrale vraag moet zo geformuleerd zijn dat de doelstellingen behaald kunnen worden. De vraagstelling moet passend zijn aan de doelstellingen en moet uitvoerbaar zijn. De centrale vraag van het onderzoek luidt:

***Wat is een passend competentieprofiel voor de functie van supervisor bij onderzoeksbureau Labyrinth?***

Voor de beantwoording van deze vraag wordt gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek binnen Labyrinth.

Daarnaast is het van belang om een aantal deelvragen te formuleren om de vraag te kunnen beantwoorden:

***Deelvraag 1:***

***Wat is de functiebeschrijving van de functie `supervisor` bij Labyrinth?***

***Deelvraag 2:***

***Hoe kan op basis van de functiebeschrijving een passend competentieprofiel ontwikkeld worden voor Labyrinth?***

## 1.4 Leeswijzer

Om de centrale vraag te beantwoorden zullen er een aantal stappen worden ondernomen. Hoofdstuk 2 behandelt de organisatie Labyrinth. Dit geeft een beter beeld van de organisatie waarbinnen het competentieprofiel opgesteld gaat worden. Vervolgens zal in Hoofdstuk 3 de onderzoeksopzet voor deze scriptie uitgewerkt worden. In hoofdstuk 4 zullen enkele definities en andere relevante literatuur aan de orde komen, zodat de basis voor het ontwikkelen van een competentieprofiel gemaakt kan worden. Vervolgens zal in hoofdstuk 5 naar aanleiding van de interviews bij Labyrinth een functiebeschrijving worden opgesteld. Op basis van de eerder verkregen informatie en het functieprofiel, kan nu in hoofdstuk 6 het competentieprofiel worden ontwikkeld van de functie supervisor bij Labyrinth en worden er aanbevelingen gegeven aan Labyrinth. In hoofdstuk 7 zal de overall conclusie en de conclusies van de deelvragen worden behandeld. De resultaten zullen hier ook bediscussieerd en geanalyseerd worden. Deze scriptie wordt beëindigd met een persoonlijke reflectie op het gehele proces, weergegeven in hoofdstuk 8.

## 2. Organisatie Labyrinth

---

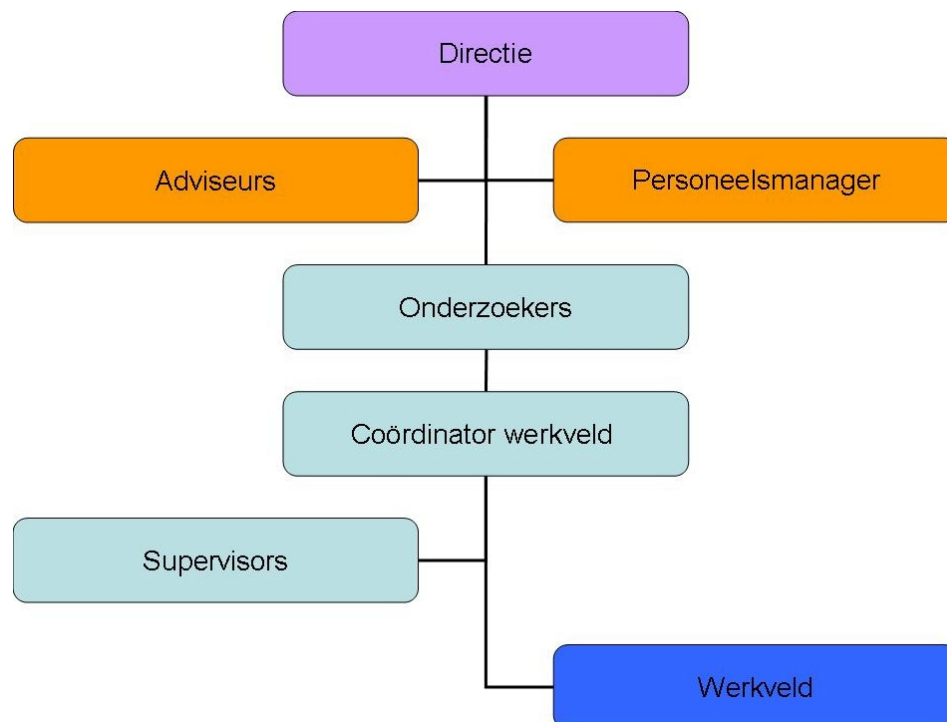
Om een goed beeld te kunnen vormen van Labyrinth zal in dit hoofdstuk verder ingegaan worden op de organisatie. Wie is Labyrinth, hoe ziet hun organogram eruit, wat zijn de werkprocessen en tot slot wat voor soort organisatie is Labyrinth.

### 2.1 Wie is Labyrinth

Labyrinth is zoals eerder vermeld een onderzoeksbureau dat zich bezighoudt met maatschappelijk relevante vraagstukken. De behandelde onderzoeken gaan over actuele vraagstukken die onder burgers, gemeenten en bedrijven leven. De rapporten die na onderzoek aan de klant worden gepresenteerd moeten bijdragen aan een oplossing voor de vraag van de klant.

### 2.2 Organogram Labyrinth

Grafisch kan de organisatie Labyrinth best als volgt worden weergegeven.

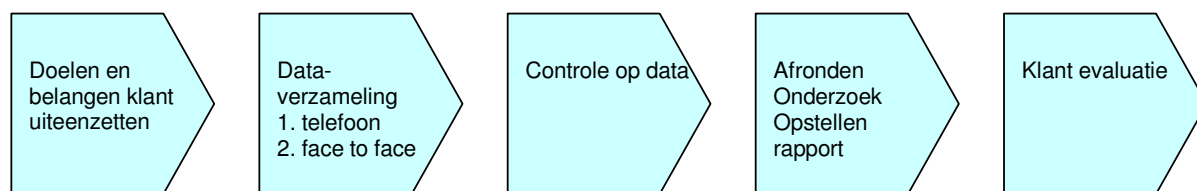


Figuur 1: organogram Labyrinth

De directeur is eindverantwoordelijke binnen de organisatie en wordt in bepaalde situaties ondersteund door twee adviseurs en een personeelsmanager. Vervolgens onderscheidt men het managementteam. Dit wordt gevormd door tevens de directeur, de adviseurs, personeelsmanager en onderzoekers. De supervisors moeten verantwoording afleggen aan de coördinator werkveld en daarnaast het werkveld aansturen. Het werkveld zijn de enquêteurs en zorgen voor de uitvoering van alle enquêtes binnen een project. Zij leggen verantwoording af aan de supervisors of aan de coördinator werkveld. Het aantal supervisors hangt af van de grootte van het project. In totaal zijn er 4 mensen die werkzaam kunnen zijn als supervisor.

Aangezien Labyrinth een klein opbouwende organisatie is met vijf fulltimers (plus twee adviseurs), zal het zeker wel voorkomen dat taken bij afwezigheid of drukte door verschillende afdelingen van het management worden behandeld. De aansturing van het werkveld (ongeveer veertig enquêteurs) zal in principe wel worden verricht door de coördinator werkveld en de supervisors.

## 2.3 Werkprocessen Labyrinth



*Figuur 2: werkprocessen Labyrinth*

Bij de opstelling van een onderzoek wordt veel aandacht besteed aan het opzetten van de doelen die een klant voor ogen heeft. Het is noodzakelijk dat er een zo compleet mogelijk beeld wordt geschetst van de omgeving, zodat men weet wat er precies gemeten moet worden en dat het doel duidelijk is. Om een onderzoek succesvol af te kunnen ronden, is een nauwe samenwerking tussen Labyrinth en de klant vereist.

De dataverzameling gedurende een onderzoek wordt gedaan in de vorm van enquêtes en interviews. Dit kan op twee manieren worden uitgevoerd, namelijk via de telefoon in het callcenter of face-to-face afname bij passanten of bij mensen thuis. Dit hangt geheel af van het type onderzoek dat gedaan wordt.

Het werkveld wordt aangestuurd door een supervisor. Het is zeer belangrijk dat het werkveld weet wat hen te doen staat en welk resultaat er bereikt moet worden. Bij onzorgvuldigheid kunnen er verkeerde resultaten en foute conclusies ontstaan, waardoor het onderzoek niet meer betrouwbaar kan zijn. Hierdoor is een supervisor onmisbaar bij de uitvoering van een onderzoek.

Naast het feit dat het werkveld aangestuurd moet worden bij de uitvoering van hun functie om zo succesvolle resultaten te behalen, zal er onder andere ook controle moeten plaatsvinden op de gevonden data. Deze datacontrole moet ook uitgevoerd worden door de supervisor. Daarnaast is de supervisor verantwoordelijk voor misstappen die gemaakt zijn door het werkveld en dient hij/zij als vraagbaak bij eventuele problemen of onduidelijkheden. Een incapabele supervisor kan fataal zijn bij het halen van de doelstellingen en het waarborgen van hoge kwaliteit. Aangezien de supervisor een centrale positie inneemt bij het uitvoeringsproces binnen een onderzoeksbureau, is het van belang dat een supervisor bepaalde kwaliteiten en eigenschappen bezit om de functie met succes te kunnen uitvoeren.

De richtlijnen voor een supervisor bij Labyrinth (zoals opgesteld door Labyrinth) worden op dit moment als volgt omschreven:

Als supervisor bij Labyrinth verdien je een euro meer per uur dan een enquêteur. Daar verwachten we dan ook iets voor terug. Dit is de huidige functiebeschrijving van de supervisor:

- Vragen beantwoorden van enquêteurs.
- Controleren van de enquêteurs
- Tussen het veldwerk door wordt contact onderhouden met de overige enquêteurs. Het kan dus niet gebeuren dat er een enquêteur verdwaalt.
- De enquêtes worden aan het einde van de dag doorgekeken door de supervisor en gecontroleerd op compleetheid, leesbaarheid, spelfouten en of er goed is doorgevraagd. Als er fouten of onduidelijkheden aangetroffen worden, wordt dit met de enquêteur besproken en verbeterd.

Zorgen dat de pakketten van de enquêteurs de volgende ochtend op kantoor aanwezig zijn. Het is altijd de bedoeling dat alle enquêteurs tegelijk starten en tegelijk ophouden. Dan moet de supervisor ervoor zorgen dat alle pakketten (enquêtes, looplijsten etc) de volgende ochtend voor 09.30 bij ons op kantoor aanwezig zijn. Het gebeurt te vaak dat niet alles op tijd bij ons aanwezig is, en daardoor krijgen ze weer incomplete looplijsten mee. Dat werkt frustrerend. Ook dit valt onder jullie verantwoordelijkheid



## 2.4 Soort organisatie

Om te kunnen bepalen wat voor soort organisatie Labyrinth is, wordt er gebruik gemaakt van de typologie van Gastelaars (2000). Zij beschrijft de typologie van dienstverlenende organisaties, waarin met gebruikmaking van bestaande theoretische tradities de verschillen tussen de dienstverlenende organisaties zo helder mogelijk worden samengevat.<sup>8</sup>

Labyrinth kan gezien worden als een dienstverlenende organisatie, aangezien ze een dienst leveren aan hun klanten en dat is kennis in de vorm van onderzoeken en het afleveren van een rapport.

De vergelijking van dienstverlenende organisaties door Gastelaars (2000), wordt bepaald door 3 thema's. Deze zijn:

(I) 'de legitimiteit of het geïnstitutionaliseerde maatschappelijke draagvlak van de organisatie, (II) het primaire proces, met speciale aandacht voor de positie van de uitvoerenden en die van de klanten en (III) de structuur en aansturing van de organisatie en daarmee de positie van het management.'<sup>9</sup>

Dienstverlenende organisaties verschillen op het punt van de maatschappelijke verwachtingen waaraan zij moeten beantwoorden: het geïnstitutionaliseerde maatschappelijke draagvlak dat de kern vormt van hun legitimiteit.<sup>10</sup> Labyrinth zal zich laten leiden door normen die betrekking hebben op hun professionele kwaliteit.

Daarnaast verschillen dienstverlenende organisaties op het punt van de transacties met de klant waar zij voor staan. Het is van belang om te weten of de gevolgen van de transacties met de klant ingrijpende gevolgen hebben of dat ze oppervlakkig zijn. De eisen die de transacties stellen aan de uitvoerenden en aan de klanten, zijn bepalend voor de inrichting van het primaire proces.<sup>11</sup> De transacties die Labyrinth maakt met haar klanten zullen vooral gevolgen hebben op de uitkomst van het onderzoek en het gebruik hiervan.

De activiteiten die betrekking hebben op de inrichting en aansturing van dienstverlenende organisaties (haar 'organisatie' en 'management') hebben meestal een eigen dynamiek.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 14

<sup>9</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 14

<sup>10</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 14

<sup>11</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 14

<sup>12</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 14

Men kan altijd spreken van de dienstverlenende (of Human Service) aspecten aan een organisatie, maar in 'echte' dienstverlenende organisaties maakt 'dienstverlening', een gerichte transactie met aanwezige klanten, de kern uit van het primaire proces.<sup>13</sup>

Zoals in bovenstaande besproken, wordt een typologie van dienstverlenende organisaties ontwikkeld aan de hand van 3 thema's. Gastelaars (2000) onderscheidt daarbij 6 typen.

Ten eerste de drie traditionele varianten, namelijk de selectiebureaucratie, de massadienstverlening en de professionele dienstverlening.

Type I: Selectiebureaucratieën houden zich primair bezig met selectieprocessen, het toepassen van algemene regels op individuele gevallen. Hieronder vallen overheidsdiensten die in direct contact staan met burgers. Bovendien staan in deze organisaties een streven naar rechtsgelijkheid en rechtszekerheid centraal en worden ze intern geleid door regels waaraan iedereen zich te houden heeft.<sup>14</sup>

Type II: Massadienstverlening. Dat zijn alle dienstverlenende organisaties waarbij het primaire proces gekenmerkt wordt door kortstondige, weinig ingrijpende en sterk gestandaardiseerde transacties met een groot aantal klanten, tot anonieme marktsegmenten samengevoegd. Massaproductie van consumptiegoederen.<sup>15</sup>

Type III: Professionele dienstverlening. Het primaire proces kenmerkt zich in dit type organisaties door de inzet van hoogopgeleide professionals, waarbij de klant de transactie meestal als ingrijpend ervaart. In deze organisaties is het streven naar professionele kwaliteit doorslaggevend voor het dagelijkse reilen en zeilen. In dit type organisaties zijn de uitvoerenden niet alleen bepalend voor het karakter van de dienstverlening, zij spelen zelfs een doorslaggevende rol in de organisatie als geheel.<sup>16</sup>

De volgende twee typen ontleen hun bestaansrecht aan de scheiding van werk en privé-sfeer, dat tot een zekere maatschappelijke verzelfstandiging heeft geleid van activiteiten als 'verzorging' en 'vrijtijdsbesteding'.<sup>17</sup>

Type IV: Vrijwillige vereniging. In deze organisaties nemen uitvoerenden en klanten op vrijwillige basis deel aan het primaire proces. Vrijwillige verenigingen worden

---

<sup>13</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 22

<sup>14</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 24

<sup>15</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 24

<sup>16</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 24

<sup>17</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 24

maatschappelijk vaak gezien als 'laatste' bindende factor, waar andere bindingen het niet meer lijken te doen.<sup>18</sup> (Banton en Sills, 1968)

Type V: Het zorgarrangement. Dit zijn dienstverlenende organisaties die gekenmerkt worden door vaak zeer langdurige transacties met zeer afhankelijke klanten, waarbij het essentieel is dat ze in principe zeven maal vierentwintig uur per week beschikbaar zijn.<sup>19</sup>

Het zesde type organisatie representeert de wensen van deze tijd.

Type VI: Individuele dienstverlening. In het primaire proces staan meer of minder intensieve transacties met individuele klanten centraal, waarbij er vooral gestreefd wordt recht te doen aan individuele wensen en verwachtingen en aan de eigen inbreng en verantwoordelijkheden van afzonderlijke klanten. (kleine, selecte) organisatieadviesbureaus. Het streven is een gelijkwaardige transactie tussen uitvoerende en klant.<sup>20</sup>

Gezien de bovenstaande omschrijvingen van de verschillen typen organisaties geschetst door Gastelaars, kan Labyrinth ondergebracht worden bij het type individuele dienstverlening. Er wordt gestreefd om aan de individuele wensen en verwachtingen te voldoen én aan de eigen inbreng en verantwoordelijkheden van de afzonderlijke klanten. Een onderzoek wordt van begin tot het eind besproken met de klant, waardoor er een bepaalde gelijkwaardigheid ontstaat. De klant heeft op deze manier echt grip op de alledaagse gang van zaken bij de transactie.

De beschreven typen kunnen aan de hand van 8 hoofdkenmerken onderscheiden worden van elkaar, deze zijn gegroepeerd in de drie eerder genoemde thema's.

Het eerste hoofdkenmerk is het referentiekader of het geïnstitutionaliseerde maatschappelijke draagvlak van de organisatie.

Het tweede kenmerk wordt gevormd door de bijbehorende centrale waarden of de bottom line. 'Het referentiekader verwijst vaak naar de historische achtergrond van het specifieke type, terwijl de centrale waarden verwijzen naar de 'uiterste' maatstaven aan de hand waarvan de organisatie en haar uitvoerenden ook nu nog de kwaliteit van de geboden diensten bepalen en verantwoorden naar buiten toe.'<sup>21</sup>

Bij het primaire proces van de organisatie (II) 'moet gedacht worden aan alles wat nodig is voor de effectuering van de kerntaak, de voor de organisatie bepalende transactie met de klant.' Het primaire proces kent een aantal fasen, dat uiteindelijk bepalend zijn voor 'de gang

---

<sup>18</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 25

<sup>19</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 25

<sup>20</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 25

<sup>21</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 26

van de klant door de organisatie'. De drie hoofdkenmerken die worden besproken karakteriseren de kern van het primaire proces.

Als derde kenmerk wordt de kerntaak van de organisatie aangeduid als de centrale technologie. 'Dat is de aanduiding van de voor de organisatie typerende transactie met haar klanten.' Er wordt gesproken van de positie van de uitvoerenden kenmerk 4 en van de positie van de klant kenmerk 5.<sup>22</sup>

Met structuur en aansturing van dienstverlenende organisaties wordt bedoeld op de wijze waarop organisaties bijeen worden gehouden en de manieren waarop richting wordt gegeven aan haar activiteiten.

Hoofdkenmerk 6 is de coördinatie van het operationeel management.

Hoofdkenmerk 7 structuur, hieronder valt de structurering van de dienstverlenende organisaties en in het bijzonder de bindingen die specifiek verantwoordelijk zijn voor haar samenhang.

Tot slot hoofdkenmerk 8 het management. 'De verwachtingen die in de dienstverlenende organisatie ten aanzien van de rol van het management bestaan.'<sup>23</sup>

Gastelaars onderscheidt aan de hand van 8 kenmerken 6 algemene typologieën van dienstverlenende organisaties. De typologieën zijn in bovenstaande beschreven. De toepassing van de 8 kenmerken op Labyrinth zullen nu worden toegelicht.

#### *Het referentiekader en centrale waarden*

'Afspraken van dienstverlenende organisaties met de omringende maatschappelijke omgeving worden aangeduid als de geïnstitutionaliseerde maatschappelijke verwachtingen of anders gezegd als het referentiekader van de betreffende organisatie. Op deze verwachtingen zijn bovendien de centrale waarden van toepassing. De centrale waarden gelden voor de uitvoerenden als belangrijke richtlijn voor hun alledaagse handelen, als bestanddeel van hun organisatie-identiteit.<sup>24</sup>

Als het referentiekader en de centrale waarden worden toegepast op de organisatie Labyrinth, komen vooral de individualisering en de inspraak van de klant gedurende het hele proces naar voren. De inspraak van zowel uitvoerenden en klanten kan individueler worden voorgesteld, de individuen worden zelfstandig geïnformeerd en er kunnen zelfstandig beslissingen worden genomen in situaties die van belang zijn voor hun eigen leven.

---

<sup>22</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 27

<sup>23</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 27

<sup>24</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 32

Beide partijen participeren in principe op gelijkwaardige basis gedurende de transactie van een onderzoek.

### *Centrale technologie*

De centrale technologie verwijst naar de kern van het primaire proces, de uitvoering van de kerntaak van de organisatie uitgaande van de centrale waarden. Hiermee vormt zij de basis voor de legitimiteit van de organisatie.<sup>25</sup> De centrale technologie binnen Labyrinth richt zich op het onderhandelen. Er wordt geprobeerd om een gelijkwaardige relatie aan te gaan met klanten, met als oog samen te ondernemen en een onderzoek succesvol af te ronden.

### *De uitvoerenden*

De uitvoerenden zijn onmisbaar bij de uitvoering van de transacties met de klant. De uitvoerenden binnen Labyrinth kunnen vooral gezien worden als deskundig onderhandelaar. In samenspraak met de klant worden onderzoeken opgesteld. Daarnaast wordt er binnen Labyrinth ook gebruik gemaakt van professionele uitvoerenden, dit om extra kennis en inzicht te vergaren.

### *De klanten*

De klanten van Labyrinth kunnen gezien worden als een partner in het dienstverleningsproces. Zij komen vrijwillig bij Labyrinth voor de uitvoering van een onderzoek voor een bepaald probleem, maar om alles zo zorgvuldig mogelijk uit te kunnen voeren zullen zij een 'relationship' opbouwen.

### *Coördinatie*

De voor de hand liggende coördinatiemechanismen voor Labyrinth zijn het onderling overleg en de tevredenheid. Overleg tussen managers en uitvoerenden, zodat deze zelfstandig op de werkvloer hun taken kunnen uitvoeren. Daarnaast de tevredenheid van de succesvolle afronding van een heel proces.

---

<sup>25</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 59

### *Structuur*

De structuur verwijst naar die aspecten van de sociale werkelijkheid, die als 'gegeven' moeten worden verondersteld, en die de mogelijkheden van de betrokken individuen tegelijkertijd kunnen verruimen en beperken. Ze maken bepaalde dingen mogelijk, ze snijden tegelijkertijd andere mogelijkheden af. De bindingen binnen de organisatie zijn bepalend voor de structuur van de dienstverlenende organisatie.<sup>26</sup> De relatienetwerkstructuur past bij Labyrinth, deze wordt namelijk gekarakteriseerd door de horizontale bindingen, de relatie met de klanten en het inleven in hun omgeving staat voorop.

### *Management*

Voor de rol van het management wordt gebruik gemaakt van de rollen zoals Mintzberg in 1973 beschrijft in zijn boek, 'The nature of managerial work'. De rol die het management binnen Labyrinth heeft, wordt door Mintzberg omschreven als een informatierol. Het managementteam met hierin de directeur, treedt op als primus inter pares/spokesperson voor de organisatie. Zij weet alles van de organisatie en heeft naar binnen en buiten toe een professionele geloofwaardige uitstraling.

De beschrijvingen van de soorten dienstverlenende organisaties en kenmerken worden in onderstaand schema weergegeven. De kenmerken die van toepassing zijn op Labyrinth, zijn in het schema geel gekleurd.

---

<sup>26</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 129

Hoofd Kenmerken	Selectie Bureaucratie	Massa Dienstverlening	Professionele Dienstverlening	Vrijwillige Vereniging	Zorg Arrangement	Individuele Dienstverlening
Referentiekader	verstatelijking en juridificering	rationalisering en commercialisering	professionalisering	scheiding van werk en vrije tijd	Scheiding van arbeid en zorg	individualisering
Centrale waarden	rechtsgelijkheid en - zekerheid	doelmatigheid en rendement	professionele kwaliteit	vrijwillige betrokkenheid	continuïteit van zorg	zelfbeschikkings recht van klant
Centrale Technologie	Selecteren	leveren	gericht veranderen	mobiliseren	zorg verlenen	onderhandelen
De Uitvoerenden	Eerstelijns bureaucraat / gebonden	radertje / ingelijfd	professional / autonoom	amateur of onbezoldigde professional / betrokken	verzorgend / discretionair	deskundig onderhandelaar / samenspraak met klant
De Klanten	belanghebbende	anonieme afnemer	Geval	lid of vrijwillige deelnemer	Bewoner of afhankelijke cliënt	partner
Coördinatie	Procedures	protocollen omzet	onderling overleg en standaard vaardigheden	spelregels en sociale controle	direct toezicht	omzet en tevredenheid
Structuur	Hiërarchie	machine	Eilandenstructuur	egalitaire gemeenschap	patriarchaal verband	relatienetwerk
Management	Eerst verantwoordelijk	ondernemer / resource	beschermer / negotiator	charismatische leider	gezaghebbende / disturbance	primus inter pares / spokesperson

Figuur 3: Typologie van Gastelaars<sup>27</sup>

Nu de verschillende hoofdkenmerken zijn besproken, kan er specifiek worden bepaald tot welke type dienstverlenende organisatie Labyrinth behoort.

Als er wordt gekeken naar het bovenstaande schema, dan kan de onderzochte organisatie Labyrinth aan de hand van deze 8 kenmerken overall getypeerd worden als een individuele dienstverlening.

<sup>27</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 28

Voor de positie van de supervisors en uitvoerenden binnen Labyrinth heeft deze typering de volgende uitwerking.

Supervisors en uitvoerenden zullen tijdens het uitvoeren van een onderzoek, nog meer de wensen van de klant voor ogen moeten houden. Bijvoorbeeld bij een eerder uit te voeren woningonderzoek, was het vooral belangrijk dat er aandacht werd besteed aan het gesprek met de bewoners dan de uitslag van het onderzoek. De klant moet het gevoel krijgen, dat de supervisors en uitvoerenden een onderzoek uitvoeren precies zoals gewenst en dat een klant gaandeweg nog invloed heeft op de uitvoering hiervan. Uiteindelijk zullen beide partijen moeten bijdragen aan het slagen van een transactie, die door Gastelaars e.a. wordt gekarakteriseerd als onderhandelen met het oog op een gezamenlijk te ondernemen activiteit. Er zal veel gecommuniceerd moeten worden tussen supervisors en het management, omdat de manager binnen deze dienstverlening wordt beschouwd als iemand die professioneel is en gezag heeft en die voor de uitvoerenden voor de missie van de organisatie staat. Hij zal naar buiten toe als vertegenwoordiger van de organisatie optreden en kan zo de geluiden vanuit de supervisors en uitvoerders overbrengen naar de klant. Tot slot zullen supervisors en uitvoerders door de samenspraak die zij indirect hebben met de klant, zich min of meer gebonden voelen bij de uitvoering van hun werk. Dit is gunstig voor de binding van Labyrinth met hun werknemers.<sup>28</sup>

Naast de positie van de supervisors en uitvoerenden binnen Labyrinth, zal deze typering ook een uitwerking hebben op het type competenties dat supervisors zullen moeten bezitten. Op voorhand kan er nu worden gezegd, dat supervisors de algemene kennis en visie van de organisatie moet bezitten. Veel communicatie naar het management toe is belangrijk, zodat er zoveel mogelijk aan de wensen van de klant kan worden voldaan. Daarnaast zal een supervisor helder de doelen en visies van de klant voor ogen moeten hebben en houden. Tot slot zal een supervisor georganiseerd, gestructureerd, verantwoordelijk en overzichtelijk te werk moeten gaan, dit om alles duidelijk over te kunnen brengen aan de uitvoerenden zodat een onderzoek succesvol afgerond kan worden.

Nu de organisatie Labyrinth uitgebreid is besproken, zal in het volgende hoofdstuk de onderzoeksopzet worden besproken.

---

<sup>28</sup> Gastelaars, M., 2000, p. 161



### 3. Onderzoeksopzet

---

#### 3.1 Definities

Voordat er verder ingegaan wordt op de centrale vraag en de deelvragen, zullen eerst belangrijke begrippen uit de centrale vraag worden verduidelijkt. De begrippen supervisor, functiebeschrijving en competentie staan centraal in mijn verdere onderzoek. Om precies te weten wat onder deze begrippen wordt verstaan, worden ze in onderstaande gedefinieerd.

##### *Supervisor*

Supervisor wordt ook wel gezien als een (eerstelijns)manager voor enquêteurs. Met deze twee benamingen wordt hetzelfde bedoeld, maar om verwarring te voorkomen zal de term supervisor verder gebruikt worden in het onderzoek. Daarnaast beschrijft Berggren een manager (supervisor) als, '*iemand die verantwoordelijkheid heeft voor personeel en een vorm van verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het werk.*'<sup>29</sup>.

##### *Functiebeschrijving*

'In een functiebeschrijving wordt de vereiste opleiding, werkervaring en specifieke taakeisen beschreven voor een vacature. De functiebeschrijving geeft aan wat iemands plaats is in de organisatie en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden er bij de functie horen.'<sup>30</sup>

##### *Competentie*

Een competentie is de kennis, vaardigheden, persoonseigenschappen en houding die een medewerker moet hebben om een bepaalde functie te vervullen. Een competentie is dus karakteristiek gedrag van een persoon. Competentie omvat het geheel van kennis die nodig is voor een bepaalde vaardigheid. Iemand is competent als hij beantwoordt aan het geheel van minimale eisen dat dit beroep inhoudt. Kennis is dat wat geweten en toegepast wordt. Een vaardigheid is het vermogen om een handeling bekwaam uit te voeren of een probleem juist op te lossen. Persoonseigenschappen zijn kenmerken typerend voor een bepaalde persoon. De houding is een gedragslijn die iemand aanneemt.<sup>31</sup> Dit begrip zal in de literatuurstudie, waarin competentie specifiek behandeld wordt verder worden uitgewerkt.

---

<sup>29</sup> Berggren, C. e.a., 1997, p. 9

<sup>30</sup> Wijk, G. van, Meijer, F., 1999, p. 50

<sup>31</sup> Spencer, L. M., Spencer, S. M., 1993, p. 9-11

## 3.2 Probleemstelling

De vraagstelling van het onderzoek luidt:

***Wat is een passend competentieprofiel voor de functie van supervisor bij onderzoeksbureau Labyrinth?***

Deze vraag typeert zich als een beschrijvende vraag. Beschrijvend houdt in dat gekeken wordt naar 'het voorkomen (frequenties) van (kenmerken van) objecten'.<sup>32</sup> In deze vraag wordt er op zoek gegaan naar de kenmerken van functiebeschrijving en competentieprofiel, om zo opgesteld te worden voor supervisors bij Labyrinth.

Ten eerste wordt er literatuuronderzoek gedaan. Wat is er zoal geschreven over taken en competenties van supervisors. Er is nog weinig bekend en dus vindt er eerst een inventarisatie plaats. Relevante meningen, ideeën zullen eruit worden gelicht. Daarna wordt er gekeken in de praktijk naar wat er gezegd wordt over taken en competenties, het empirische onderzoek binnen Labyrinth. Het praktijkgedeelte is eveneens te typeren als beschrijvend onderzoek. Er wordt gezocht naar meningen van respondenten in een praktijkonderzoek. In de aanleiding kwam al naar voren dat er niet zoiets bestaat als een eenduidig competentieprofiel voor supervisors bij Labyrinth. Daarom zal worden gekeken naar de meningen van betrokkenen bij Labyrinth over de taken, verantwoordelijkheden en competenties van een supervisor binnen Labyrinth. Er wordt gekeken naar de resultaten en welke er als belangrijk worden bestempeld. Deze beschrijvingen zullen een vergelijking met de gevonden literatuur mogelijk moeten maken.

---

<sup>32</sup> Velde, M. A. van der, 2000, p. 24

In de discussie zullen de verschillende onderzochte literaire stukken en de meningen van de betrokkenen bij Labyrinth, zich uitende in de functiebeschrijving en het competentieprofiel, worden bediscussieerd. Er wordt gekeken naar competenties van supervisors in de literatuur en competenties van supervisors in de praktijk. Een vergelijking van resultaten van beiden moet uitwijzen of er verschillen en/of overeenkomsten zijn tussen literatuur en praktijk. Op die manier kan worden gekeken naar waar het in de literatuur of in de praktijk aan ontbreekt of niet. Op basis hiervan wordt er kritisch gekeken naar de functiebeschrijving en het competentieprofiel, waarna er aanbevelingen kunnen worden gedaan om op basis hiervan supervisors te toetsen.

De centrale vraag wordt zal beantwoord worden aan de hand van een aantal deelvragen. De deelvragen zullen ondersteuning bieden om de centrale vraag te kunnen beantwoorden.

### 3.2.1 Deelvragen

Aan de hand van de volgende deelvragen zal de centrale vraag worden beantwoord.

#### ***Deelvraag 1:***

##### ***Wat is de functiebeschrijving van de functie `supervisor` bij Labyrinth?***

Dit is van belang om een opzet te kunnen maken voor het competentieprofiel. Verwacht wordt dat het empirisch onderzoek naar de mening over taken en verantwoordelijkheden met behulp van medewerkers kan leiden tot een duidelijke functiebeschrijving. Dit zal later dienen voor het ontwikkelen van een competentieprofiel.

#### ***Deelvraag 2:***

##### ***Hoe kan op basis van de functiebeschrijving een passend competentieprofiel ontwikkeld worden voor Labyrinth?***

Een combinatie van de gevonden ideeën vanuit de literatuurstudie en de mening van medewerkers over taken van een supervisor uit het praktijkonderzoek moeten er voor zorgen dat er een competentieprofiel wordt opgesteld.

Door middel van een literatuurstudie en empirisch onderzoek zullen antwoorden worden gegeven op de deelvragen. In het volgende deel zal de uitvoering hiervan besproken worden.

### 3.3 Onderzoekstraject

In het onderzoekstraject zal ten eerste de deskresearch, gevolgd door de onderzoeksmethoden en de literatuurstudie worden beschreven. Daarna zal in de volgende paragraaf de rol van de onderzoeker worden behandeld en dit hoofdstuk wordt afgesloten met de verwachtingen voor dit onderzoek.

#### 3.3.1 Desk research

Om de situatie zo volledig mogelijk in kaart te krijgen, zal er tijdens dit onderzoek gebruik worden gemaakt van verschillende stappen. Aan het begin van het onderzoek zal deskresearch plaatsvinden. Wat voor informatie is al bekend binnen de Labyrinth en bij andere soortgelijke bureaus over taken en competenties van supervisors.

##### 3.3.1.1 Documentenanalyse

Om een eerste indruk te krijgen van het probleem wordt onder andere gebruik gemaakt van al bestaande documenten bij Labyrinth. Dit zijn persoonlijke documenten van supervisors die op dit moment werkzaam zijn bij Labyrinth. Wat voor opleiding hebben de supervisors gedaan en hoeveel ervaring hebben zij met deze functie. Verder worden de beknopte richtlijnen voor de functie supervisor op papier gezet. Deze bevindingen kunnen als basis dienen bij het opstellen van de functiebeschrijving.

##### 3.3.1.2 Andere onderzoeksbureaus

Naast deskresearch wordt gekeken naar dezelfde typen organisaties om een beter beeld te krijgen van taken en competenties van supervisors bij onderzoeksbureaus. Dezelfde typen organisaties worden gekozen om op deze manier zo veel mogelijk in de buurt te komen van de organisatie Labyrinth. Gezien het feit, dat de typen organisaties hetzelfde zijn, kunnen ze later mee worden genomen in het praktijkonderzoek en hulp bieden bij het opstellen van een de functiebeschrijving, wat weer gevolgd wordt door het opstellen van het competentieprofiel. In onderstaande zullen drie onderzoeksbureaus worden beschreven. Aangezien de verkregen informatie vertrouwelijk is en de bureaus dus anoniem zijn, zullen zij worden aangegeven met een cijfer.

De gesprekken die met de andere onderzoeksbureaus zijn gevoerd, kunnen worden gezien als vooronderzoek op het praktische onderzoek later in deze scriptie. In het vooronderzoek is op zoek gegaan naar andere onderzoeksbureaus die wel ervaring hebben met taken en competenties van supervisors.

De volgende vragen zijn aan de onderzoeksbureaus gesteld:

1. *Heeft u binnen uw bureau te maken met supervisors?*
2. *Heeft u voor deze supervisors een functiebeschrijving en competentieprofiel opgesteld?*
3. *Zo niet, kunt u misschien aangeven wat voor taken en competenties voor supervisors u officieel hanteert binnen uw organisatie?*

De vragen zijn telefonisch afgenomen, omdat er te weinig tijd is om ze face-to-face te spreken. Daarnaast draait een vooronderzoek om een beter beeld te scheppen voor verder onderzoek. Het voordeel van telefonisch afnemen is, dat het minder tijd kost. Daarnaast voelen mensen zich misschien vrijer bij het beantwoorden van de vragen, omdat er niemand tegenover hen zit. Een nadeel voor de onderzoeker is het feit dat de houding/lichaamstaal van de respondent niet te zien is. Er kan niet worden geobserveerd tijdens het stellen van de vragen.<sup>33</sup> Uitdrukkingen kunnen niet worden waargenomen, waardoor meningen eventueel minder sterk over kunnen komen of respondenten andere dingen zeggen dan wanneer de interviews face-to-face worden afgenomen. Dit zou kunnen leiden tot andere resultaten.

De uitkomsten van de andere onderzoeksbureaus zullen in deze paragraaf al weergegeven worden omdat het vooronderzoek betreft. Hieronder volgen drie schema's met een samenvatting van de competentieprofielen van de verschillende onderzoeksbureaus.

---

<sup>33</sup> Velde, M. A. van der, 2000, p. 107-108

## **Onderzoeksbureau 1**

Functie supervisor

Opleidingseisen:

HAVO/VWO of vergelijkbaar werk-/denkniveau

Ervaringseisen:

- Minimaal gemiddelde software kennis
- Systematische werkwijze, organisatorische en coördinerende kwaliteiten
- Ervaring met MS Office (Word, Excel, Outlook)
- Zelfstandige en pro-actieve werkinstelling richting interne en externe klanten
- Kan zich verplaatsen en inleven in probleemstelling van klant

Taken en verantwoordelijkheden:

- Adequaat controleren van uitgevoerd werk.
- Bewaking van planning en ingeschatte workload van onder zijn/haar handen zijn de activiteiten in projecten
- Projectkosten verantwoordelijk; bewaakt budget van onder zijn/haar handen zijnde activiteiten in projecten

Taken en verantwoordelijkheden:

- Zorg dragen voor voldoende interviewers om het onderzoek uit te voeren
- Testen en bekijken onderzoeksmateriaal
- Vermenigvuldigen onderzoeksmateriaal
- Steekproeftrekken en toewijzen van adressen aan interviewers
- Zorgdragen voor verzenden onderzoeksmateriaal
- Begeleiden van interviewers gedurende het onderzoek (Help-Desk)
- Bewaking voortgang onderzoek en mogelijk het bijsturen hiervan om beoogde resultaat te behalen
- Overleggen met Projectmanagement inzake lopende projecten
- Registreren en controleren van ontvangen vragenlijsten
- Controleren kwaliteit en terugkoppeling daarvan naar de interviewers
- Zorgdragen voor het controleren en invoeren van declaraties van interviewers
- Het registreren van non-response
- Vervaardigen projectevaluaties
- Archiveren onderzoeksmateriaal

Competentie supervisor:

1. Resultaatgericht
2. Klantgericht
3. Verantwoordelijkheid
4. Mondelinge communicatie
5. Schriftelijke communicatie
6. Aandacht voor detail

Leiderschapstijl supervisor

- Instrueren
- Begeleiden
- Bewaken

*Figuur 4: onderzoeksbureau 1*

### **Onderzoeksbureau 2**

Competentie supervisor

Competenties:

1. Klantgerichtheid zowel intern als extern
2. Professionaliteit
3. Plannen en organiseren
4. Samenwerken
5. Analytische vaardigheden
6. Probleemoplossend vermogen
7. Resultaatgerichtheid
8. Initiatief
9. Commerciële vaardigheden
10. Ontwikkelen van anderen
11. Strategisch denken
12. Leiderschap

*Figuur 5: onderzoeksbureau 2*

### **Onderzoeksbureau 3**

Opleidingseisen:

HAVO/VWO of vergelijkbaar werk-/denkniveau

Functie supervisor

Ervaringseisen:

- Is communicatief vaardig
- Ervaring met Word en Excel
- Affiniteit / ervaring met callcenter werk is een pre
- Hoge dosis verantwoordelijkheidsgevoel

Taken en verantwoordelijkheden:

- Het monitoren van de voortgang van verschillende projecten
- Het aansturen van de interviewers
- Overzicht en terugkoppeling kunnen geven t.a.v. de lopende projecten
- Evaluaties voeren met de interviewers n.a.v. de telefonische gesprekken

Competentie supervisor

Competenties:

1. Resultaatgericht
2. Klantgericht
3. Verantwoordelijkheid
4. Communicatievaardig
5. Samenwerken

*Figuur 6: onderzoeksbureau 3*

Uit het vooronderzoek bij andere onderzoeksbureaus blijkt, dat de profielen redelijk verschillend zijn. Deze uitkomsten geven geen duidelijke standaard beschrijving van een competentieprofiel voor een onderzoeksbureau. Het geeft wel een beeld van wat een profiel kan bevatten. Uit het vooronderzoek komt ook naar voren, dat er in verder onderzoek een scheiding gemaakt zal moeten worden tussen taken en verantwoordelijkheden en competenties. De verschillende termen worden nu door elkaar gebruikt, terwijl ze een verschillende betekenis hebben.

Nu in het vooronderzoek een beeld is gegeven van competentieprofielen voor onderzoeksbureaus, zal er overgegaan worden naar het volgende deel. Hierin komen de methodes van onderzoek doen aan de orde.

### 3.3.2 Onderzoeksmethoden

Gedurende het onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van verschillende methoden om informatie te verzamelen. Het soort onderzoek, de manier waarop data wordt verzameld en de verantwoording van de data-analyse worden besproken.

#### 3.3.2.1 Ongestructureerd kwalitatief onderzoek

Voor de beantwoording van de vraagstelling, zal er ongestructureerd kwalitatief onderzoek worden gedaan. Bij kwalitatief onderzoek zijn de resultaten van het onderzoek niet (direct) numeriek van aard, maar bestaan uit woorden of verhalen. In dit onderzoek de literatuur en de interviews. Door de resultaten te categoriseren, kunnen ze op een later moment numeriek gemaakt worden.<sup>34</sup> Bijvoorbeeld door vast te stellen hoe vaak een bepaalde competentie wordt genoemd. Afhankelijk van de resultaten wordt besloten of het mogelijk is deze numeriek weer te geven. Op dit moment kan er nog niet beoordeeld worden wat de respondenten zullen antwoorden. In de analyse zal de manier van weergave nog worden besproken.

Er zijn verschillende onderzoeksstrategieën en dataverzamelmethodeën te onderscheiden. De manier van dataverzameling is erg afhankelijk van de onderzoeksstrategie.<sup>35</sup> De onderzoeksstrategie die het meest geschikt is voor ongestructureerde kwalitatieve onderzoek is een casestudy.

---

<sup>34</sup> Velde, M. A. van der, 2000, p. 77, 78

<sup>35</sup> Velde, M. A. van der, 2000, p. 78, 79



### 3.3.2.2 Casestudy

In dit onderzoek zal ingegaan worden op de bijdrage die een duidelijke functiebeschrijving en competentieprofiel kan leveren aan onderzoeksbureau Labyrinth.

De resultaten van het onderzoek zullen niet algemeen geldend zijn, maar alleen onder de specifieke voorwaarden en omstandigheden van de onderzochte organisatie gelden. Het betreft hier een specifiek onderzoek waarin één geval, systematisch wordt beschreven. Dit wordt een casestudy genoemd.<sup>36</sup> Vaak wordt er wel gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelingmethoden om een beter beeld te krijgen van mogelijke verbanden en vindt er vooraf een theoretisch onderzoek plaats. Binnen een casestudy laat de onderzoeker zich bij voorkeur leiden door theorie. Vanuit de theorie is er een mogelijkheid om een vergelijking te maken tussen theorie en praktijk, dit wordt de lineair analytische casestudy genoemd (Yin, 1984).<sup>37</sup>

Afgezien van het feit dat dit onderzoek niet algemeen geldend zal zijn, kunnen de resultaten echter wel gebruikt worden voor suggesties binnen onderzoeksbureaus en als basis voor eventueel verder onderzoek.

In dit onderzoek zal er ook vergelijking plaatsvinden tussen theorie en praktijk. Wat wordt er in de literatuur precies gezegd over taken en verantwoordelijkheden en competenties van supervisors en hoe wordt hier in de praktijk door de respondenten tegenaan gekeken. De theorie en de betrokken bij Labyrinth zullen met elkaar worden vergeleken in de discussie en analyse.

### 3.3.2.3 Interviews

Om de meningen over taken van supervisors te verkrijgen, zal het management, supervisors en het werkveld van Labyrinth ondervraagd moeten worden. In dit onderzoek is het interview de aangewezen methode hiervoor, aangezien er gevraagd zal worden naar de meningen, kennis, ervaringen van de respondenten over taken, competenties van supervisors en niet naar feiten.<sup>38</sup>

Er zijn verschillende manieren om een interview te houden. Een interview kan gestructureerd, ongestructureerd of halfgestructureerd zijn. In dit onderzoek zal uitvoerig met

---

<sup>36</sup> Velde, M. A. van der, 2000, p. 81, 82

<sup>37</sup> Geciteerd in Velde, M. A. van der, 2000, p. 87

<sup>38</sup> Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., 2000, p. 135

de respondenten worden gesproken en zal dieper ingegaan worden op de meningen en ervaringen. Dit wordt gedaan aan de hand van een halfgestructureerd interview. Dit soort interview is handig, omdat er gebruik wordt gemaakt van een topiclijst die enige houvast biedt tijdens het interview. De onderwerpen liggen vast en er kunnen een aantal vaste vragen worden opgesteld. Daarnaast is er voldoende ruimte om verder in te gaan op bepaalde onderwerpen of het interview uit te breiden met meer vragen. De onderwerpen voor de topiclijst zullen uit de literatuurstudie naar voren komen.

### **3.3.2.4 Respondenten**

De keuze voor de respondenten van de interviews zal gedeeltelijk selectief worden gekozen. Het is namelijk noodzakelijk de mensen te interviewen die direct bij het probleem betrokken zijn. In dit onderzoek zullen dat mensen van het management, de supervisors en het werkveld bij Labyrinth. Het werkveld echter is te grootschalig voor een casestudy. Het is daarom niet mogelijk om alle mensen van het werkveld te interviewen en de respondenten zullen daarom aselekt (willekeurig) worden gekozen. Dit op basis van de functie die wordt vervuld, namelijk enquêteur en verder niet om persoonlijke kenmerken.

Zoals hierboven aangegeven, zullen de interviews bij Labyrinth op drie verschillende niveaus gehouden worden om aan het eind een zo compleet mogelijk beeld te krijgen.

De interviews bij Labyrinth zullen allemaal face-to-face worden afgenomen, dit in tegenstelling tot het vooronderzoek bij andere onderzoeksbureaus.

De interviews zullen anoniem worden afgenomen, dit om ernaar te streven dat het onderzoek objectief blijft. Aangezien de respondenten niet met naam worden vermeld, vergroot de kans wellicht dat respondenten zo eerlijk mogelijk antwoorden en dat het geven van sociaal wenselijke antwoorden wordt voorkomen. Er kan niet achterhaald worden dat een uitspraak door een bepaalde respondent is gedaan.

### **3.3.2.5 Verantwoording data-analyse**

Na verzameling van alle data zal de analyse volgen. De data zullen geanalyseerd moeten worden om zo conclusies te kunnen trekken. Basis voor de analyse zijn het vooronderzoek bij andere onderzoeksbureaus, de literatuurstudie en de interviews uit de praktijk. De resultaten van de literatuurstudie en praktijk zullen ingedeeld worden op vier verschillende niveaus van taken en competenties. Daarnaast zullen de uitkomsten van de interviews uit de praktijk ingedeeld worden op onderwerp en niveau binnen de organisatie. De onderwerpen zijn de topics die gebruikt worden tijdens de interviews, hiërarchie, functie supervisor, competenties supervisor, doel voor de organisatie en overige uitspraken. Deze onderwerpen zijn bepaald aan de hand van de literatuur van verscheidene auteurs die gebruikt zijn in deze scriptie. Daarnaast zijn de onderwerpen zo gekozen om door middel van de interviews in de praktijk antwoord te krijgen om de centrale vraag te kunnen beantwoorden. De groepen zullen bestaan uit het management, de supervisors en het werkveld bij Labyrinth. Door de verschillende groepen met elkaar te vergelijken, kan er een completer beeld worden gegeven van de noodzakelijke taken van een supervisor.

### **3.3.3 Literatuurstudie**

In de literatuurstudie zal nader ingegaan worden op de definitie competentie(profielen) en het opzetten van een competentieprofiel. Er zal ten eerste een inleiding worden gegeven over de opkomst van competenties en de kenniseconomie.

Vervolgens wordt het begrip competentie volgens Spencer en Spencer (1993) en de voordelen van competenties en andere relevante ideeën over competenties behandeld. Daarna zal de keuze gemaakt worden voor een bepaalde school. Hierna zal een deel worden beschreven over talent versus competenties, de competenties voor supervisors volgens Spencer en Spencer en de leiderschapstijlen. Dit wordt gevolgd door een stuk over competentieniveaus. Dan zal het begrip competentieprofiel aan de orde komen. Gevolgd door, hoe kan men vanuit de functiebeschrijving naar een competentieprofiel. Hieruit volgt uiteindelijk de functiebeschrijving en het competentieprofiel in hoofdstuk 5 en 6.

### **3.4 Rol van de onderzoeker**

Bij uitvoering van onderzoek moet de onderzoeker zo objectief mogelijk zijn, maar een onderzoek zal nooit geheel waarde vrij zijn. Ondanks dat deze niet geheel waarde vrij is, zal het onderzoek wel zo betrouwbaar mogelijk uitgevoerd moeten worden. Waarom een onderzoek betrouwbaar en valide moet zijn, zal in het onderstaande worden beschreven.

### 3.4.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid betreft de nauwkeurigheid en precisie van het meetinstrument: 'hoe wordt gemeten?'<sup>39</sup> Op welke manier wordt kennis opgedaan. De data mogen niet op toeval zijn gebaseerd. In dit onderzoek wordt daarom in de literatuurstudie gebruik gemaakt van meerdere bronnen en in het praktijkonderzoek worden meerdere betrokkenen geïnterviewd. Als de uitkomsten hiervan hetzelfde beweren, kan er ook meer vanuit worden gegaan dat dit ook zo is. Daarnaast zullen de interviews anoniem worden verwerkt en daarmee zal de kans op sociaal wenselijke antwoorden worden verkleind.

### 3.4.2 Validiteit

Het andere belangrijke aspect voor het onderzoek is de validiteit. Hieronder wordt verstaan 'de geldigheid van het meetinstrument, meet je daadwerkelijk wat je wilt meten?'<sup>40</sup>

Wordt er met de gekozen meetinstrumenten datgene gemeten waarmee uiteindelijk de centrale vraag kan worden beantwoord.

Tijdens dit onderzoek is er gebruik gemaakt van verschillende data, informatie en onderzoeksmethoden om de validiteit zo hoog mogelijk te maken.

Ten eerste is er gebruik gemaakt van triangulatie. Bij triangulatie wordt dezelfde vraag op minstens drie verschillende manieren onderzocht. Wordt op alle manieren hetzelfde geantwoord, dan kan er vanuit gegaan worden dat het klopt. Wanneer het een verschillend resultaat oplevert, dan zal er verder onderzoek gedaan moeten worden.

Er zijn 2 soorten triangulatie toegepast, namelijk data triangulatie en methode triangulatie. In dit onderzoek is hier invulling aan gegeven door gebruik te maken van meerdere typen data: deskresearch supervisors, telefonische enquêtes met onderzoeksbureaus (benchmarking) en interviews met verschillende sleutelfiguren. Daarnaast zijn er verschillende onderzoeksmethoden gebruikt, namelijk observatie van supervisors in het veld, literatuur onderzoek, verschillende interviews en eigen ervaring in het werkveld.

---

<sup>39</sup> Velde, M. A. van der, 2000, p. 54

<sup>40</sup> Velde, M. A. van der, 2000, p. 57

Ten tweede is er gebruik gemaakt van multi-actor informatie. Om informatie te verzamelen zijn er interviews gehouden met de directeur, het managementteam, supervisors en het werkveld. Daarnaast is er advies gevraagd aan een HRM adviseurs en is er overleg geweest met verschillende actoren die meer informatie konden verstrekken over dit onderzoek.

Om dit onderzoek nog meer valide te maken is er tot slot nog gebruik gemaakt van interviewtranscripten. De interviews die met de verschillende actoren zijn gehouden, zijn na afloop ter beoordeling teruggekoppeld. Aanpassingen konden hierdoor worden gemaakt. De opgestelde profielen zijn ook teruggekoppeld naar de directeur van Labyrinth om beoordeeld te worden. De goedkeuring vanuit de organisatie bevestigt, dat alles wat is onderzocht ook klopt.

Het onderzoekstraject en de rol van de onderzoeker is in het voorgaande besproken. In de volgende paragraaf zullen de verwachtingen aangaande het onderzoek aan de orde komen.

### **3.5 Verwachtingen onderzoek**

Dit stuk zal de inhoudelijk opbouwende verwachtingen ten aanzien van de literatuur behandelen. Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de functie supervisor, belangrijke behandelde competenties vanuit de literatuur en het type organisatie.

Functie supervisor:

- De ene supervisor is de andere niet, waardoor er ook een verschil kan ontstaan in de functiebeschrijvingen en deze dus niet compatible zullen zijn. Hierdoor zal de functiebeschrijving niet eenduidig opgesteld kunnen worden en zal één functieomschrijving niet voldoen.

Belangrijke competenties:

- De belangrijke competenties uit het vooronderzoek kunnen in de literatuurstudie niet worden ondersteund, gezien de specificiteit van de competenties voor supervisors binnen onderzoeksbureaus. De literatuurstudie kan hooguit een inzicht geven in competenties in het algemeen, maar niet toegespitst op dit onderzoek.

- De typering van Gastelaars kan een goed inzicht geven in de belangrijke competenties die gebruikt moeten worden binnen Labyrinth. Gastelaars karakteriseerde Labyrinth in het vooronderzoek als een 'individuele dienstverlening', waarvoor 'onderhandelen' de 'centrale technologie' is. Het is daardoor te verwachten dat belangrijke competenties voor supervisors bij Labyrinth zullen bestaan uit onderhandeling, resultaatgerichtheid en communicatievaardigheden. Daarnaast wordt de 'structuur' getypeerd als een 'relatienetwerk', waardoor te verwachten is dat tevens belangrijke competenties zullen bestaan uit klantgerichtheid, samenwerking en plannen en organiseren.
- Ten aanzien van de interviews gehouden in het vooronderzoek bij andere onderzoeksbureaus zullen naar verwachting belangrijke competenties bestaan uit resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, communicatievaardigheden, samenwerken, verantwoordelijkheid, commerciële vaardigheden en professionaliteit.
- Het zal lastig worden om vanuit de literatuur een manier te vinden, waardoor de gevonden competenties voor de supervisors gekoppeld kunnen worden aan de typering

Type organisatie:

- De kleinschaligheid van Labyrinth kan ervoor zorgen dat de toepassing van competenties nog niet past binnen de organisatie en het uiteindelijke competentieprofiel alleen als basis kan gelden voor evaluatie en beoordeling van supervisors.

Na in dit hoofdstuk dieper te zijn ingegaan op de wijze (keuzes en verantwoording) waarop het onderzoek uitgevoerd zal worden, zal nu de literatuurstudie competentie volgen.

## 4. Literatuurstudie competentie

---

In de literatuurstudie zal nader worden ingegaan op wat competenties zijn. Dit wordt ingeleid met een deel over de opkomst en de koppeling met de kenniseconomie. Er worden verschillende ideeën over competenties behandeld. Deze omvatten de definitie, de voordelen, het nut van competenties voor verder gebruik, talenten versus competenties en leiderschapstijl en competenties. Hierna zal het ontwerp van het competentieprofiel worden behandeld. Er zal nader worden ingegaan op de definitie, competentieniveaus en de gebruikte structuur voor het competentieprofiel. Vervolgens zal de totstandkoming van het competentieprofiel vanuit de functiebeschrijving worden besproken. Na behandeling van het literatuurgedeelte wordt kort uiteengezet op welk manieren dit betrekking heeft op Labyrinth. De literatuurstudie biedt ondersteuning om uiteindelijk in hoofdstuk 6 een competentieprofiel op te kunnen stellen.

### 4.1 Inleiding in competenties en de kenniseconomie

In vergelijking met de vorige eeuw, wordt er nu steeds meer gebruik gemaakt van kennis dan van arbeid. En er wordt verwacht dat kennis in de loop der tijd een steeds grotere rol gaat spelen.<sup>41</sup> Het toenemende belang van kennisprofessionalisering in onze economie en daarmee voor organisaties die daarin functioneren, wordt ook wel aangeduid als kenniseconomie (Jacobs, 1996).<sup>42</sup> De invloed van de ontwikkeling van de kenniseconomie op Labyrinth zal na deze inleiding worden besproken.

De term kennis kan omschreven worden als, *'een persoonlijk vermogen dat gezien moet worden als het product van de informatie, de ervaring, de vaardigheid en de attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt'*.<sup>43</sup>

Ieder persoon die werkzaam is binnen een organisatie brengt kennis mee en gezamenlijk beschikken ze over een grote hoeveelheid kennis op veel verschillende gebieden. Deze verzameling van kennis is heel belangrijk voor het goed functioneren van een kennisintensieve organisatie. Kennisintensieve organisaties kunnen, 'profit en non-profit organisaties zijn, die hun product of dienst leveren door kennis in te zetten van kenniswerkers, medewerkers die primair met kennis bezig zijn in hun werk'.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Weggeman, M., 2000, p. 28

<sup>42</sup> Frowein, J. C., 1998, p. 27

<sup>43</sup> Weggeman, M., 2000, p. 33

<sup>44</sup> Gurichom, M. van, e.a., 1999, p. 26

De kenniseconomie kan gezien worden als opvolger van een economie waarin arbeid de belangrijkste rol had. Arbeid wordt tegenwoordig in veel organisaties overgenomen door techniek en kennis. De totstandkoming van de kenniseconomie kan worden geschetst aan de hand van vier stadia.

Ten eerste, de ontwikkeling van informatisering en digitalisering. Hierbij wordt er vooral gewezen op de wezenlijke veranderingen die hier het gevolg van zijn. Het feit dat het nu mogelijk is om informatie onafhankelijk van tijd en plaats te raadplegen en zonder kwaliteitsverlies te gebruiken, zorgt ervoor dat de gebruiker steeds meer initiatief krijgt.

Ten tweede, de kortere levenscycli van producten en technologieën, mede door de invloed van ICT ontwikkelingen. Producten vernieuwen steeds sneller, waardoor het noodzakelijk is dit tempo bij te kunnen houden.

Ten derde, de immaterialisering, de noodzaak van een veel bredere en op meer terreinen diepgaande kennisbasis van organisaties. Het aanbod op de markt neemt de plaats in van de vraaggestuurde markt.

Tot slot, de opkomst van de netwerkeconomie. Organisaties zijn steeds meer op zoek naar hun competenties. Ze willen zo veel mogelijk kennis in huis hebben van de producten die ze leveren.<sup>45</sup>

Door de opkomst van de kenniseconomie zal er meer gekeken worden of werknemers wel op de juiste plek zitten. Een professionele organisatie kan omschreven worden, als 'een organisatie waarin de basisprocessen voornamelijk worden uitgevoerd door improviserende professionals. De professional heeft de taak om relatief zelfstandig en creatief te zijn en daarnaast zal denkkraft aangebracht worden om zo de organisatiedoelen te halen.'<sup>46</sup>

Kennis kan gezien worden als macht en als kennis niet op de juiste plek aanwezig is, kan er niet op een efficiënte wijze gebruik van gemaakt worden. Mede aan de hand van het vaststellen van competenties voor werknemers kan dit worden bewerkstelligd. Effectief en efficiënt werken zal ervoor kunnen zorgen dat hoogstaande kwaliteit van het te leveren product wordt gehaald. De komende jaren zal het steeds belangrijker worden om competenties en resources samen te brengen, om zo duurzaam competitief voordeel te creëren.<sup>47</sup> Het gebruik van competenties in Nederlandse organisaties, neemt ook een steeds belangrijkere plek in. Als competenties eenmaal zijn ontwikkeld, dan kunnen zij op allerlei plekken en manieren binnen de organisatie worden gebruikt.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Frowein, J. C., 1998, p. 27, 28

<sup>46</sup> <http://www.fss.uu.nl> (geraadpleegd op 29 juli 2007)

<sup>47</sup> Hodgetts, R. M., e.a., 1999, p.20

<sup>48</sup> Briscoe, J. P., e.a., 1999, p. 37



Het is voor een organisatie noodzakelijk om een goed product te kunnen leveren om zo te kunnen concurreren met anderen. Competenties van een werknemer kunnen de basis vormen voor goede prestaties en ervoor zorgen dat competitief voordeel gecreëerd wordt.

Door de opkomst van kennis als productiefactor zal er ook stilgestaan worden bij het managen hiervan en kan er gesproken worden over kennismanagement. Kennismanagement is een instrument om volgens vaste routine en op systematische wijze, individuen, groepen, teams en organisaties te helpen om te leren.<sup>49</sup>

Kennismanagement richt zich op de overdracht van kennis, het leren door medewerkers en de organisatie als geheel. Het opdoen van nieuwe kennis leidt tot een versterking van de productiefactor kennis binnen een organisatie. De organisatie kan zich onderscheiden van andere organisaties en beter concurreren. Een hogere kwaliteit van kennis zal behaald kunnen worden door goed managen van kennis.

'To get things done through others. Met behulp van de theorie van Karsten (2002) is te begrijpen hoe afhankelijk het bereiken van een doel is van het proces van betekenisgeving door betrokkenen. Gedeelde kennis komt tot stand door het delen van de kennis met taal als cruciale factor.'<sup>50</sup>

'Managers hebben de taak om hun competentie met betrekking tot processen van kennisoverdracht te vergroten door ontwikkelingen in de taalwetenschap te volgen en ook hun vaardigheden gesprekken op zodanige wijze te voeren dat gedeelde kennis tot stand komt (Karsten, 2002).'<sup>51</sup>

Aan de hand van deze citaten, kan worden gezegd dat goed management wordt bepaald aan de hand van competenties, hoeveelheid kennis en hoeveelheid vaardigheden waarover een manager beschikt.

De groeiende concurrentie vraagt om grotere efficiëntie van de werknemers. Er is geen tijd en ruimte meer voor trial en error: men wil sneller weten wat een werknemer in huis heeft en welke competenties iemand bezit. Voor de toekomst van een bedrijf wil men snel weten of het 'juiste' talent in huis is gehaald.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Gorelick, D., e.a., 2004, p. 4, 5

<sup>50</sup> Geciteerd in Baalen, P. van, e.a, 2002, p. 297

<sup>51</sup> Geciteerd in Baalen, P. van, e.a, 2002, p. 298

<sup>52</sup> Beirendonck, L. van, 2004, p. 29

Bedrijven zullen moeten afrekenen met bepaalde omgevingsfactoren zoals, technologische evoluties, globalisering en internationalisering, veranderingen in de arbeidsmarkt, individualisering, outsourcing en corporate governance. Al deze factoren hebben invloed op de bedrijfsvoering en het beheer van human resources. Bedrijven zullen zich hierdoor optimaal moeten organiseren. Er zal resultaatgericht gewerkt moeten worden, maar ook de eigen competenties moeten voortdurend ontwikkeld worden.<sup>53</sup>

Om mensen te motiveren is het van belang om dezelfde taal te spreken en dezelfde betekenis te geven aan termen/woorden. Maar om mensen te motiveren dient een manager ook te beschikken over mensenkennis. Verder ligt de focus bij managers op de uitbreiding van competenties.

---

<sup>53</sup> Beirendonck, L. van, 2004, p. 29

#### 4.1.1 De opkomst, ondergang en wederopkomst van competenties en competentie management

Met de opkomst van de kenniseconomie en de erkenning van het belang van kennis in een professionele organisatie zien we dat competenties en competentie management in de afgelopen jaren een aantal veranderingen hebben doorgemaakt. De term competentie management maakte zijn opkomst in de jaren '70 onder managers en in de Human Resource Development. In eerste instantie was er veel aandacht voor de hoogopgeleide managers. Door hen te observeren, werden een aantal effectieve eigenschappen en vaardigheden genoteerd die gekoppeld werden aan hun goede functioneren. Op basis van deze lijst werden managers in het vervolg geselecteerd, getraind en aangestuurd om zich te ontwikkelen.<sup>54</sup>

In de tachtige jaren tot midden 1990 werd het begrip competentie bekritiseerd, evenals de competentie benaderingen voor ontwikkeling en training. Critici focusten zich niet alleen op de vaagheid van het concept, maar ook op de onderliggende zaken, vooral als het ging om gedrag.<sup>55</sup> Zo is vastgesteld dat volgens Sultana (2009), er verschillende manieren zijn competentiegericht te handelen. Deze delen de neiging om te fragmentarisch en afgebakend te zijn, als het gaat om complexe taken en verschillende dimensies die een persoon al eigen zijn. Daarbij zou goed functioneren alleen worden gebaseerd op de normen die de organisatie zelf heeft onderschreven en er dus geen overleg is met collega's of bijvoorbeeld de klanten. Tot slot zou vergeten worden dat het gaat om menselijk gedrag. Verschillende gedragsaspecten maak een mens zich eigen gedurende zijn of haar leven en kunnen niet meer worden aangeleerd. Daarom is het uitstekende functioneren van een individu soms gewoon het resultaat van het socialisatieproces van die persoon in een bepaalde werkomgeving en niet zo zeer het resultaat van hele gerichte training.

Het is daarom van belang om de definiëring van competenties en de praktische invulling er van te blijven zien met een open blik. Daarbij kan competentiegerichte training gezien worden als één van de vele manieren om op gelijke en meer valide wijze een beroep beter te leren uitoefenen.<sup>56</sup>

Ondanks de kritiek op het begrip competentie, is er sprake van een verdere opkomst in het begin van de jaren negentig onder invloed van Hamel en Prahalad (1990). Zij stelden eisen op, waar organisaties hun kerntaken op dienen te baseren om zich te onderscheiden en meer succesvol te worden dan andere organisaties. Kerncompetenties worden door hun omschreven als ketens van aaneengeschaalde elementen die bepalend zijn of een

---

<sup>54</sup> Sultana, R., G., 2009, p. 17

<sup>55</sup> Sultana, R., G., 2009, p. 17, 18

<sup>56</sup> Sultana, R., G., 2009, p. 28, 29

organisatie een dienst en/of activiteit kan leveren, die door geen enkele andere organisatie op dezelfde wijze op een bepaald moment in de tijd kan worden gerealiseerd. Het gaat hier dus om activiteiten en eigenschappen van een organisatie die haar uniek maken en een hoog en uitzonderlijk competitief voordeel geven.<sup>57</sup> Drie eisen die worden benoemd zijn; het moet de consument voordeel geven, het moet moeilijk zijn om te imiteren en het moet over meerdere producten en markten ingezet worden.

Het lijkt erop dat het begrip, dat toch al 20 jaar eerder tot ontwikkeling is gekomen, pas vanaf dat moment serieus genomen wordt. In Nederland krijgt competentie management vanaf de tweede helft van de jaren negentig veel aandacht. Competentie management is een belangrijk adviesproduct geworden waarmee grote omzetten worden gegenereerd.<sup>58</sup>

Aanleiding en motief van arbeidsorganisaties om het competentiedenken serieus te nemen.

- De toenemende snelheid van maatschappelijke en technologische veranderingen maakt het minder gemakkelijk om gedetailleerde functieomschrijvingen te hanteren met daarbij gespecificeerde functie-eisen.
- De moeilijkheid om functies nog scherp te kunnen definiëren nodigt uit tot het denken in termen van 'bekwaamheden', die relatief los van functies gezien kunnen worden.<sup>59</sup>

Competentie behoort tot de categorie begrippen die ook wel worden aangeduid met de benaming 'fuzzy concepts'. Kenmerkend voor dergelijke begrippen is, dat volledige consensus over de inhoud ervan moeilijk realiseerbaar is. De onduidelijkheid kan in de praktijk voor enige verwarring zorgen.

Om het bestaansrecht van een begrip te rechtvaardigen is het gewenst dat er consensus bestaat over de inhoud van het begrip. Maar dat is niet voldoende. Het is tevens van belang dat het begrip meetbaar is. Naast het feit dat de consensus over het begrip nog niet is gerealiseerd, blijft ook de meetbaarheid van competenties problematisch.<sup>60</sup>

Het problematische van de meetbaarheid van competenties kan aan een aantal zaken liggen. Aan de hand van het volgende voorbeeld kan er duidelijkheid worden geschept, waarom de meetbaarheid zo problematisch is.

Het begrip competentie gaat over iemands gedrag en is een subjectief begrip. Er moet een persoonlijk oordeel worden gegeven over iemands gedrag. De ene manager kan voor de competentie 'onderhandelen' een 7 geven als voldoende om op een functie te worden ingezet, terwijl een ander hiervoor een 8 stelt.

---

<sup>57</sup> Beirendonck, L. van, 2004, p. 42

<sup>58</sup> Evers, G., e.a., 2005, p. 45, 46

<sup>59</sup> Klink, M. van der, 2005, p. 9

<sup>60</sup> Klink, M. van der, 2005, p. 19

Maar uiteindelijk blijkt dat ze eigenlijk hetzelfde bedoelen en dezelfde eisen hebben aan een persoon. Het moeilijke is, dat de ene manager een andere waarde in zijn hoofd heeft dan de ander en dat deze vanuit andere waarden zijn persoonlijke oordeel geeft. Er zijn geen algemeen geldende waarden voor competenties die gekoppeld kunnen worden aan een bepaalde functie. Dit verschilt per organisatie, maar ook per persoon. Interessant hieraan is wel, dat de verschillende meningen naast elkaar gelegd kunnen worden, bediscussieerd kunnen worden en er op die manier toch een bepaalde 'consensus' kan ontstaan over een bepaalde competentie.

Hoewel de meetbaarheid van competenties nog de nodige hoofdbrekers veroorzaakt, is volgens Van der Klink en Kuijpers (2004) dit geen reden om afscheid te nemen van het begrip. De kwaliteit van competenties kan weliswaar twijfelachtig zijn, maar het competentiebeprijp kan wel bijzonder positieve effecten hebben op het denken over het vormgeven van leer- en onderwijspraktijken.<sup>61</sup>

Maar effectiviteit is een relatief begrip. Als door de invoering van competentie management het personeel meer tevreden is dan voorheen, is het dan effectief? Of is het juist effectief als de organisatie meer winst maakt dan voorheen? Het blijkt niet of nauwelijks mogelijk om de bijdrage aan te tonen van personeelsmanagement aan het bereiken van de ondernemingsdoelstellingen. Althans, als men wil bepalen in hoeverre het marktaandeel of de winst stijgt door een beter personeelsmanagement.<sup>62</sup>

Daarnaast moet er rekening gehouden worden met de omstandigheid dat competentie management nooit de enige verandering is die in de betreffende organisatie plaatsvond.

Na alle kritiek en de wederopkomst van competenties en competentie management, wordt er tegenwoordig in veel organisaties wel 'mee gewerkt'. Hoewel de meetbaarheid en de consensus over het begrip nog altijd tot discussie leiden, blijkt in de praktijk dat het werken met competenties nog steeds 'hot' is. Het gebruik van competenties biedt een basis om werknemers op een juiste plek binnen een organisatie te krijgen.

### **Ontwikkelingen voor een soort organisatie als Labyrinth**

Uit bovenstaand deel kan afgeleid worden, dat kennis steeds belangrijker wordt. Kennis binnen organisaties betekent de juiste persoon, met de juiste kennis op de juiste plek. Op

---

<sup>61</sup> Klink, M. van der, 2005, p. 20

<sup>62</sup> De Lange, W., e.a., 2008, p. 7

deze wijze wordt macht gecreëerd en kan een organisatie zich onderscheiden van anderen en daarmee concurreren.

Een onderzoeksbureau als Labyrinth kan getypeerd worden als een organisatie die kennis levert in de vorm van onderzoeken. Hierbij geldt, hoe breder de kennis is binnen de organisatie, des te meer aanvragen voor onderzoeken ze zullen krijgen. Het is noodzaak dat de juiste persoon op de juiste plek zit, aangezien de mate van succes voor de organisatie afhangt van de representativiteit van de supervisor en van de levering van hoog gekwalificeerde resultaten. De supervisor zal duidelijk moeten weten wat de taken en verantwoordelijkheden inhouden, wat er moet gebeuren en welke eigenschappen hij moet bezitten om de kwaliteit van het te leveren product hoog te houden. Duidelijkheid in taken, verantwoordelijkheden en competenties van werknemers, zorgen ervoor dat de kwaliteit van het product hoog blijft. Een functiebeschrijving en competentieprofiel kunnen helpen bij het toetsen van supervisors. De organisatie kan aan de hand van een competentieprofiel bepalen of iemand goed functioneert in zijn functie als 'supervisor' binnen de organisatie of niet.

Competenties en daarmee een competentieprofiel passen zeker bij een individuele organisatie zoals onderzoeksbureaus. Het product dat door onderzoeksbureaus wordt geleverd is kennis. Bij actuele gebeurtenissen zullen supervisors snel moeten reageren en alle mogelijke kennis hierover bij elkaar brengen om een goed en representatief onderzoek neer te zetten. Om snel aan te kunnen passen aan de gebeurtenissen in de omgeving, is het zeer belangrijk dat de persoon met de juiste competenties ook daadwerkelijk op de juiste plek zit. Een competentieprofiel kan zeker een goede basis zijn en daarnaast van pas komen bij evaluatie en beoordeling van een supervisor.

Nu de inleiding van competenties en de kenniseconomie is behandeld zal in het volgende deel het begrip competentie nader worden gedefinieerd. Dit wordt gedaan aan de hand van literatuur van Spencer en Spencer (1993).

## 4.2 Definitie competentie volgens Spencer en Spencer

In het vorige hoofdstuk kwam al naar voren dat er niet altijd consensus is over de inhoud van het begrip competentie. In de internationale literatuur zijn er diverse definities die auteurs aanhouden. Zo stelt Woodruffe (1991), dat 'competentie het gedrag is dat een werknemer (of een organisatie) moet tonen in een bepaalde situatie om grote prestaties te leveren'.<sup>63</sup> Daarnaast definieert Oosterwijk (2001) competentie als; een geïntegreerd cluster van kennis, vaardigheden en attitude.<sup>64</sup>

Naast het ontbreken van een consensus over de inhoud van het begrip, draagt het verschil in taal ook bij aan de verwarring over de definiëring.

Gekozen is om de definitie van Spencer en Spencer (1993) aan te houden in deze scriptie, gezien het feit dat zij in hun wetenschappelijke werk als enige de rol van supervisor bespreken. Daarnaast hebben zij al in hun definitie opgenomen, dat algemene consensus over het begrip competentie ontbreekt en dat het in de werkelijkheid niet zwart-wit is.

Spencer en Spencer hanteren de volgende definitie die goed toepasbaar is voor deze scriptie:

*'A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation'.*<sup>65</sup>

Deze definitie omschrijft, dat een competentie diepgeworteld zit bij een persoon. Het is mogelijk met behulp ervan, gedrag in een variatie aan situaties te voorspellen. In de werkelijkheid ligt het alleen wat moeilijker, omdat uiting van gedrag afhangt van verschillende factoren.

Allereerst heeft ieder persoon eigen normen en waarden die moeilijk zichtbaar zijn voor de omgeving. Dit vormt de attitude en is de basis voor iedere competentie. Bovendien heeft ieder mens meer of minder aanleg voor een bepaalde competentie. Ook deze aanleg is niet direct zichtbaar en in nog mindere mate beïnvloedbaar. Daarnaast zijn er verscheidene vaardigheden nodig om een competentie tot uiting te kunnen brengen. Deze vaardigheden zijn wel zichtbaar voor de omgeving en bovendien makkelijker te beïnvloeden dan attitude en aanleg. Tot slot is het hebben van kennis noodzakelijk. Wanneer iemand in staat is in een

---

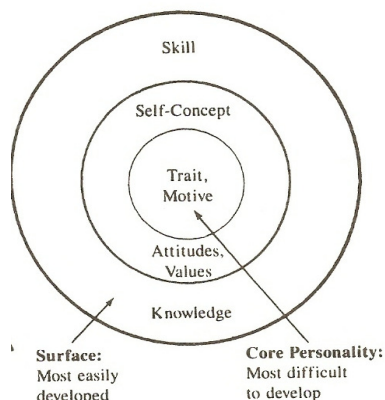
<sup>63</sup> Geciteerd in Sultana, R., G., 2009, p. 19, 20

<sup>64</sup> <http://www.ozet-ontwikkeling.nl> (geraadpleegd op 18 mei 2010)

<sup>65</sup> Spencer, L. M., Spencer, S. M., 1993, p. 9

bepaalde situatie de juiste attitude en de benodigde vaardigheden en kennis te combineren, wordt er gesproken van een competent persoon.<sup>66</sup>

De volgende figuur geeft het beeld weer van wat er in het bovenstaande is omschreven.



*Figuur 7: Central and surface competencies<sup>67</sup>*

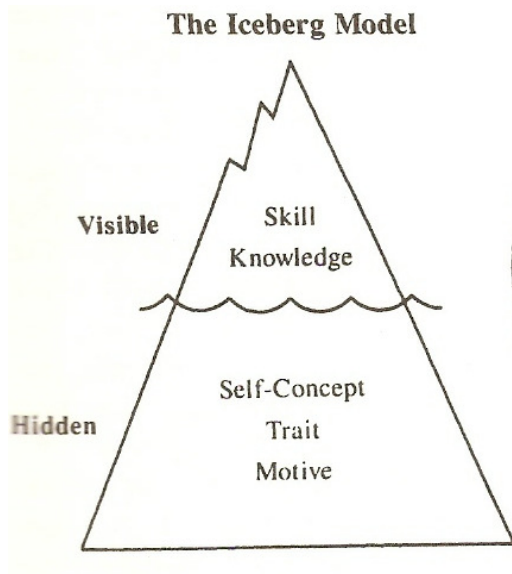
Competenties worden op verschillende manieren opgedeeld. Het geheel van competenties wordt door Spencer en Spencer voorgesteld als de metafoor van de ijsberg, waarbij vaardigheden en kennis het zichtbare deel van een competentie zijn en motivatie en persoonskenmerken en karaktertrekken uit het zicht blijven. Het kost meer moeite om grip te krijgen op het gedeelte wat zich onder de 'waterlijn' bevindt. Zowel het waarnemen en beoordelen ervan evenals het leren en ontwikkelen van deze termen. Het topje van de ijsberg is niet alleen het best waarneembaar en beoordeelbaar, maar ook het best te beïnvloeden (opleidbaar). Hoe verder er onder de 'waterlijn' wordt gekeken, des te moeilijker de kwaliteit is waar te nemen (beoordeelbaar) en te beïnvloeden is. In sommige gevallen worden motivatie en persoonskenmerken samengevat in attitude.<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Spencer, L. M., Spencer, S. M., 1993, p. 9-12

<sup>67</sup> Spencer, L. M., Spencer, S. M., 1993, p. 11

<sup>68</sup> Spencer, L. M., Spencer, S. M., 1993, p. 9-12





Figuur 8: Ijsbergmodel<sup>69</sup>

Deze diepgang op de definitie van competentie zal zorgen voor een duidelijker beeld van de term en vormt de basis voor de verdere stukken. In het volgende deel zullen de voordelen van competenties worden behandeld.

### 4.3 Voordelen competenties

Volgens Hoekstra en Van Sluijs (2000) is het belangrijkste voordeel van het gebruik van competenties, 'dat het organisaties een 'gemeenschappelijke taal' geeft.' Het matchen tussen persoon en functie wordt veel inzichtelijker en directer als beide in dezelfde 'taal' zijn gesteld. Voor de kwaliteit van mensen werkt één taal alleen verhelderend maar ook bindend.

Volgens Hoekstra en Van Sluijs zijn de volgende punten ook voordelen voor het gebruik van competenties<sup>70</sup>:

#### *Herkenbaarheid*

Competenties zijn goed waar te nemen en daarnaast zeer herkenbare vermogens van mensen.

<sup>69</sup> Spencer, L. M., Spencer, S. M., 1993, p. 11

<sup>70</sup> Hoekstra, H. A., Van Sluijs, E., 2000, p. 34, 35

### *Praktijkrelevant*

Competenties zijn direct bruikbaar in de praktijk, bijvoorbeeld bij de beoordeling van werknemers. 'Zowel taakeisen als persoonlijke kwaliteiten zijn goed in termen van competenties te beschrijven.'

### *Ontwikkelaar*

Competenties zijn tot op een bepaalde hoogte ontwikkelbaar. Als een werknemer een bepaalde competentie matig bezit, dan kan dit met behulp van training worden ontwikkeld.

### *Meerdere niveaus*

Competenties kunnen variëren van heel smal en specifiek tot heel breed en algemeen. Deze flexibiliteit maakt het mogelijk om competenties op meerdere niveaus in de organisatie toe te passen.

Naast alle voordelen van competenties, zijn er ook een aantal nadelen. Spencer en Spencer beschrijven de volgende:

### *Beïnvloeding*

De term competentie kan in sommige gevallen voor moeilijkheden zorgen. De term omvat namelijk normen en waarden van een persoon. Deze zijn ten eerste moeilijk zichtbaar voor de omgeving en dus minder beïnvloedbaar. Daarnaast is de aanleg voor een bepaalde competentie niet direct te zien en in nog mindere mate beïnvloedbaar.

### *Bruikbaarheid*

Het benoemen van een competentie binnen bepaalde organisaties (bijvoorbeeld ongestructureerd en ongeorganiseerd) zal als moeilijk ervaren kunnen worden. De organisatie zal allereerst duidelijk voor ogen moeten hebben wat de doelen voor de organisatie zijn, alvorens ze competenties voor werknemers kan vaststellen. Als de doelen niet duidelijk zijn dan kunnen competenties niet effectief worden gebruikt.<sup>71</sup>

De afweging van de voordelen van competenties tegen de nadelen zal ertoe leiden of een organisatie hiervan gebruik zal maken. Voor Labyrinth zullen de voordelen van het gebruik competenties binnen de organisatie hieronder worden beschreven.

---

<sup>71</sup> Spencer, L. M., Spencer, S. M., 1993, p. 9-12

## **Voordelen voor een organisatie als Labyrinth**

Het gebruik maken van competenties binnen Labyrinth kan ervoor zorgen dat er uiteindelijk een kwaliteitsslag gemaakt wordt. Het competentieprofiel wat hiervoor wordt gebruikt is mede ontwikkeld door de organisatie zelf. Verschillende niveaus binnen de organisatie hebben hiervoor hun meningen gegeven over supervisors voor Labyrinth en dit is in één 'taal' omgezet. De competenties in het profiel zijn direct bruikbaar om supervisors te toetsen.

Nu het begrip competentie aan de hand van Spencer en Spencer is uitgelegd en de voordelen hiervan, wordt aan de hand van eerder onderzoek uitgelegd op welke manieren competenties in de praktijk effect hebben.

### **4.3.1 Het nut van competenties (voor verder gebruik)**

Volgens de auteurs De Lange en Koppens (2007), wordt met behulp van competentie management de belangen van de organisatie en van de werknemers verenigd. Zo stellen zij dat: 'competentiemanagement een vorm is van personeelsmanagement waarin een expliciete koppeling wordt gelegd met het strategische beleid van de organisatie, waarbij de nadruk wordt gelegd op resultaatverantwoordelijkheid van organisatieonderdelen en van medewerkers enerzijds, en de ontwikkeling van medewerkers anderzijds.

De brug die hierdoor wordt geslagen tussen een 'harde' en 'zachte' benadering van HRM wordt door De Lange en Koppens als één van de grootste pluspunten van competentie management gezien.<sup>72</sup>

De auteurs deden onderzoek bij bedrijven die allemaal gebruik maakten van competentie management voor hun werving en selectie, wat heeft geleid tot flinke veranderingen. De selectie wordt meer competentiegericht uitgevoerd en ook in de werving richt men zich daar op.<sup>73</sup>

Zij geven een voorbeeld van een verzekeraar, waar voor de werving intensief gebruik gemaakt wordt van competenties. Aan de hand van stellingen kan de belangstellende toetsen of hij past in de cultuur en/of voldoet aan de vereiste competenties. Aan de hand van de resultaten van de test, kan een sollicitatie volgen. Daarna volgt een assessmentdag, hier wordt gekeken of de kandidaat voldoende beschikt over de vereiste competenties. Uit

---

<sup>72</sup> Geciteerd in Lange, W. de, 2008, p. 9

<sup>73</sup> Geciteerd in Lange, W. de, 2008, p. 11

onderzoek blijkt, dat een kwart van de kandidaten dierna afvalt. Hieruit blijkt hoe belangrijk dit bedrijf hun vereiste competenties vindt.<sup>74</sup>

De invoering van competentie management kan er toe geleid hebben dat het aantal sollicitanten bij vacatures is veranderd, maar het is niet statisch aantoonbaar. Het 'type' sollicitant dat is gekomen is wel veranderd, omdat er naast het takenpakket en opleidingseisen, nadrukkelijk op competenties wordt geworven.<sup>75</sup>

De respondenten waren van mening, dat door de invoering van competentie management werving en selectie effectiever zijn geworden. Het is alleen moeilijk om dit cijfermatig hard te maken. Een belangrijk argument is, dat door competentiegericht te selecteren de objectiviteit is toegenomen.<sup>76</sup> De effectiviteit van werving en selectie lijkt toegenomen te zijn en het is een bruikbaar middel om in te zetten. Belangrijk is, het selecteren op competenties om na te gaan of iemand binnen de organisatie past en of de kandidaat de functie kan vervullen.<sup>77</sup>

Een grote meerderheid van de respondenten is van mening, dat de invoering van competentie management heeft geleid tot verbetering van de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het beschrijven van competenties zorgt voor transparantie. Verwachtingen vanuit de organisatie en de medewerkers worden helder en daarmee beter bespreekbaar. Beoordeling wordt hierdoor zorgvuldiger en eerlijker. De kwaliteit van het gesprek tussen leidinggevende en medewerker gaat omhoog.<sup>78</sup> Beoordeling van competenties zorgt voor weinig weerstand aan de kant van de medewerkers. De effectiviteit wordt vergroot, als de medewerker in staat is kritisch naar zichzelf te kijken. De laatstgenoemde wordt bereikt door het werken met competentieprofielen. Competentie management krijgt vooral meerwaarde, in relatie tot beoordeling, als het gepaard gaat met een coachende stijl van leidinggeven. In de beoordeling wordt geconstateerd waar tekortkomingen liggen en waar ontwikkeling dus noodzakelijk is.<sup>79</sup>

Gebleken is, dat competentie management een bruikbaar middel is, mits het niet alleen bij een gesprek blijft, maar er ook consequenties worden verbonden aan de uitkomsten.<sup>80</sup>

Veel leidinggevendens zetten personeelsplanning alleen in om op relatief kort termijn 'de juiste persoon op de juiste plaats' te krijgen, zonder bijvoorbeeld de strategie van de

---

<sup>74</sup> Geciteerd in Lange, W. de, 2008, p. 11, 12

<sup>75</sup> Geciteerd in Lange, W. de, 2008, p. 12

<sup>76</sup> Geciteerd in Lange, W. de, 2008, p. 12

<sup>77</sup> Geciteerd in Lange, W. de, 2008, p. 12

<sup>78</sup> Geciteerd in Lange, W. de, 2008, p. 13

<sup>79</sup> Geciteerd in Lange, W. de, 2008, p. 14

<sup>80</sup> Geciteerd in Lange, W. de, 2008, p. 15

organisatie op lange termijn mee te nemen. Op dit gebied lijkt competentie management geen grote verbetering te hebben gebracht. De invoering van competentie management heeft wel grotere gevolgen gehad voor het taakbeleid van organisaties. Medewerkers hebben meer ruimte en verantwoordelijk gekregen om te ondernemen binnen en buiten hun functie.<sup>81</sup>

Het merendeel van de respondenten zijn volgens de auteurs positief over competentie management. Ze geven de volgende argumenten:

- De duidelijkheid, vooral ten aanzien van wat er van de medewerkers wordt verwacht; of termen die hierbij aansluiten: transparantie, concreetheid, doelgerichtheid;
- Een grotere objectiviteit in de beoordeling;
- Een grotere aandacht voor de ontwikkeling en opleiding van medewerkers;
- En hierbij aansluitend: het bieden van meer perspectief.<sup>82</sup>

Het is niet altijd mogelijk om de vergroting van de medewerkertevredenheid geheel toe schrijven aan competentie management. De invoering kan niet los worden gezien van andere veranderingen binnen de organisatie, bijvoorbeeld de manier van leidinggeven.

De kenmerken voor competentie management, die worden genoemd als oorzaken voor grotere tevredenheid, zijn dezelfde die bijdragen aan een grotere betrokkenheid. Zoals de grotere aandacht voor de medewerkers, het met elkaar in gesprek gaan, de grotere transparantie in de beoordeling etc.<sup>83</sup>

Gezien de uitkomst van dit onderzoek, de toenemende hoeveelheid literatuur over competenties en competentie management en de ontwikkeling dat organisaties de afgelopen jaren geconfronteerd worden met een sterk veranderende omgeving, kan er gesteld worden dat de interesse en populariteit voor competenties toeneemt.

Zo stelt Homer (2001): 'competentie management wint aan populariteit op alle gebieden van HRM. De mogelijkheid om te werken met competenties en het vaststellen van bepaalde vaardigheden maakt dat organisaties kosteneffectieve en betekenisvolle trainingen kunnen implementeren. Daarnaast kunnen ze oefeningen ontwikkelen, veranderingen vaststellen op individueel en groepsniveau en kunnen ze betere kandidaten selecteren'.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> Geciteerd in Lange, W. de, 2008, p. 19

<sup>82</sup> Geciteerd in Lange, W. de, 2008, p. 24

<sup>83</sup> Geciteerd in Lange, W. de, 2008, p. 24

<sup>84</sup> Homer, M., 2001, p. 62

Voor een organisatie als Labyrinth, die zich ook geconfronteerd ziet met een veranderlijke omgeving, denk alleen al aan de diversiteit van opdrachtgevers, kan het werken met competenties bijdragen aan het selecteren van betere kandidaten en betere uitvoering van het werk.

Nu het nut van competenties en competentie management is beschreven, zal in het volgende hoofdstuk andere literatuur over competenties worden behandeld.

#### **4.4 Andere literatuur over competenties**

Er een bewuste keuze gemaakt voor de literatuur als behandeld in voorgaande hoofdstukken. Zo is er gekozen voor Spencer en Spencer (1993) en hun definitie, waarin rekening wordt gehouden met de erkenning dat er niet altijd consensus is over competentie en omdat zij als enige in hun boek nadrukkelijk ingaan op de functie van supervisor dat in hoofdstuk 4.6 zal worden behandeld. We zagen ook dat er veel literatuur over competenties en het handige ervan bestaat en ook dat dit de laatste jaren aan populariteit en in aantallen toeneemt. Daarom zullen in dit hoofdstuk ook andere auteurs worden besproken om de belangrijke verschillen te noemen, maar vooral om de overeenkomsten te bespreken.

Er zijn veel begripsomschrijvingen in omloop. Naast de eerder beschreven toepassing van Spencer en Spencer, wordt het begrip competentie door Van Wijk en Meijer (1999) beschreven als menselijke kwaliteiten, (kennis, vaardigheden, houding en gedrag), omschreven in termen van gedrag, die nodig zijn om het werk met succes te kunnen doen. Door te werken met competenties kunnen de gewenste kwaliteiten duidelijk worden omschreven en bespreekbaar worden gemaakt.<sup>85</sup>

‘Competenties kunnen worden omschreven als gedrag dat nodig is om de strategie te kunnen verwezenlijken’. Een andere benadering is die waarbij competenties worden beschreven als gedrag dat nodig is voor een excellente functie vervulling.<sup>86</sup>

Van Beirendonck (2001) geeft de volgende omschrijving van competentie: ‘Competenties worden beschouwd als een aantal gedragingen, eigenschappen (vaktechnische of op gedragsniveau) die waarde toevoegen aan de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen. In dat opzicht zijn attitudes, motivatie of intelligentie slechts competenties concreet waarneembaar gedrag.’<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Wijk, G. van, Meijer, F., 1999, p. 49

<sup>86</sup> Wijk, G. van, Meijer, F., 1999, p. 49, 50

<sup>87</sup> Beirendonck, L. van, 2001, p. 43

Hoekstra en van Sluijs (2000) bespreken de competentie van een persoon. Dit bestaat uit een aantal kenmerken.

Een persoon moet een latent vermogen hebben, effectief presteren, in een bepaalde taak- of probleemsituatie en op een wijze die objectief waarneembaar en te beoordelen is.<sup>88</sup>

Verder geldt, dat competenties een combinatie vormen van expertise en gedragsrepertoire en deze zijn uiteindelijk gebaseerd op temperament, persoonlijkheid en intelligentie. Daarnaast zijn competenties tot op bepaalde hoogte aan te leren en gericht te ontwikkelen. De ontwikkelingsmogelijkheden van temperament en intelligentie worden vooral begrensd.<sup>89</sup>

Volgens Westera (2001) wordt in het Engels de term competentie uitwisselbaar gebruikt met kennis, vaardigheden of bekwaamheden. Maar hij stelt dat, 'competence is no more than an unclear label and does not increase our knowledge and understanding of the world'.<sup>90</sup>

De laatste definitie die zal worden omschreven komt van Rodriguez e.a. (2002) Volgens hen omvat een competentie 'het geheel van kennis, vaardigheden, mogelijkheden, gedrag en andere karaktereigenschappen, dat een individu nodig heeft om het werk of de functie daarbinnen succesvol te vervullen'.<sup>91</sup>

Het behandelen van de verschillende gedachtegangen binnen de literatuur over competenties, geeft een aantal verschillen en overeenkomsten met de literatuur van Spencer en Spencer (1993). Deze zullen in het onderstaande worden beschreven.

### **Vergelijking literatuur**

De andere literatuur kan nu worden vergeleken met die van Spencer en Spencer (1993). In veel opzichten lijken de omschrijvingen van competentie op elkaar. In de verscheidene definities worden vaak dezelfde termen gebruikt, zoals het hebben van kennis (intelligentie), houding en gedrag en vaardigheden om een functie te vervullen. Daarnaast worden ook vaak de persoonlijke kenmerken, karaktereigenschappen en de motivatie genoemd als onderdeel van het begrip competentie.

Het feit dat competenties voor een bepaald deel ontwikkelbaar zijn en voor een ander deel moeilijk of niet, komt ook bij andere literatuur naar voren maar er zit een klein verschil in.

---

<sup>88</sup> Hoekstra, H. A., Van Sluijs, E., 2000, p. 33

<sup>89</sup> Hoekstra, H. A., Van Sluijs, E., 2000, p. 34

<sup>90</sup> Westera, W., 2001, p. 86

<sup>91</sup> Rodriguez, D., e.a., 2002, p. 310

Volgens Spencer en Spencer zijn vooral de motivatie, persoonskenmerken en karaktertrekken moeilijk zichtbaar te maken en daardoor moeilijker waar te nemen, te beoordelen en te ontwikkelen. Volgens Hoekstra en Van Sluijs (2000) hoort hierbij ook de kennis (intelligentie), terwijl dit volgens Spencer en Spencer wel waarneembaar en ontwikkelbaar is. Hoekstra en Van Sluijs (2000) zullen dit als moeilijk beschouwen, omdat zij kennis echt zien als intelligentie van een bepaalde persoon en dit kan volgens hen maar tot bepaalde hoogte ontwikkeld worden. Daarnaast zien Spencer en Spencer kennis meer als iets dat je kan vergaren door jezelf te ontwikkelen en dit is volgens hen onbegrensd. Westera (2001) staat als enige negatief tegenover het begrip competentie. Hij vindt het een onduidelijk begrip, wat ons niet meer kennis of begrip zal geven van de wereld.

Ondanks dit verschil zijn alle auteurs het erover eens, dat een combinatie van alle genoemde termen die het begrip competentie omvatten ervoor zorgen dat het werk of een bepaalde functie binnen een organisatie kan worden vervuld.

Na de behandeling van de het begrip competentie, zal er nu kort ingegaan worden op de Amerikaanse en Britse school.

#### 4.4.1 De Amerikaanse en Britse school

Bij het gebruik van competenties is er soms sprake van een Amerikaanse en een Britse school.

De Amerikanen hanteren de term 'competency' waarbij ze als doel nastreven de competenties van presteerders in een functie of rol te identificeren. Volgens het Amerikaanse model moet men op zoek gaan naar een beperkt aantal competenties, dat succesvolle presteerders onderscheiden van de gewone performer. Amerikanen concentreren zich dus op de competenties die het verschil maken. De aandacht gaat daarbij veel sterker naar persoonsgebonden eigenschappen.

Het Britse model spreekt van 'competence' als een set van minimale vereisten die nodig zijn om een specifieke functie of rol op een succesvolle manier te vervullen.<sup>92</sup>

Beide benaderingen hebben hun voor- en nadelen. Om het hoofd te bieden aan de beperkingen van beide benaderingen, werken de meeste organisaties de laatste jaren met competentieprofielen die een samenstelling zijn van de top 10 of 12 competenties die aan de

---

<sup>92</sup> Beirendonck, L. van, 2001, p. 48



grondslag liggen van succesvol gedrag, en die op die manier bruikbaar zijn in diverse human resource toepassingen.<sup>93</sup>

De Britse school zal meer van toepassing zijn op het competentieprofiel wat uiteindelijk tot stand zal worden gebracht. Het gaat niet specifiek om de persoonsgebonden eigenschappen, maar om de functiegebonden eigenschappen. Wat voor competenties moet iemand bezitten om de functie als supervisor op een succesvolle manier te vervullen. Dit omvat naast persoonlijke eigenschappen nog meerdere niveaus.

Nu de twee scholen kort aan bod zijn geweest, zal in het volgende deel het onderwerp talenten worden besproken.

#### **4.5 Talenten versus competenties**

Sommige organisaties werken niet met het begrip competentie, maar in plaats daarvan gebruiken ze het begrip talent. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen, zullen de begrippen naast elkaar worden gelegd en zal er kort worden ingegaan op de verschillen en overeenkomsten.

Het begrip talent kan als volgt worden omschreven: 'Talenten betreffen de kennis, vaardigheden en attitude (houding) waarover een medewerker daadwerkelijk beschikt (manifest of latent). Talenten zijn daarmee verbonden aan de werknemer'.<sup>94</sup>

Van der Heijden e.a. (1999) komen tot de volgende definitie van talent:

'Een talent is een begaafdheid waarmee een individu toegevoegde waarde aan de organisatie kan bieden'.<sup>95</sup>

Een individu en zijn gedrag zijn in beginsel 'ondeelbaar', maar er kan onderscheid gemaakt worden in verschillende soorten achterliggende persoons eigenschappen. In Spencer en Spencer (1993) spreken ze over competenties als 'persoonlijke bekwaamheid'. Binnen de definities van Van der Heijden e.a. (1999) gaat het echter om eigenschappen van een individu en dus over 'talenten'.

---

<sup>93</sup> Beirendonck, L. van, 2004, p. 29

<sup>94</sup> Kluytmans, F., 2001, p. 472

<sup>95</sup> Heijden, Th. J. van der, e.a, 1999, p. 28

Volgens Van der Heijden e.a. (1999) zijn er vier soorten talenten te onderscheiden:

Onder instrumentele talenten wordt verstaan, de vakkennis en vaardigheden die noodzakelijk zijn voor de uitoefening van het beroep. 'Kennis' omvat zowel inhoudelijke kennis (weten 'wat') als procedurele kennis (weten 'hoe').<sup>96</sup>

Ten tweede zijn intermediaire talenten, de talenten die de schakel vormen tussen de instrumentele talenten en de dieperliggende talenten. Het zijn de talenten die bepalen op welke wijze het individu zijn werk kan uitvoeren, de 'handelingsoriëntatie' in sociale en communicatieve zin, in termen van de organisatie van het werk, inzicht en aanpak.<sup>97</sup>

Ten derde hebben de normerende talenten betrekking op waarden en normen en individuele morele maatstaven. Zij stammen deels uit de persoon zelf en zullen deels (op termijn) zijn geïnternaliseerd vanuit het vak, de beroepsgroep of de organisatie. Het betreft het persoonlijke en professionele referentiekader waarin waarden, oriëntaties, normen en maatstaven een specifieke plaats hebben gekregen en waarin de persoonlijkheid zich markeert.<sup>98</sup>

Tot slot beschrijven Van der Heijden e.a. (1999) de basale talenten. Als 'basaal' beschouwen zij de persoonseigenschappen als motieven, zelfconcept en persoonlijkheid. Het gaat om kenmerken van het 'willen' en 'zijn', die samen het individu voortstuwen en richting geven aan zijn gedrag.<sup>99</sup>

In het onderscheid in soorten talenten ligt een diepteopbouw. De instrumentele talenten, vakkennis en vaardigheden, en de intermediaire talenten zijn het meest zichtbaar. Normerende en basale talenten liggen onder de oppervlakte, dieper in de mens en dichter bij de kern van een persoon. Vakkennis en vaardigheden, de meest zichtbare eigenschappen, zijn relatief het best aan te leren. Basale talenten, zoals zelfconcept, persoonlijkheid en motieven, zijn veel moeilijker te veranderen.<sup>100</sup>

De diepteopbouw binnen talenten geeft overeenkomsten met het ijsbergmodel van Spencer en Spencer (1993). Aan de oppervlakte liggen de talenten die meer zichtbaar en daarmee beoordeelbaar en ontwikkelbaar zijn. Onder de oppervlakte liggen de talenten die moeilijk veranderbaar zijn. Van der Heijden e.a. (1999) en Spencer en Spencer (1993) zijn ook beiden van mening dat vooral de kennis en vaardigheden het makkelijkst te ontwikkelen zijn en het moeilijkst de persoonlijkheid en de motieven.

---

<sup>96</sup> Heijden, Th. J. van der, e.a, 1999, p. 28

<sup>97</sup> Heijden, Th. J. van der, e.a, 1999, p. 28

<sup>98</sup> Heijden, Th. J. van der, e.a, 1999, p. 29

<sup>99</sup> Heijden, Th. J. van der, e.a, 1999, p. 29

<sup>100</sup> Heijden, Th. J. van der, e.a, 1999, p. 29

Het verschil tussen talenten en competenties is, dat competenties worden omschreven als een 'persoonlijke bekwaamheid', en talenten worden beschreven als eigenschappen van een individu. Een competentie bezit een persoon niet vanaf zijn geboorte, dit kan iemand ontwikkelen gedurende jaren. Een talent zit al in een persoon (iemand heeft aanleg) en dit kan daarnaast ook verder ontwikkeld worden door oefening. Bezit een persoon al een bepaald talent, dan zal het wellicht makkelijk zijn om dit verder te ontwikkelen, dan wanneer er binnen een organisatie gevraagd wordt naar een competentie die iemand in eerste instantie niet bezit maar wel kan ontwikkelen.

De competenties van Spencer en Spencer (1993) worden in het volgende deel kort weergegeven.

#### **4.6 Competenties supervisor volgens Spencer en Spencer**

Spencer en Spencer (1993) geven in hun boek verschillen algemene competenties voor medewerkers op een bepaald niveau. Zo omschrijven zij ook de algemene competenties voor eerstelijns managers, in dit geval de supervisors. Om een beeld te vormen van de competenties die een supervisor zou moeten bezitten worden de algemene competenties weergegeven.

De algemene competenties waaraan een supervisor volgens Spencer en Spencer moet voldoen zijn:

- beïnvloeden
- prestatiegericht zijn
- samenwerken (teamwerk en coöperatie)
- analytisch denkvermogen
- initiatief nemen
- ontwikkelen van anderen
- zelfvertrouwen hebben
- assertiviteit
- informatiegericht zijn
- team leiderschap (coachen en aansturen)
- conceptueel denken<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Spencer, L. M., Spencer, S. M., 1993, p. 201

Ondanks dat Spencer en Spencer 11 competenties beschrijven die zeer interessant en belangrijk zijn voor een supervisor, blijkt uit eerdere literatuur van o.a. Gastelaars dat team leiderschap (coachen en aansturen van een team binnen een individuele organisatie zoals Labyrinth) gezien kan worden als voornaamste competentie binnen deze scriptie. Team leiderschap kan gezien worden als de manier waarop een supervisor leiding geeft aan een team, de stijl van leiderschap. De manier van leiding geven (leiderschapsstijl) zal in het volgende hoofdstuk daarom ook uitgebreid aan de orde komen. De soort leiderschapsstijl kan een basis zijn voor de keuze van andere competenties die een supervisor moet bezitten binnen een organisatie als Labyrinth. De overige competenties gegeven door Spencer en Spencer zullen niet uitgebreid behandeld worden, maar worden wel meegenomen bij de ontwikkeling van het competentieprofiel en later bij de discussie en analyse in hoofdstuk 7.

In voorgaande stukken is het begrip competentie uitgebreid behandeld, in het volgende deel zullen de verschillende leiderschapstijlen aan de orde komen.

#### **4.7 Leiderschapstijlen**

Voor het belang van het opstellen van het competentieprofiel wordt dit onderwerp leiderschapstijl behandeld. Wat is leiderschap? Wat is een leiderschapstijl? Verschillende leiderschapstijlen en de toepassing van een leiderschapstijl op het competentieprofiel zullen in het volgende deel worden beschreven.

Leiderschapstijlen zijn nodig om werknemers te kunnen managen en daarmee de opgestelde doelstellingen te behalen. Dit begrip kan worden uitgesplitst in 2 termen, namelijk het leiderschap en de stijl van leiding geven. Om een geheel beeld te scheppen zal eerst de term leiderschap worden behandeld, waarna de leiderschapstijlen aan de orde zullen komen. Dit zal moeten leiden tot een keuze van leiderschapstijl voor een supervisor binnen Labyrinth. Bij het maken van de keuze wordt eerder behandelde literatuur meegenomen.

Leiderschap heeft te maken met de manier waarop de taken moeten worden uitgevoerd. Vereenvoudigd kan gezegd worden dat een leider gezag baseert op een functie.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Berggren, C., e.a., 1997, p. 19

De stijl van leiding geven wordt gedefinieerd in termen van de manier waarop de leider door de ogen van anderen wordt gezien. Anders beschreven: 'Hoe komt de leider over op degenen van wie hij het gedrag probeert te beïnvloeden.'<sup>103</sup>

Leiderschap hangt nauw samen met de stijl van leiding geven. Daarom zal nu eerst kort worden ingegaan op de term leiderschap.

### **Wat is leiderschap**

Leiderschap betekent volgens Hersey (1987), 'richting geven aan en stimuleren van anderen in het kader van hun taak en/of rolverdeling om zekere doelen te bereiken'.<sup>104</sup>

Rainey (2003) geeft een soortgelijke definitie van leiderschap:

'De capaciteit van iemand om mensen te dirigeren en op te peppen om de doelen te bereiken'.<sup>105</sup>

Bij beide definities van leiderschap komt het sturen van mensen op hun kwaliteiten en taken om bepaalde doelen te bereiken naar voren. In de literatuur worden verschillende toepassingen aangegeven betreft leiderschap.

De volgende beschrijvingen van de geschiedenis over leiderschap zijn gebaseerd op Rainey (2003).

Ten eerste, de karaktertrektheorie. Onderzoekers hebben geprobeerd om kenmerken of karaktertrekken vast te stellen, die een persoon tot effectieve leider maken. Bij het toepassen van deze benadering werd geprobeerd om karaktertrekken te identificeren. Bijvoorbeeld fysieke kenmerken zoals lengte, intellectuele kenmerken zoals intelligentie en toekomstplanning en persoonlijke kenmerken zoals enthousiasme en doorzettingsvermogen. Veel kenmerken werden geïdentificeerd, maar er is nooit een algemene set van kenmerken voor goed leiderschap gevonden. Leaders komen namelijk voor in grote variëteit. De karaktertrektheorie van algemene kenmerken wordt vervangen door andere benaderingen.

Onderzoekers zochten naar meer complete theorieën, die zich speciaal richten op de verschillende situaties waar leiders mee geconfronteerd worden.

---

<sup>103</sup> Hersey, P., 1987, p. 36

<sup>104</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 35

<sup>105</sup> Rainey, Hal, G., 2003, p. 290

In 1967 kreeg Fiedlers contingentietheorie veel belangstelling, omdat deze theorie op dat moment een van de beste raamwerken bood om de relatie tussen leiderschapstijl en organisatiedoelen te onderzoeken en hoe die relatie de effectiviteit van leiders beïnvloedt. De adequaatheid van Fiedlers bewijs en de methodes werden bekritiseerd. Klaarblijkelijk, bevat de theorie een beperkt beeld van de mogelijke situationele factoren en variaties in leiderschapstijlen. Er bestaan nog steeds onduidelijkheden over leiderschapprocessen en deze bevordert de inspanning om meer complete theorieën te ontwikkelen.<sup>106</sup>

Een andere theorie van leiderschap is de path-goal theorie. Deze houdt vast aan het feit dat effectieve leiders motivatie en tevredenheid rondom ondergeschikten laten groeien, wanneer zij helpen om belangrijke doelen te bereiken. Zij doen dit, door aan ondergeschikten de waarde van uitkomsten te laten zien waar de leider controle over heeft. Door gebruik te maken van coachen en richting geven, zal de weg naar de uitkomsten verklaard worden en worden barrières en frustraties zoveel mogelijk verwijderd gedurende de weg.<sup>107</sup>

Leiderschap wordt steeds belangrijker binnen organisaties. Mensen vormen tegenwoordig de belangrijkste hulpbron van een organisatie. De concurrentiekracht van een organisatie wordt voornamelijk bepaald door de competenties en de motivatie van het personeel. Het is essentieel om deze kostbare bron goed te managen.

Leiderschap en daarmee de stijl van leidinggeven is een van de belangrijkste competentiegebieden voor de manager geworden. Hij moet resultaten boeken met mensen en met behulp van mensen. De verantwoordelijkheid hiervoor komt steeds meer bij lijnmanagers te liggen.<sup>108</sup>

In bovenstaande deel komt naar voren dat de term leiderschap nauw samenhangt met het begrip leiderschapstijl. De definitie en de verschillende stijlen zullen worden behandeld.

### **Wat is een leiderschapstijl**

De leiderschapstijlen van House en Mitchel in het boek van Rainey, Hal, G., (2003) geeft een manier om stijlen aan te geven. In het volgende deel, zal verder ingegaan worden op stijlen van leiding geven. Eerst volgt een definitie om de term te verduidelijken.

---

<sup>106</sup> Rainey, Hal, G., 2003, p. 293

<sup>107</sup> Rainey, Hal, G., 2003, p. 293-295

<sup>108</sup> Sydänmaanlakka, P., 2003, p. 85

Onder 'stijl van leiding geven' kan worden verstaan: 'het gedragspatroon (de woorden en daden) van degene die leiding geeft, zoals dat door andere mensen wordt ervaren'.<sup>109</sup>  
'Hoe wordt een leider door de ogen van anderen gezien. Hoe komt de leider over op degenen van wie hij het gedrag probeert te beïnvloeden'.<sup>110</sup>

Als gesproken wordt over de stijl van leiding geven, dan wordt er geconcentreerd op gedrag en houding. 'Gedrag bestaat uit de dingen die leiders zeggen en doen. Een houding is de betekenis, de waarde of het belang dat iemand aan iets toekent.' Niet de houding, maar het gedrag zorgt ervoor dat een bepaalde reactie bij een werknemer wordt uitgelokt en het zorgt ook voor de beïnvloeding van anderen.<sup>111</sup>

### **Verschillende leiderschapstijlen**

House en Mitchel in het boek van Rainey, Hal, G., (2003) onderscheiden vier soorten leiderschapstijlen, namelijk:

1. De directieve stijl, waar de leider specifieke richtingen (instructie/bevel) en verwachtingen aangeeft.
2. De aanmoedigende stijl, die gekenmerkt wordt door aanmoediging en meevoelende relaties met ondergeschikten.
3. De prestatiegeoriënteerde stijl, waar de leider hoge doelen en verwachtingen stelt aan de prestatie en verantwoordelijkheid van de ondergeschikten.
4. De participatief/deelnemende stijl, waar de leider ondergeschikten aanmoedigt om meningen en suggesties te uiten.<sup>112</sup>

Berggren e.a. (1997), benoemen de luisterstijl en enthousiasmeerstijl.

De luisterstijl houdt in, dat een leider actief luistert als iemand een mening geeft, ongeacht dit positief of negatief is. Anderen zullen gestimuleerd moeten worden om met ideeën en voorstellen te komen. De leider zal meer moeten delegeren en de medewerkers meer verantwoordelijkheid geven.

In de enthousiasmeerstijl, zal de leider ervoor moeten zorgen dat gemeenschappelijke belangen bij medewerkers worden ontdekt en dat de teamgeest wordt versterkt. Energie en betrokkenheid en vertrouwen zullen worden uitgestraald om zo medewerkers te motiveren.<sup>113</sup>

---

<sup>109</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 35

<sup>110</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 36

<sup>111</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 39, 40

<sup>112</sup> Rainey, Hal, G., 2003, p. 294

<sup>113</sup> Berggren, C., e.a., 1997, p. 24

Welke stijl zal worden toegepast hangt af van verschillende situationele factoren, zoals of de taak gestructureerd en duidelijke doelen heeft en of de ondergeschikten beschikken over goed ontwikkelde vaardigheden.

Een leiderschapsmodel wat al heel lang wordt gebruikt is situationeel leiderschap, bedacht door Hersey en Blanchard (1987).

In grote lijnen verschaft het een aantal instrumenten waarmee de capaciteiten van medewerkers kunnen worden ingeschat. Op basis van de categorie waarin die capaciteiten vallen, moet een bepaalde stijl worden gehanteerd.

De evaluatie van het geschiktheidsniveau van de ondergeschikte speelt een belangrijke rol in het situationeel leiderschapsmodel. Het model combineert vier geschiktheidsniveaus met vier corresponderende stijlen. Als het geschiktheidsniveau hoog is, dan is de medewerker bereid en in staat om een bepaalde taak uit te voeren. Is het geschiktheidsniveau laag, dan is de ondergeschikte niet bereid en in staat om mee te werken. Het model beschrijft vier verschillende leiderschapsstijlen: vertellen, verkopen, participeren en delegeren.<sup>114</sup>

Volgens Hersey en Blanchard is het noodzakelijk om een variatie aan stijlen van leiding geven te hanteren. De leider zal zich kunnen aanpassen aan verschillende situaties en problemen waarmee hij geconfronteerd wordt. Vier stijlen worden beschreven.

1. Directieve stijl. De leider deelt zonder uitleg de bevelen uit en controleert de medewerkers nauwkeurig om zich ervan te overtuigen dat de gegeven instructies tot in de puntjes worden opgevolgd. Deze stuurt de medewerkers aan, zodat doelstellingen worden behaald.<sup>115</sup>
2. Sturing en ondersteuningsstijl. De leider legt precies uit wat er gedaan moet worden en het belang ervan, dit zal duidelijkheid creëren bij de werknemer.<sup>116</sup>
3. Ondersteuning en aanmoedigingstijl. Medewerkers kunnen bijdragen door discussies te voeren en vragen te stellen als het niet duidelijk is. Het verschil met de eerdergenoemde stijlen 1 en 2 is, dat de meningen van werknemers meewerken in de besluiten en niet dat de leider regels opstelt en zelf alle besluiten neemt.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> Sydänmaanlakka, P., 2003, p. 88

<sup>115</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 43, 44

<sup>116</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 44, 45

<sup>117</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 45, 46



4. Coachende stijl, kenmerkt zich door weinig sturing en ondersteuning van de leider. De medewerker is zelfstandig in de uitvoering van de functie en er zullen weinig aanwijzingen nodig zijn van de leider.<sup>118</sup>

Gezien het vooronderzoek en de eerder behandelde literatuur zal in eerste instantie de sturing en ondersteuningsstijl gehanteerd kunnen worden door supervisors binnen Labyrinth. De opdracht en de belangen die hieraan hangen worden uitgelegd, zodat er duidelijkheid is bij het werkveld. Dit moet ervoor zorgen dat de prestaties van het werkveld hoog zijn en dat het gewenste resultaat kan worden gehaald. Na het creëren van duidelijkheid over de opdracht zal de supervisor vooral een coachende stijl moeten hanteren. Het werkveld weet wat er van hen wordt verwacht en kan de opdracht zelfstandig uitvoeren met af en toe een aanwijzing van de supervisor.

### **Toepassing leiderschapstijl op het competentieprofiel**

De leiderschapstijlen geven vooral aan op wat voor manier de medewerkers moeten worden gemanaged. Passende stijlen voor de supervisors bij Labyrinth, zijn de sturing en ondersteuningsstijl en de coachende stijl. Er kan gesproken worden van een leiderschapstijl op managementniveau. Dit kan helpen bij het opstellen van het competentieprofiel, wat ook op niveaus ingedeeld zal worden.

Het begrip leiderschap, leiderschapstijl en de verschillende leiderschapstijlen zijn nu behandeld. Voordat er over gegaan kan worden naar het competentieprofiel, zullen nu eerst de competentieniveaus worden besproken.

## **4.8 Competentieniveaus**

Om een competentieprofiel op te stellen en overzichtelijk te maken, zal er gekozen worden om te werken met verschillende competentieniveaus. Omdat er een grote hoeveelheid aan verschillende competenties bestaat, bestaan er ook verschillende manieren waarop competenties op niveau kunnen worden ingedeeld. Voordat de verscheidene indelingen worden behandeld, zal volgt eerst de definitie van het begrip competentieniveau.

Met het begrip competentieniveau wordt bedoeld, 'de mate waarin een medewerker een competentie bezit of toepast'.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 46, 47

Volgens Hoekstra en Van der Sluijs (2000), 'bestaan er zoveel competenties als dat er problemen en taken bestaan', dus eigenlijk oneindig veel. Door taaksituaties te ordenen en te groeperen, kan er een indeling worden gemaakt van competenties.<sup>120</sup> De grote hoeveelheid en verscheidenheid aan problemen en opgaven waarvoor een persoon binnen een organisatie komt te staan is groot en dus ook het aantal verschillende competenties. Om in alle mogelijke competenties enige orde aan te brengen is het vereist om een onderscheid naar niveaus te maken.<sup>121</sup>

Naast dat competenties ingedeeld kunnen worden op bijvoorbeeld taaksituaties, kunnen competenties van breed tot smal en specifiek geformuleerd worden. Aan de hand van een piramide, kan er vanuit een brede en algemene top steeds verder worden geordend naar specifiekere competenties. Hierbij geldt, dat hoe meer specifieke competenties een persoon bezit, des te groter de kans is dat diegene de top competentie beheerst.<sup>122</sup> De topcompetentie in de top van de piramide kan worden aangegeven met niveau 1, het niveau loopt op naarmate er verder in de piramide naar beneden wordt gegaan.

Kluytmans (2001) geeft in een ander voorbeeld van het gebruik van competentieniveaus. De competentie klantgericht is in onderstaand schema ingedeeld in niveaus.

Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"><li>- legt en onderhoudt lange termijn relaties op topniveau met grote en invloedrijke partijen in de markt</li><li>- verbetert de interne afstemming en samenwerking om de klant beter van dienst te kunnen zijn</li><li>- anticipeert op mogelijke toekomstige klantwensen en maakt de klant daarvan bewust</li></ul>
Niveau 3:
<ul style="list-style-type: none"><li>- verdiept zich in de branche en situatie van de klant, legt en onderhoudt lange termijn relaties met marktpartijen</li><li>- vraagt door bij wensen van de klant, bedenkt en biedt indien nodig alternatieve oplossingen aan</li><li>- houdt de klanttevredenheid continu in de gaten, evalueert de kwaliteit van de dienstverlening en verbetert deze indien nodig.</li></ul>

<sup>119</sup> <http://www.competentiedenken.nl> (geraadpleegd op 28 juni 2007)

<sup>120</sup> Hoekstra, H. A., Van Sluijs, E., 2000, p. 36

<sup>121</sup> Hoekstra, H. A., Van Sluijs, E., 2000, p. 39

<sup>122</sup> Hoekstra, H. A., Van Sluijs, E., 2000, p. 39

Niveau 2:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- onderhoudt bestaande en bouwt aan nieuwe relaties met klanten</li> <li>- toetst de klanttevredenheid en neemt, indien nodig, acties om de tevredenheid van de klant te vergroten</li> <li>- verleent service, is pro-actief en speelt flexibel in op wensen van de klant</li> </ul>
Niveau 1:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- luistert goed naar de klant, vraagt door en formuleert de vraag helder en eenduidig</li> <li>- maakt duidelijke afspraken, geeft informatie, voert uit wat besproken is en informeert collega's</li> <li>- is goed bereikbaar voor de klant en reageert snel, vraagt naar hun tevredenheid en behandelt eventuele klachten.</li> </ul>

*Figuur 9: competentieniveaus van de competentie klantgericht werken<sup>123</sup>*

Voor elk niveau zal de werknemer over andere competenties moeten beschikken.

Vernhout (2005) stelt, dat het opstellen van competentieniveaus zeer relevant is om de mate vast te kunnen stellen waarin medewerkers een bepaalde competentie bezitten. Er kan worden gekozen voor drie tot zes niveaus. Voor een indeling op drie niveaus wordt de onderverdeling, junior, medior en senior gehanteerd. Deze niveaus kunnen worden uitgebreid in zes niveaus, namelijk junior 1 en 2, medior 1 en 2 en als laatste senior 1 en 2. Wordt er gekozen voor een verdeling in vijf niveaus dan kan er worden gedacht aan, beginnend, gevorderd beginner, competent, professional en expert.<sup>124</sup>

<sup>123</sup> Kluytmans, F., 2001, p. 476

<sup>124</sup> <http://www.competentiedenken.nl> (Vernhout, A., geraadpleegd op 28 juni 2007)

Om een beter beeld te krijgen van hoe een schema met verschillende competentieniveaus eruit kan zien, zal in de volgende figuur een voorbeeld worden gegeven. De score geeft de waardering van een competentieniveau aan en kan door het management worden gebruikt in onder andere beoordelingsgesprekken.

Niveau	Omschrijving	Score
<b>Niveau 0</b>	medewerker heeft geen ervaring.	<b>0</b>
<b>Niveau 1</b>	medewerker heeft enige ervaring en vertoont onder begeleiding effectief werkgedrag.	<b>25</b>
<b>Niveau 2</b>	medewerker heeft ruime ervaring en vertoont effectief werkgedrag grotendeels zelfstandig en op eigen initiatief.	<b>50</b>
<b>Niveau 3</b>	medewerker heeft veel ervaring en vertoont effectief werkgedrag zelfstandig en op eigen initiatief en stimuleert anderen hetzelfde te doen.	<b>75</b>
<b>Niveau 4</b>	medewerker heeft veel ervaring en vertoont effectief werkgedrag zelfstandig en op eigen initiatief, stimuleert anderen hetzelfde te doen en creëert een omgeving waarin medewerkers optimaal hun competenties kunnen ontwikkelen.	<b>100</b>

*Figuur 10: omschrijving competentieniveaus persoonsgebonden competenties<sup>125</sup>*

In diverse modellen wordt er gewerkt met verschillende niveaus, die de graad van ontwikkeling van de competentie aangeven. De verschillende niveaus worden gehanteerd om aan te geven wat de gewenste moeilijkheidsgraad is van de competentie voor de desbetreffende functie.

Bij competentiemodellen met niveaus is er altijd de veronderstelling dat iemand op een hoger hiërarchisch niveau ook een hoger niveau van competenties moet hebben. Dit is niet altijd het geval. Een competentie kan in een hoger hiërarchisch functie minder belangrijk zijn. Ten tweede wordt er ook vaak verondersteld dat iemand die competentieniveau 3 heeft bereikt, eveneens niveau 1 en 2 beheerst. Dit blijkt in de praktijk ook niet zo te zijn. Bijvoorbeeld probleemanalyse: iemand die in staat is een overzicht te hebben over een groot probleem en er de complexiteit van inziet (niveau 3) is niet noodzakelijkerwijze in staat spontaan aandacht te hebben voor relevante details (niveau 1).<sup>126</sup>

Elke indeling van competenties wordt op zekere hoogte bepaald door een willekeurig proces. Gedragingen worden tot gehelen gegroepeerd om dit gedrag te kunnen objectiveren, te benoemen en eenduidig te meten.

<sup>125</sup> <http://www.competentiedenken.nl> (Vernhout, A., geraadpleegd op 28 juni 2007)

<sup>126</sup> Beirendonck, L., van, 2004, p. 31

Om die reden werd er bij de ontwikkeling van een competentiemodel een methodiek gevolgd die aan de volgende kwaliteitseisen voldoet:

- Elke competentie moet observeerbaar en meetbaar zijn
- Elke competentie dient door een duidelijke omschrijving en operationalisering door eenieder op dezelfde wijze te worden geïnterpreteerd
- Het competentiewoordenboek dient de behoeften van de afdelingen van de organisatie te weerspiegelen
- Samenhang tussen competenties is niet uit te sluiten, maar systematische overlapping tussen competenties moet tot een minimum beperkt blijven.<sup>127</sup>

Hersey en Blanchard (1987) hanteren een andere indeling van competenties naar niveau en koppelen deze direct aan de stijl van leiding geven. Noodzakelijk is de wisselwerking tussen de manager en de werknemers. Het is belangrijk dat een manager de competentie van een werknemer juist inschat, om zo goede resultaten tot stand te brengen.

De mate van bereidheid en bekwaamheid van een medewerker om een specifieke functie te vervullen, worden gezien als belangrijke meetpunten voor de indeling in competentieniveaus. Bereidheid houdt in, het zelfvertrouwen, toewijding en de motivatie van de medewerker. Bekwaamheid omvat de kennis, ervaring en vaardigheden van de medewerker. De competenties worden ingedeeld op vier verschillende niveaus. Er wordt gekeken of een werknemer zeer deskundig/bekwaam, niet deskundig/onbekwaam, sterk gemotiveerd/bereid of zwak gemotiveerd/niet bereid is. De combinatie van deze omschrijvingen bepaald het niveau waarop een werknemer zich bevindt.<sup>128</sup>

Competentieniveaus van de medewerker zijn sterk verbonden met de stijl van leiding geven. Net zoals bij leiderschapstijl, bestaat er niet zoiets als één competentie of competentieniveau die in iedere situatie geschikt is. De juiste stijl van leiding geven, de competenties en de competentieniveaus van de medewerkers en de specifieke taken die zij uit moeten voeren, passen zich aan elkaar aan.

Hersey e.a. (1987) beschrijven dit ook in hun boek, door het volgende: 'De manier waarop leiding wordt gegeven aan medewerkers hangt nauw samen met de competenties waarover medewerkers beschikken. De stijl van leiding geven zal afgestemd zijn op de competenties

---

<sup>127</sup> Beirendonck, L., van, 2004, p. 31

<sup>128</sup> Hersey, P., e.a., 1987, p. 54-74

en het competentieniveau van de ‘volgeling’.<sup>129</sup> De leider kan competentieniveaus gebruiken als richtlijnen voor het kiezen van de meest toepasselijke stijl van leiding geven.<sup>130</sup>

Dit kan invloed hebben op de relatie tussen de leider en de werknemer en kan een essentiële factor zijn voor het behalen van succesvolle resultaten.

Als voorbeeld, zal een model van Hersey en Blanchard worden gegeven waarin de begrippen competentie, competentieniveau en stijl van leidinggeven worden gecombineerd. Dit geeft een beeld van de mate waarin de verschillende begrippen met elkaar samenhangen.

<b>1. Instrueren</b> Competentie medewerkers: Laag	<b>3. Coachen</b> Competentie medewerkers: middelmatig	<i>Niet bereid/zwak gemotiveerd</i>
<b>2. Overtuigen</b> Competentie medewerkers: middelmatig	<b>4. Delegeren</b> Competentie medewerkers: hoog	<i>Bereid/sterk gemotiveerd</i>
<i>niet deskundig/onbekwaam</i>	<i>zeer deskundig/bekwaam</i>	

*Figuur 11: competentieniveau en leiderschapstijl (geel)<sup>131</sup>*

<sup>129</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 66

<sup>130</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 59

<sup>131</sup> <http://www.leren.nl> (geraadpleegd op 29 juli 2007)

Het model geeft de competentieniveaus weer, die eerder zijn behandeld in dit deel.

1 Deze stijl wordt toegepast als de leider probeert medewerkers te beïnvloeden met een laag competentieniveau. Er wordt gesproken van instrueren, omdat de leider aangeeft wat er gedaan moet worden, waar, wanneer en hoe dat moet gebeuren.<sup>132</sup>

2 Deze stijl is van toepassing wanneer de leider probeert medewerkers te beïnvloeden met een middelmatig competentieniveau. Dan wordt er gesproken van overtuigen, omdat de leider nog steeds sturing en richtlijnen geeft.<sup>133</sup>

3 Deze stijl kan worden gebruikt als de leider probeert medewerkers te beïnvloeden met een vrij hoog competentieniveau. Er wordt gesproken van overleggen, omdat de leider vooral inbreng van medewerkers aanmoedigt en betrokkenheid op prijs stelt.<sup>134</sup>

4 Deze stijl wordt toegepast als de leider probeert medewerkers te beïnvloeden met een hoog competentieniveau. Dit houdt delegeren in, want de leider draagt zijn verantwoordelijkheid voor het nemen en uitvoeren van besluiten over aan de medewerkers.<sup>135</sup>

Een indeling is geheel afhankelijk van wat voor omschrijvingen een organisatie wil hanteren en hoeveel niveaus geschikt zijn voor een organisatie. Het is dus heel erg situatie en organisatie gebonden. De manier waarop competentieniveaus binnen Labyrinth gebruikt kunnen worden, zal bij het ontwerpen van het competentieprofiel worden behandeld.

---

<sup>132</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 73

<sup>133</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 73

<sup>134</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 73

<sup>135</sup> Hersey, P., e.a, 1987, p. 74

## 4.9 Competentieprofiel

Om een duidelijk beeld te vormen van het begrip competentieprofiel, zal in het volgende deel de definiëring hiervan worden gegeven.

Volgens Van Wijk en Meijer (1999) kan een competentieprofiel worden gedefinieerd als, 'een set van competenties die horen bij een specifieke rol of functie in een organisatie.'<sup>136</sup>

Andere definities die worden gehanteerd zijn:

'Het competentieprofiel beschrijft de meest relevante competenties voor de desbetreffende functie of rol.'<sup>137</sup>

'Een competentieprofiel is een lijst van alle competenties die iemand nodig heeft om de functie waarvoor het profiel is opgesteld uit te voeren.'<sup>138</sup>

Bij het werken met competentieprofielen stellen organisaties vaak een 'woordenboek' op met de omschrijvingen van de competenties die binnen die organisatie gehanteerd worden.

Het aantal competenties in het 'woordenboek' is afhankelijk van de omvang van de organisatie en vooral van de diversiteit in werkzaamheden.

'De meeste organisaties hanteren tussen de 15 en 25 competenties, maar er zijn grote uitschieters naar beneden (6 of 7) en naar boven (tot meer dan 50). Als richtlijn voor het woordenboek mag het aantal van 20 tot 25 gelden. Veel minder levert onvoldoende differentiatie in gedrag en 'houvast' op, veel meer wordt te complex en omslachtig.'<sup>139</sup>

Naast het aantal competenties is ook het 'soort' competenties van belang, anders gezegd, het soort vereiste gedrag en de, vanuit de medewerker gezien, daarvoor benodigde soort kwaliteiten.

Na behandeling van de literatuur over competenties, leiderschapstijlen, competentieniveaus en competentieprofielen, wordt er in het volgende deel de koppeling gemaakt van de functiebeschrijving naar het competentieprofiel.

---

<sup>136</sup> Wijk, G. van, Meijer, F., 1999, p. 49

<sup>137</sup> <http://www.competentiedenken.nl> (geraadpleegd op 28 juni 2007)

<sup>138</sup> Onderzoek Arvo en Hivia, 2002, p. 22

<sup>139</sup> Heijden, Th. J. van der, e.a, 1999, p. 30



## 4.10 Van functiebeschrijving naar competentieprofiel

Voor de duidelijkheid zal de definitie van een functiebeschrijving volgens Van Wijk en Meijer (1999), zoals eerder gebruikt, wederom worden weergegeven.

‘In een functiebeschrijving wordt de vereiste opleiding, werkervaring en specifieke taakeisen beschreven voor een vacature. De functiebeschrijving geeft aan wat iemands plaats is in de organisatie en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden er bij de functie horen.’<sup>140</sup>

Uit eerder onderzoek, zoals Gastelaars (2000) en andere onderzoeksbureaus) en de behandelde literatuurstudie zal nu de balans worden opgemaakt. Met behulp van alle voorgaande hoofdstukken zijn er verschillende zaken rondom competenties naar voren gekomen die hulp kunnen bieden bij verder onderzoek in de praktijk en tezamen vormen zij de basis voor het opstellen van het competentieprofiel voor supervisors binnen Labyrinth.

Er is gebleken dat door de veranderingen in de maatschappij er geen tijd meer is voor ‘trial and error’. Organisaties willen dat hun werknemers sneller op een juiste plek terechtkomen, zodat er eerder gebruik gemaakt kan worden van hun passende competenties en ze voor de organisatie effectiever zijn.

Met behulp van de literatuur van Hoekstra en Van Sluijs (2000) en Spencer en Spencer (1993), kan het gebruik van competenties binnen Labyrinth ervoor zorgen dat er een kwaliteitsslag gemaakt kan worden. De competenties voor de functie supervisor worden duidelijk herkenbaar neergezet en kunnen direct gebruikt worden in de praktijk, bijvoorbeeld voor de beoordeling en toetsing van supervisors. Bezit een supervisor bepaalde competenties niet voldoende, dan kunnen deze door training ontwikkeld worden.

Volgens het onderzoek van De Lange e.a. (2008) leidt de invoering van competentie management tot een ander ‘type’ sollicitant dat komt, omdat er naast de taak- en opleidingseisen nadrukkelijk op competenties wordt geworven. Door het gebruik van competenties is de objectiviteit en de effectiviteit toegenomen. Het gebruik van competenties binnen Labyrinth kan bij de werving en selectie leiden tot aanmelding van ‘geschiktere’ sollicitanten. Voor de supervisors binnen Labyrinth zal het werken met competenties zorgen voor duidelijkheid, ze weten wat er van hen wordt verwacht. Daarnaast zorgt het voor grotere objectiviteit in de beoordeling. Wat kan zorgen voor grotere aandacht voor de ontwikkeling en opleiding van supervisors en aansluitend meer perspectief voor hen kan bieden.

---

<sup>140</sup> Wijk, G. van, Meijer, F., 1999, p. 50

Gelet op het competentieniveau van de enquêteurs (middelmatic) binnen Labyrinth, kan er verwacht worden dat de stijl van leiding geven van de supervisors in eerste instantie een sturende en ondersteunde stijl zal zijn en vervolgens een coachende stijl. Zoals eerder vermeld zal een supervisor de opdracht en de belangen die hieraan hangen moeten uitleggen, zodat er duidelijkheid is. Nadat de enquêteurs weten wat er van hen wordt verwacht, kan de opdracht zelfstandig uitgevoerd worden met af en toe een aanwijzing van de supervisor.

Zoals eerder beschreven door Hersey en Blanchard (1987), wordt de mate van bereidheid en bekwaamheid om een specifieke functie te vervullen, gezien als belangrijke meetpunten voor de indeling van competentieniveau. De bereidheid houdt in, het zelfvertrouwen, toewijding en de motivatie van de medewerker. De bekwaamheid omvat de kennis, ervaring en vaardigheden van de medewerker. Voor het opstellen van het competentieprofiel voor de functie supervisor binnen Labyrinth wordt er verwacht dat de mate van bekwaamheid een grote rol gaat spelen bij de indeling van de niveaus. Binnen de organisatie bestaan er verschillende niveaus, belangrijk voor deze scriptie zijn het management, supervisors en het werkveld. Binnen de organisatie bestaan er drie bedrijfsniveaus (Strategisch, Tactisch, Operationeel) die ingedeeld zijn op de bekwaamheid van de werknemers en er wordt dan ook verwacht dat het competentieprofiel voor supervisors vanuit deze niveaus ontwikkeld zal gaan worden. Een vierde niveau (Persoonlijk) zal hier waarschijnlijk aan worden toegevoegd, aangezien uit eerdere definities van onder andere Spencer en Spencer (1993) is gebleken dat dit een belangrijk onderdeel is binnen het begrip competentie.

Het ontwikkelen van een competentieprofiel vanuit een functiebeschrijving, zal naar verwachting in de praktijk zeer moeilijk zijn. De functiebeschrijving zal eerder een basis vormen voor het opstellen van een competentieprofiel. In het praktijkonderzoek naar de functiebeschrijving moet blijken of er niveaus aangebracht kunnen worden in de functiebeschrijving en naar aanleiding daarvan kan er gekeken worden of de competenties in bedrijfsniveaus ingedeeld kunnen worden. Is dit het geval, dan kunnen de concreet uitgewerkte competenties in het competentieprofiel worden verwerkt.

Het literatuurgedeelte wordt hierbij afgesloten en in het volgende hoofdstuk zal overgegaan worden naar het praktijkgedeelte van deze scriptie.

## 5. Functiebeschrijving supervisor

---

In dit hoofdstuk zullen de interviews uit de praktijk aan bod komen. Voor de interviews is gebruik gemaakt van verschillende respondenten op drie niveaus. Het management, de supervisor en het werkveld. Het werkveld wordt bij de resultaten van de interviews beschreven als enquêteurs, aangezien deze term binnen de organisatie wordt gehanteerd. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, zullen de resultaten per groep en daarin vervolgens per onderwerp worden weergegeven. De resultaten zullen worden gebruikt bij het opstellen van de functiebeschrijving

Allereerst worden de resultaten van de managers binnen Labyrinth weergegeven. Dit zal gebeuren aan de hand van de opgestelde topics. Dit hoofdstuk zal afgesloten worden met een aantal overige uitspraken van de respondenten, die relevant kunnen zijn voor dit onderzoek. Gezien de verschillen in de antwoorden die zijn gegeven door de respondenten, is het niet mogelijk gebleken om deze te categoriseren onder één noemer. Het onderzoek is te kleinschalig om aan te kunnen geven hoe vaak een bepaalde competentie voorkomt. De resultaten zijn daarom ingedeeld per groep (het management, de supervisors, werkveld) ingedeeld en vervolgens per topic, waarvan gebruik is gemaakt tijdens de interviews.

### 5.1 Resultaten interviews managers

#### *Hiërarchie*

Binnen onderzoeksbureau Labyrinth is wel een hiërarchie te vinden, zoals eerder in het organogram is aangegeven. Door onverwachtse drukte kan het wel zo zijn dat verschillende taken door elkaar heen lopen. Het management heeft in haar algemeenheid niet erg veel te maken met de supervisor. De meeste teamleden staan boven de supervisor en hebben niet direct contact met ze. Afgezien van het feit, dat ze weten wie de supervisors zijn, hebben ze nauwelijks contact. Maar een aantal functies (onderzoekers en coördinator) binnen het management staan in direct verband met de supervisors. Zij zorgen ervoor, dat de supervisors de achtergrondinformatie krijgen van een onderzoek en zij kiezen ook de in hun ogen geschiktste supervisor voor een bepaald project. Zij fungeren ook als doorgeefluik van de supervisors naar de rest van het management.

Het management ziet de supervisor als verantwoordelijke over de enquêteurs, hij/zij zorgt ervoor dat alles goed verloopt tijdens het houden van enquêtes. Bij moeilijkheden zal de

supervisor direct moeten kunnen inspringen op de situatie en het zo goed mogelijk oplossen. Het management gaat ervan uit dat een supervisor niet eerst bij hen aankomt, maar zelfstandig dingen aanpakt.

‘Dat is in principe de taak van de supervisor, zorgen dat alles goed loopt. Supervisors moeten ook verantwoording afleggen aan de coördinator van de enquêteurs.’<sup>141</sup>

‘Dat ze er meer op aangesproken worden als bijvoorbeeld de respons niet wordt gehaald of als er iemand verdwaald is. Dan zijn zij degenen die erop worden aangesproken, van hoe kan dat en wat heb je eraan gedaan om het op te lossen? Als er iets mis gaat in dat groepje, dan moeten zij het in principe oppakken.’<sup>142</sup>

### *Functie supervisor*

Het management was zeer duidelijk over wat de taken van de supervisor precies inhoudt. Zij worden gezien als de schakel tussen het bedrijf en de praktijk. De supervisor weet net iets meer van het project, de organisatie en de doelen van de opdrachtgever af dan de enquêteur. Hij/zij moet een goed denkvermogen hebben, HBO of Universitair werk denkniveau, en dingen snel kunnen oppakken en dit ook weer uitleggen aan de andere enquêteurs. Werkervaring met het enquêteurschap wordt zeker gewaardeerd. De supervisor moet volgens het management zorgen dat alle spullen voorafgaand aan een werkdag aanwezig en in orde zijn. Verantwoordelijk zijn voor de controle op de kwaliteit van de enquêtes en er ervoor zorgen dat alles weer compleet terugkomt op het kantoor. Daarnaast is de supervisor het aanspreekpunt voor als er iets mis gaat. Naast het feit dat een supervisor zelf ook mee moet werken en moet enquêteren, zal hij/zij in sommige gevallen moeten begeleiden, de leiding moet nemen en overwicht kunnen tonen over de enquêteurs. Ervaring met het enquêteren wordt gezien als een voordeel om supervisor te zijn.

‘Inhoudelijk moeten ze een stapje voor zijn op de anderen, dat ze beter dan anderen kunnen snappen waar een onderzoek over gaat. Ze moeten kunnen uitleggen.’<sup>143</sup>

‘Mensen die worden gevraagd voor supervisor, zijn ook meestal mensen die ten eerste al laten zien dat ze goed kunnen enquêteren en dat ze er ervaring mee hebben.’<sup>144</sup>

‘De supervisor is degene die leiding heeft over de enquêteurs. Degene die supervisor is, heeft te maken met ervaring volgens mij.’<sup>145</sup>

---

<sup>141</sup> Respondent 1

<sup>142</sup> Respondent 3

<sup>143</sup> Respondent 1

<sup>144</sup> Respondent 2

<sup>145</sup> Respondent 3

Het management maakt op een aantal punten onderscheid tussen de taken van een supervisor in het callcenter en een supervisor bij face-to-face projecten op straat. Het werk als een supervisor in het callcenter wordt gezien als makkelijker, omdat alle enquêteurs binnen dezelfde ruimte aanwezig zijn. Op straat is dat niet het geval. De supervisor zal ook een daybatch aan moeten maken, waaruit de enquêteurs moeten bellen. De bestanden zijn geheel geautomatiseerd, dus dat is niet moeilijk en zo gedaan. Bij de afsluiting van de dag zal een supervisor in het callcenter moeten doorbellen hoe het is gegaan en waar problemen zaten. De supervisor op straat vult aan het eind van de dag een formulier in met dezelfde vragen, hoe is het gegaan, waar zaten moeilijkheden en hoeveel enquêtes zijn er gedaan.

‘In een afbegrensde ruimte, zoals het callcenter is het veel beheersbaarder en is het veel makkelijker. Je hebt meteen overzicht, iedereen hoor je en je kan meteen corrigeren of ergens op inspelen. En in het veld, dan moet je veel meer vertrouwen op de mensen zelf ook, want dan ga je zelf op pad en zie je elkaar alleen in de pauze en aan het einde.’<sup>146</sup>

#### *Competenties en leiderschap supervisor*

Een supervisor zal meer kennis moeten hebben van de organisatie en de projecten die worden gehouden. Het management biedt daar hulp in door speciale briefingen voor supervisors. Waarin de precieze opdracht wordt uitgelegd en er wordt verteld wat de doelstelling is. ‘Bij grote projecten wordt er speciaal een briefing voor supervisors gegeven, dat ze nog meer inhoud kennen en dat ze daar ook op aangesproken kunnen worden.’<sup>147</sup>

De meningen over vaardigheden voor supervisors verschillen vooral in de benaming, maar over het algemeen komen ze veel overeen en wordt vaak hetzelfde bedoeld. Een supervisor moet vooral in het bezit zijn van communicatieve, sociale vaardigheden en inzicht in mensen. Deze worden als erg belangrijk ervaren, omdat in dit werk veel met mensen omgegaan wordt. Zowel bij het afnemen van enquêtes, als in de omgang en het contact met de andere enquêteurs.

De houding van de supervisor kan gezien worden als een soort van spel, waarin de houding wordt aangepast aan het gedrag van de enquêteurs of van andere mensen. ‘Je moet streng zijn, in ieder geval enthousiast, je moet motiveren, niet te aardig zijn, maar af en toe natuurlijk weer wel. Het is heel verschillend, afhankelijk van de mensen.’<sup>148</sup> Verder wordt een pro-actieve werkhouding verwacht. In het veld, maar ook naar het management toe.

---

<sup>146</sup> Respondent 1

<sup>147</sup> Respondent 2

<sup>148</sup> Respondent 1

Het management verwacht, dat supervisor zelfstandig kan handelen en oplossingsgericht is, zelf inspringen als er een probleem ontstaat en niet afwachten tot dat er vanuit het management wordt verteld dat er iets gedaan moet worden. Daarnaast wordt er van een supervisor verwacht, dat hij/zij een hoog verantwoordelijkheidsgevoel heeft en goed kan luisteren. Een supervisor moet feedback kunnen geven op de enquêteurs.

Binnen Labyrinth wordt er niet gewerkt met competentieniveaus. Het management ziet het wel als handig, maar voor een grotere organisatie. 'Het is wel handig als je er 100 hebt lopen, maar niet als je 3 of 4 supervisors hebt. Hoe groter het wordt des te belangrijker, dan moet je het overzicht hebben.'<sup>149</sup> Op dit moment kijken ze vooral of een supervisor goed is of verbetering nodig heeft op bepaalde punten. 'Ik heb een beoordelingsformulier gemaakt dat wordt wel bijgehouden. Daarin worden de persoonlijke werkzaamheden genoemd en waar aan gewerkt moet worden. Het is niet zozeer in cijfers, maar wel in goed, een aandachtspunt of een zeer groot aandachtspunt, een beetje in die termen.'<sup>150</sup>

De stijl van leiding geven die supervisor moeten hanteren, is vooral instrueren. Enquêteurs aansturen, door duidelijke uitleg van doelen. Een iemand van het managementteam zag wel wat coachen en adviseren, maar voor anderen wordt dat gezien als overdreven. 'Een supervisor moet vooral instrueren. Het is niet dom werk, maar je moet het ook niet overschatten. Coachen is zwaar overdreven.'<sup>151</sup>

### *Doel voor de organisatie*

Aangezien Labyrinth een klein onderzoeksbureau is, zal er veel worden gevraagd van een supervisor. Maar daardoor zal creativiteit en eigen inbreng meer tot de kansen bestaan, dit kan als een uitdaging worden beschouwd. Als supervisor kan je vooral veel leren over enquêteren en communicatievaardigheden.

Supervisors worden begeleid en krijgen training on the job. Het zou op een gegeven moment best goed zijn als de organisatie gaat groeien, dat er vaste supervisors worden aangesteld. Iemand die alle facetten van het onderzoek heeft doorlopen.

Het management ziet verschillen met andere bureaus in manier van veldwerk doen. 'Wij doen het veldwerk ook echt goed en ook bij de mensen thuis komen met gemotiveerdere

---

<sup>149</sup> Respondent 1

<sup>150</sup> Respondent 2

<sup>151</sup> Respondent 1

mensen dan die andere bureaus. Zij besteden het allemaal uit en doen het zelf niet eens, dat is een. Wij doen meestal geen standaard rechttoe rechtaan saaie onderzoeken en daarnaast proberen wij ook verder door te gaan met een probleem, in de vorm van debat en dat de politiek het op de agenda krijgt. Dat er uiteindelijk echt iets mee gebeurt. En heel veel andere bureaus interesseert dat helemaal niet, die zijn al lang blij als ze het rapport hebben uitgespuugd en dan is het klusje klaar. Wij zijn er soms nog wel jaren verder mee bezig.<sup>152</sup> Bij een iemand van het managementteam is toch wat onvrede te merken. Die ziet de kleinschaligheid van de organisatie niet altijd als een voordeel. Het is voor supervisors niet altijd duidelijk bij wie ze terecht kunnen. Als er werknemer wegvalt binnen de organisatie, dan komt het bij iemand anders terecht, die alles maar half weet. Voor het gemak zou het fijn zijn als er een of meerdere personen bestaan die continu in contact staan met de supervisors en waar ze altijd terecht kunnen.

'Ik vind het een beetje jammer, dat de organisatie niet altijd gestroomlijnd is, laat ik het maar even zo zeggen. Het is een klein bedrijf, een jong bedrijf en veel dingen moeten nog opgebouwd worden. Ik verbaas me wel eens over hoe dingen gaan en dan zeg ik bij de gemeente en ander onderzoeksbureau deden we het zo.'<sup>153</sup>

## 5.2 Resultaten interviews supervisors

### *Hiërarchie*

Volgens de supervisors, staat een supervisor tussen het management en de enquêteurs in. Er vindt overleg plaats tussen een deel van het managementteam en er wordt verantwoording afgelegd. Ten opzichte van de enquêteurs, zullen de supervisors verantwoording aan het management af moeten leggen.

'In rang zal ik een trede hoger staan dan de enquêteurs en een trede of een paar treden lager dan de leidinggevenden, de planners en de onderzoekers, dus het management.'<sup>154</sup>

### *Functie supervisor*

Supervisors zijn van mening, dat ze verantwoordelijk zijn voor de enquêteurs, dat eventuele vragen en problemen door hen beantwoord moeten worden.

---

<sup>152</sup> Respondent 1

<sup>153</sup> Respondent 3

<sup>154</sup> Respondent 4

Verder zal er controle zijn op de uitvoering, de kwaliteit van de enquêtes en zal er aansturing plaats moeten vinden als er onduidelijkheden zijn. Op straat zal er goed contact moeten zijn met de andere enquêteurs, zodat een supervisor weet waar iedereen is, wat iedereen aan het doen is en er moet gezorgd worden dat niemand verdwaalt. Als supervisor wordt ook zelf meegewerkt met het houden van enquêtes en zijn ze verantwoordelijk dat alles weer terugkomt op kantoor.

‘Ik moet de enquêteurs en de enquêtes die zij invullen controleren. Ik kijk of de enquêtes compleet zijn, duidelijk en leesbaar, want dat is erg belangrijk voor de onderzoekers.’

De verschillen die worden aangegeven door supervisor met betrekking op het werk als een supervisor in het callcenter en op straat zijn. In het callcenter wordt achteraf verantwoording afgelegd door middel van een telefoontje en de supervisor op straat vult een supervisorformulier in. De dag wordt kort geschetst, wat is er goed en wat is er slecht gegaan. Verder staat een supervisor in het callcenter voortdurend in contact met de enquêteurs en op straat is dit niet het geval.

‘Het enige verschil is denk ik, dat je in het callcenter continu in contact staat met de enquêteurs en op straat is dat niet zo en je moet aan het eind van een dag op een andere manier laten weten hoe het is gegaan.’<sup>155</sup>

### *Competenties en leiderschap supervisor*

Supervisors vinden het belangrijk dat vinden het belangrijk dat een supervisor meer kennis heeft van de gang van zaken binnen de organisatie. ‘Wie bijvoorbeeld te bellen voor vragen over afwezigheid en ziekmeldingen enquêteurs.’<sup>156</sup> Daarnaast zal een supervisor meer kennis van het project moeten hebben dan andere enquêteurs, zodat vragen beantwoord kunnen worden.

Communicatieve vaardigheden staan bij de supervisor voorop. Het is van belang dat een supervisor goed dingen uit kan leggen omtrent het project, openstaat voor de meningen van anderen en sociaal kan zijn naar anderen toe. Aangezien de supervisor zelf meewerkt zal hij/zij een echte teamspeler moeten zijn. Om te zorgen dat alles goed verloopt, zal een supervisor moeten kunnen organiseren en plannen. ‘Vooral op straat zal je ook wel moeten kunnen organiseren, hoe moeten we lopen, wat voor huizen moet je af en wie gaat waar heen en je moet de tijd in de gaten houden.’<sup>157</sup>

---

<sup>155</sup> Respondent 5

<sup>156</sup> Respondent 4

<sup>157</sup> Respondent 5



De houding is volgens de supervisors afhankelijk van de situatie. Maar een supervisor zal over het algemeen flexibel, enthousiast en motiverend moeten zijn naar de enquêteurs toe. Daarnaast moet een supervisor ook boven de enquêteur kunnen staan wanneer nodig.

Kernwoorden die de supervisors geven aan de persoonlijk eigenschappen hebben allemaal te maken met een goede uitkomst van de resultaten. Een supervisor moet volgens hen, 'verantwoordelijk, sociaal, planmatig, leiderschap kunnen tonen, wanneer nodig, maar ook één van de enquêteurs kunnen zijn, omdat je dat ook bent. Hij moet kunnen corrigeren, sturen, alles doen om het veldwerk zo goed mogelijk te laten verlopen.'<sup>158</sup>

De supervisors zijn niet bekend met competentieniveaus binnen Labyrinth. Het niveau van een supervisor verschilt heel erg volgens hen. Over het algemeen hebben supervisors weinig werkervaring en valt er nog veel te leren. Dit komt doordat de meeste supervisors studenten zijn. Daarnaast worden supervisors wel gekenmerkt als gemotiveerd en zelfstandig.

Supervisors zien de stijl van leiding geven als instruerend. Aansturen waar nodig. 'Als de enquêteurs weten wat ze moeten doen en je ze helpt waar nodig dan zit je een aardig eind in de goede richting.'<sup>159</sup>

#### *Doel voor de organisatie*

Supervisors geven aan dat het doel gezocht moet worden, in het nog beter en gestructureerder laten verlopen van het veldwerk. In vergelijking met andere onderzoeksbureaus zijn er 'weinig door de wol geleverde supervisors, maar dat hoort bij de strategie van het bedrijf. Zo goedkoop mogelijk diensten aanbieden, daardoor moet je natuurlijk op bepaalde aspecten bezuinigen.'<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> Respondent 4

<sup>159</sup> Respondent 4

<sup>160</sup> Respondent 4

## 5.3 Resultaten interviews werkveld

### *Hiërarchie*

De enquêteurs moeten vragenlijsten afnemen en deze worden gecontroleerd door de supervisors. De supervisor zorgt ervoor dat alle spullen aanwezig zijn, zodat de enquêteurs aan het werk kunnen. Verder bepaalt de supervisor op straat in welk gebied er gewerkt gaat worden. 'De supervisor is aanspreekpunt en coördinator.'<sup>161</sup> Voor vragen zijn de supervisors degenen die aangesproken kunnen worden. Ten opzichte van het management, wordt de supervisor als zelfstandig omschreven. 'Na overleg is de supervisor dan volgens mij vrij zelfstandig in zijn of haar werkzaamheden om te zorgen dat het project goed verloopt'.<sup>162</sup> Volgens de enquêteurs moeten supervisors na afloop wel verantwoording afleggen aan het management en zijn verantwoordelijk als er iets fout gaat.

'Volgens mij moet de supervisor verantwoording afleggen aan het management en hij wordt ook aangesproken als er iets mis gaat.'<sup>163</sup> De enquêteurs moeten verantwoording afleggen aan de supervisor.<sup>164</sup> De hiërarchie is vrij plat opgesteld. 'In principe heerst bij Labyrinth niet echt een hele hiërarchische cultuur.'<sup>165</sup> Eén van de respondenten voelt zich wel als ondergeschikte.<sup>166</sup>

### *Functie supervisor*

De enquêteurs zien een supervisor als iemand die begeleidt en aanstuurt tijdens het project. 'Bij een supervisor kan je vragen stellen en hij kan dingen uitleggen.'<sup>167</sup> De supervisor moet het tempo in de gaten en controleert de kwaliteit van de enquêtes. Hierbij geeft hij/zij waar nodig opbouwende kritiek om verbeteringen aan te brengen. Verder moet de supervisor klaar staan voor de enquêteurs en openstaan, luisteren naar wat ze eventueel te zeggen hebben. 'Dus specifieke taken zijn misschien leidinggeven, coördineren en controleren.'<sup>168</sup>

De enquêteurs zijn van mening dat er verschillen zijn tussen een supervisor in het callcenter en op straat. De supervisor op straat heeft een extra taak, hij/zij moet ervoor zorgen dat iedereen op de juiste plek komt en dat looppijsten in orde zijn. In het callcenter hoeft dat niet.

---

<sup>161</sup> Respondent 8

<sup>162</sup> Respondent 6

<sup>163</sup> Respondent 7

<sup>164</sup> Respondent 8

<sup>165</sup> Respondent 8

<sup>166</sup> Respondent 9

<sup>167</sup> Respondent 8

<sup>168</sup> Respondent 8

Een supervisor op straat moet zorgen dat de enquêteurs op de juiste plek terechtkomen en een loopgebied voor de enquêteurs aanwijzen. ‘Overzicht houden is een stuk moeilijker dan in het callcenter.’<sup>169</sup> ‘Verder zal de supervisor moeten controleren of de enquêteurs hun targets halen en aan de kwaliteitseisen voldoen.’<sup>170</sup>

### *Competenties en leiderschap supervisor*

Enquêteurs schetsen een supervisor als iemand die meer bekend moet zijn met onderzoek doen en onderzoeken in het algemeen. En daarnaast beter bekend is met het project en de doelen dan een enquêteur. ‘De supervisor zal meer van de organisatie af moeten weten. Weten wat er van hem verwacht wordt. Ik denk ook dat een supervisor de projecten beter moet kennen, dus waar gaat het precies over en wat is het doel dat ermee gehaald moet worden.’<sup>171</sup>

‘Een vaardigheid voor een supervisor is, communicatief vaardig zijn en overzicht hebben. Een supervisor moet goed overweg kunnen met mensen, maar zal daarnaast leiding moeten kunnen geven. Hij moet ook kunnen controleren, aansturen en uit kunnen leggen.’<sup>172</sup> Een supervisor moet kunnen inspelen op onverwachtse problemen. ‘Daarnaast zal hij ordelijk en gezaghebbend moeten zijn.’<sup>173</sup>

De houding van een supervisor hangt volgens de enquêteurs af van het gedrag van de enquêteurs. Het belangrijkste is, dat kwalitatief goed werk wordt geleverd. Door enthousiasme zullen enquêteurs meer gemotiveerd raken om het werk zo goed mogelijk te doen. ‘Daarbij moet zijn houding niet te afstandelijk zijn, zodat enquêteurs geen drempel zien vragen te stellen als zij dat nodig achten.’<sup>174</sup> ‘Verder is het handig als een supervisor aardig, enthousiast maar ook op zijn tijd streng is om de orde te kunnen handhaven.’<sup>175</sup> Eén respondent omschrijft de houding van een supervisor als volgt: enthousiast, sociaal, gezaguitdragend, ordelijk en zelfverzekerd.<sup>176</sup>

---

<sup>169</sup> Respondent 7

<sup>170</sup> Respondent 9

<sup>171</sup> Respondent 7, 9

<sup>172</sup> Respondent 6, 7, 8

<sup>173</sup> Repondent 9

<sup>174</sup> Respondent 6

<sup>175</sup> Respondent 8

<sup>176</sup> Respondent 9

Een supervisor is vrij zelfstandig, volhardend en moet verantwoordelijkheidsgevoel hebben. Op deze manier moet de kwaliteit van het onderzoek worden gewaarborgd en zal een supervisor de enquêteurs op een verantwoorde wijze aansturen.

De enquêteurs denken dat er geen gebruik wordt gemaakt van competentieniveau. Het zelf invullen hiervan wordt als lastig ervaren, omdat er weinig kennis is van competentieniveaus. Maar de volgende invullingen worden gegeven. 'Een supervisor bij Labyrinth is volgens mij zelfstandig en gemotiveerd, maar ik kan geen competentieniveau aangeven, omdat volgens mij niet bewust van competentieniveaus gebruik wordt gemaakt bij Labyrinth.'<sup>177</sup>

'Ik denk dat een supervisor zeker wel zelfstandig en gemotiveerd is, maar niet gekwalificeerd en hij heeft meestal weinig praktijkervaring.'<sup>178</sup> 'Voor mijn gevoel zijn veel supervisors vrij willekeurig in hun functie beland en is er weinig gekeken naar competenties.'<sup>179</sup>

Over de stijl van leiding geven wordt door enquêteurs verschillend nagedacht, coachen, een teamleider en instrueren zijn de stijlen die ter sprake kwamen.

#### *Doel voor de organisatie*

De organisatie biedt een supervisor een zelfstandige en verantwoordelijke functie, in welke hij leiding geeft aan meerdere enquêteurs. Daarbij kan de supervisor ook ervaring op het gebied van onderzoeken opdoen.

Ervoor zorgen dat de kwaliteit van het onderzoek op niveau blijft en dan de enquêteurs op de juiste wijze aan het werk worden gezet. Een supervisor is ook een schakel tussen de signalen uit het veld, die enquêteurs doorgeven aan de supervisor, en de onderzoekers die met de afgenomen vragenlijsten aan het werk moeten.

'Hierover kan ik niet oordelen, want ik heb nog nooit bij een soortgelijk bedrijf met dezelfde taken gewerkt of anderzijds betrokken geweest.'<sup>180</sup>

Een jong en groeiende organisatie, waarin je veel kan leren omdat je eigenlijk wel veel vertrouwen krijgt en daardoor zelfstandig moet werken.

'Dat weet ik niet precies, maar het zou goed zijn als ze misschien een extra cursus of zo kunnen geven. Die speciaal gericht is op wat een supervisor precies inhoudt, zodat het voor iedereen duidelijk is.'

---

<sup>177</sup> Respondent 6

<sup>178</sup> Respondent 7

<sup>179</sup> Respondent 9

<sup>180</sup> Respondent 6

Dat ze jong en groeiend zijn en dat je veel zelfstandig kan werken. Er is niet een heel duidelijke hiërarchie, die je misschien wel bij andere organisaties hebt. Maar dat weet ik niet zeker, omdat ik nog geen ervaring heb bij andere onderzoeksbureaus.<sup>181</sup>

‘Het doel zal zijn de supervisors zo te selecteren en vervolgens begeleiden, dat ze het beste bij de organisatie passen, hun belangen en prioriteiten nastreven.’<sup>182</sup>

Bij de uitwerking van de resultaten van de interviews is rekening gehouden met de topics die zijn behandeld. Naast deze resultaten zijn er tijdens de interviews een aantal uitspraken gedaan, die relevant kunnen zijn en niet specifiek binnen een topic passen. Voor de volledigheid van dit onderzoek, zullen een aantal uitspraken worden weergegeven.

Als onderzoeker is gevraagd, of het niet goed zou zijn om een vaste supervisor aan te stellen in plaats van steeds wisselende studenten. Hierop kwamen de volgende uitspraken.

‘Op zich wel, maar als kleine organisatie heb je nog niet de financiële middelen en ook de werkzaamheden niet om dit fulltime te doen. Maar het zou zeker wel een idee kunnen zijn. Daarom is er nu ook sinds kort een coördinator aangesteld, iemand die daar verantwoordelijk voor is en dat enquêteurs ook weten wie ze kunnen aanspreken. Dat werkt al veel beter. In dat opzicht is zij ook een soort supervisor.’<sup>183</sup>

‘Nee dat hoeft niet persé. Bovendien is dat denk ik ‘wishful thinking’. Het is een kwestie van wie je kunt krijgen en wie goed is in enquêteren. Ik denk dat het bij ons niet mogelijk is en het hoeft ook niet persé. Er zijn ook mensen die dat gewoon wel kunnen.’<sup>184</sup>

Bij de afsluiting van elk interview, hadden de respondenten de mogelijkheid om iets te zeggen met betrekking op het onderzoek. De volgende uitspraken kunnen meegenomen worden in de aanbevelingen die verder in deze scriptie worden behandeld.

‘Ik zou zeggen laat Labyrinth maar lekker de opleidingsschool blijven die ze is, als ze met ervaren supervisors gaat werken zal ze ook verder moeten gaan professionaliseren op allerlei gebieden.

---

<sup>181</sup> Respondent 7

<sup>182</sup> Respondent 8

<sup>183</sup> Respondent 2

<sup>184</sup> Respondent 3

Dan zou ze met gediplomeerde enquêteurs en supervisors moeten gaan werken. Ik denk dat daar wel rekening mee moet worden gehouden in de aanbevelingen en het onderzoek.<sup>185</sup>

‘Voor mij zou het gewoon fijn zijn als de communicatie nog beter wordt. Dat supervisors het nog beter weten wat voor project het is en wat voor dingen wij willen hebben, wat voor gegevens, en waar ze op moeten letten en wie ze moeten enquêteren. De dingen helemaal volledig uitschrijven, hoe ze enquêtes moeten controleren. Dat ze dat soort dingen beter weten en dat je niet als je achteraf de gegeven analyseert en denkt verdorie; Had ik nog maar even aan de enquêteur kunnen vragen hoe hij dat bedoelde. Daar zouden ze beter op geïnstrueerd moeten worden. En als organisatie zou het beter zijn als er mee vastigheid komt. Wie er supervisor is wisselt heel vaak en supervisors gaan op een gegeven moment ook vaak weer weg. Dat is gewoon zonde, dan heb je eindelijk een goed iemand en is diegene afgestudeerd en dan houdt het op.’<sup>186</sup>

Nu de interviewresultaten zijn beschreven, kan in het volgende deel de functiebeschrijving worden opgesteld.

---

<sup>185</sup> Respondent 4  
<sup>186</sup> Respondent 3

## 5.4 Het opstellen van de functiebeschrijving

Aan de hand van de gehouden interviews binnen Labyrinth en de eerder behandelde literatuur, kan in dit hoofdstuk de functiebeschrijving worden opgesteld.

Uit het praktijkgedeelte blijkt dat er onderzoek is verricht op drie verschillende niveaus, namelijk het management, de supervisors en het werkveld. Om de resultaten van de interviews te verwerken tot een functiebeschrijving zullen ten eerste alle relevante meningen uit de interviews gefilterd moeten worden. Daarna zullen deze meningen uitgewerkt moeten worden tot concrete omschrijvingen.

Om duidelijkheid aan te brengen zullen de omschrijvingen ingedeeld moeten worden in verschillende bedrijfsniveaus. Op basis van eerder behandelde literatuur zal er gebruik worden gemaakt van de volgende niveaus:

Strategisch: hierin komen de omschrijvingen die bedoeld zijn voor de lange termijn doelen van Labyrinth.

Management: hierin worden de omschrijvingen neergezet die te maken hebben met het management of aansturende taken of proces- en kwaliteitsbewaking.

Operationeel: hierin komen de beschrijvingen die daadwerkelijk te maken hebben de uitvoer.

Persoonlijk: de persoonlijke vaardigheden die de supervisors in de ogen van de respondenten dienen te hebben.

In onderstaand schema worden alle niveaus samengevoegd. De kolommen geven de verschillende niveaus weer en de rijen de besproken bedrijfsniveaus binnen Labyrinth. Uit het schema kan gelezen worden aan welke taken en eigenschappen de supervisor volgens de medewerkers op de verschillende niveaus moet voldoen. Zo kan er bijvoorbeeld gezien worden dat het management op strategisch niveau vindt dat de supervisor strategische kennis moet hebben van het project (A1). Supervisors vinden dat zij zelf op tactisch niveau leiderschap moeten kunnen tonen (B2). En de respondenten uit het werkveld gaven bijvoorbeeld aan dat zij van een supervisor op operationeel niveau verwachten dat hij problemen kan oplossen (C8). In figuur 12 op de volgende pagina is bovenstaande overzichtelijk uitgewerkt.

	Management	supervisors	Werkveld
<b>A – Strategisch</b>	A1- strategische kennis van de organisatie A2- strategische kennis van de organisatie en opdracht van de klant A3- verbetering van enquêteurs on the job training	A1 en A2- kennis van organisatie en projecten	A2- kennis van het project
<b>B – Tactisch</b>	B1- verantwoordelijkheid afleggen aan coördinator B2- verantwoordelijkheid dragen over enquêteurs B2- leiding nemen B3- feedback geven B3- begeleiden B3- inzicht in mensen  B3- aansturen B1en B5- verantwoordelijk voor kwaliteit enquêtes	B2- boven enquêteurs staan B2- leiderschap tonen B3- aansturen B3- corrigeren B4- organiseren en plannen B4- plannen B5- controle op uitvoering en kwaliteit  B5- controle op volledigheid enquêtes	B2- leidinggeven B2- aansturen B3- opbouwende kritiek en verbeteren B3- motiveren B5- controle op lijsten B5- controle op kwaliteit
<b>C – Operationeel</b>	C1- Werkervaring met enquêteurschap C1- training geven C2- aanspreekpunt C3- invullen evaluaties C4- uitleggen C5- zorgen dat spullen aanwezig zijn C6- verzamelen data en afleveren C7- daybatch aanmaken C9- kunnen enquêteren C10 en C11- in goede banen leiden	C2- vraagbaak C2 en C8- onduidelijkheden uit de weg ruimen C3- evaluaties invullen C4- goed instrueren	C1- training voor verbetering kwaliteit C2- vragen beantwoorden C2- aanspreekpunt C2- coördinator C4- vragenlijsten afnemen C4- uitleggen C4- instrueren C8- problemen oplossen C10-tempo in de gaten houden C11- orde handhaven
<b>D – Persoonlijk</b>	D1- oplossingsgericht D2- zelfstandig D3- HBO/ WO denkniveau D4- overwicht D4- instruerende stijl D5- streng D6- enthousiast D6- pro-actief D8- communicatieve vaardigheden D8- sociale vaardigheden	D2- zelfstandig D3- HBO/ WO niveau D6- enthousiast D6- motiverend D7- openstaan voor mening D8- communicatief vaardig D8- sociaal D9- luisteren D10- flexibel	D2- zelfstandig D3- HBO/ WO niveau D4- teamleider zijn D4- gezag hebben D5- streng D6- enthousiast D7 en D9- openstaan en luisteren D8- sociaal D8- communicatief vaardig D8- overweg kunnen met mensen D8- aardig zijn D11- ordelijk D12- zelfverzekerd

*Figuur 12: resultaten interviews ingedeeld op niveaus*

### 5.4.1 Functie en werkzaamheden

Naast verschillende bedrijfsniveaus (Strategisch, Tactisch, Operationeel) die in bovenstaand schema zijn vermeld en weergegeven wordt er nog een extra niveau gedefinieerd, namelijk ‘Persoonlijk’. Dit omvat de harde eisen die nodig zijn, zoals werkervaring en opleiding, maar daarnaast ook de persoonlijke eigenschappen van een persoon. Ze zijn als extra niveau toegevoegd aangezien de persoonlijke eigenschappen als onderdeel terugkomt in het begrip



competentie volgens o.a. Spencer en Spencer (1993) en dus als belangrijk gezien kunnen worden voor de verdere ontwikkeling van het competentieprofiel voor supervisors binnen Labyrinth.

De concrete omschrijvingen uit figuur 12, ingedeeld op bedrijfsniveau kunnen met haar strategische aspecten, tactische en operationele werkzaamheden en persoonlijke eigenschappen in het volgende deel worden weergegeven. In het schema worden sommige omschrijvingen dubbel beschreven of vallen bijvoorbeeld onder hetzelfde strategische aspect. Deze zullen samengevoegd teruggevonden worden in de onderstaande aspecten, werkzaamheden of persoonlijke eigenschappen. Alle omschrijvingen zijn gerangschikt van A1 tot en met A3, van B1 tot en met B6, van C1 tot en met C11 en van D1 tot en met D12.

#### **5.4.1.1 A Strategische aspecten van supervisors**

A1. Strategische kennis van de eigen organisatie

Vanuit het algemene beleid van de organisatie zal de supervisor bekend moeten zijn met de structuur en de visies van de organisatie. Hoe liggen de verhoudingen binnen de organisatie, waar houdt de organisatie zich mee bezig en wat voor doelen heeft de organisatie met betrekking tot de levering van kwaliteit van de dienstverlening.

A2. Strategische organisatiekennis en kennis van de opdracht van de klant

De supervisor zal bekend moeten zijn met het algemene doel van de klant. Wat wil de klant met het project bereiken en wat houdt het project precies in.

A3. Verbetering enquêteurs: jezelf blijven verbeteren ten behoeve van een leertraject.

De supervisor krijgt on the job training om op die manier zichzelf te blijven ontwikkelen in het enquêteurschap.

#### **5.4.1.2 B Tactische werkzaamheden van supervisors**

B1 Verantwoordelijkheid dragen en afleggen over de gevoerde enquêtes

De enquêtes die gedurende het project worden gehouden zullen door de supervisor moeten worden verantwoord tegenover het managementteam. Eventuele gemaakte fouten tijdens het proces worden verhaald op de supervisor.

B2 Verantwoordelijkheid dragen over -en aansturen van het werkveld

De supervisor is verantwoordelijk voor het werkveld. Hij moet ervoor zorgen dat het werkveld over alle informatie beschikt om de enquêtes goed af te nemen en moet waar nodig hierop aansturen en zorgen dat alles in goede banen wordt geleid.

#### B3 Begeleiden, motiveren en feedback geven aan enquêteurs

Het begeleiden, motiveren en feedback geven aan de enquêteurs houdt in, dat de supervisor klaar moet staan bij problemen vanuit de enquêteurs bij het enquêteren en dit oplost. Daarnaast moet de supervisor de enquêteurs blijven motiveren om hun werk goed te doen. De supervisor moet opbouwende kritiek, feedback kunnen geven als de enquêteurs niet volgens bepaalde procedures handelen.

#### B4 Organiseren en plannen

De supervisor draagt zorg voor het reilen en zeilen gedurende de afname van de enquêtes. Welke mensen zijn er al gebeld en waar moeten alle enquêteurs heen tijdens een face to face project. Wat moet er allemaal gedaan worden om het onderzoek tot een succesvol einde te brengen, neemt een stuk organiseren en plannen met zich mee.

#### B5 Controle op kwaliteit van de enquêtes

Om de kwaliteit hoog te houden moet de supervisor controle houden op de enquêtes. Zijn de enquêtes duidelijk, volledig ingevuld en zijn de antwoorden die zijn gegeven wel de antwoorden die aansluiten op de gestelde vragen.

#### B6 Ontwikkelen van enquêteurs op ervaring van enquêteurschap

De supervisor zal met zijn kennis ervoor moeten zorgen dat de enquêteurs zich ontwikkelen op het gebied van het enquêteurschap.

### **5.4.1.3 C Operationele werkzaamheden van supervisors**

#### C1 Training on-the-job geven aan enquêteurs

Voor de ontwikkeling van de enquêteurs moet de supervisor in staat zijn om de enquêteurs te trainen om het werk dat zij leveren te verbeteren.

#### C2 Aanspreekpunt zijn voor enquêteurs

De supervisor dient als vraagbaak voor de enquêteurs. Zij zijn eerste aanspreekpunt bij vragen, onduidelijkheden en problemen van enquêteurs. De supervisor zal hier adequaat mee om moeten gaan en hun vragen beantwoorden.

C3 Invullen evaluaties

Aan het eind van iedere dag zal er door de supervisor een evaluatie ingevuld moeten worden. Hierin beschrijft hij hoe de dag is verlopen en of er eventueel nog moeilijkheden zijn voorgekomen.

C4 Uitleggen van de opdrachten/ brieven van de enquêteurs

De supervisor moet een project duidelijk kunnen uitleggen aan de enquêteurs en dit gebeurt via een briefing voorafgaand aan een project. Na het houden van een briefing zou iedereen enquêteur direct aan de slag moeten kunnen.

C5 Zorg dragen voor aanwezigheid van alle materialen

Voorafgaand aan een project is de supervisor verantwoordelijk voor de aanwezigheid van alle materialen, hiermee wordt bedoeld enquêtes, adressen, telefoonnummers en bij face to face looplijsten.

C6 Verzamelen van de data en deze archiveren

Aan het eind van een werkdag moet de supervisor ervoor zorgen dat alle data worden verzameld en compleet worden ingeleverd voor uitwerking van het rapport.

C7 aanmaken van de daybatch in de het computersysteem

Bij het afnemen van enquêtes in het callcenter, zal de supervisor een daybatch moeten aanmaken in het belsysteem. Dit zijn de telefoonlijsten waaruit de enquêteurs moeten bellen.

C8 Onduidelijkheden oplossen

Als er onduidelijkheden zijn vanuit de enquêteurs, zal dit direct moeten worden opgelost door de supervisor.

C9 Enquêtes afnemen

Enquêtes zullen in sommige gevallen ook door de supervisor afgenomen worden. Bij gebrek aan mankracht en om meer inzicht te krijgen in een ingewikkeld project.

C10 Tempo controleren

Enquêteurs in het callcenter moeten zich aan een target houden. Er moeten x aantal mensen gebeld worden binnen een uur. De supervisor moet dit tempo bewaken. Dit geldt ook voor de face to face enquêtes, waar een x aantal mensen binnen een bepaalde tijd moeten worden ondervraagd.

C11 Orde handhaven

De supervisor draagt zorg voor het handhaven van de orde gedurende een project.

**5.4.1.4 D Persoonlijke eigenschappen van supervisors**

D1 Oplossingsgericht denken

De supervisor beschikt over een oplossingsgericht denkvermogen.

D2 Zelfstandig zijn

De supervisor moet zelfstandig kunnen handelen en zal pas om advies vragen als hij het zelf niet kan oplossen.

D3 HBO/ WO denkniveau en werkervaring

Het beschikken over een HBO/WO denkvermogen is een vereiste om als supervisor te kunnen functioneren. De projecten zijn van een dusdanig niveau waar een hoog denkniveau voor gevraagd wordt. Om projecten sneller en gemakkelijker op te pakken, kan werkervaring in het voordeel zijn.

D4 Overzicht hebben/ daadkracht

De supervisor moet waar nodig overzicht kunnen tonen en daadkrachtig kunnen optreden ten opzichte van de enquêteurs om de gewenste doelen te bereiken.

D5 Streng

De supervisor zal op zijn tijd streng moeten zijn om ervoor te zorgen dat de enquêtes op de gestelde manier worden afgenomen en zich aan de regels houden als dat niet gebeurt.

D6 Enthousiast en een actieve werkhouding

De supervisor moet enthousiast zijn en een actieve werkhouding hebben naar de enquêteurs toe. Dit kan zorgen voor extra aanmoediging voor de enquêteurs om hun werk goed en met plezier uit te voeren.

D7 Open houding

Er moet een lage drempel zijn voor de enquêteurs om bepaalde zaken met een supervisor te kunnen bespreken. Een open houding kan hiervoor zorgen.

D8 Communicatief en sociaalvaardig zijn

De supervisor moet goed om kunnen gaan met mensen met verschillende karaktereigenschappen.

D9 Goede luisteraar

De supervisor moet goed kunnen luisteren als de enquêteurs projectgerelateerde vragen hebben. Dit kan de enquêteur een begripvol gevoel geven, waardoor een positieve band kan ontstaan.

D10 Flexibel

De supervisor zal flexibel moet zijn, omdat hij tijdens een project voor onverwachtse veranderingen kan komen te staan en hier direct op in moet kunnen springen.

D11 Ordelijk

Een project zal gestructureerd moet verlopen om het binnen een bepaalde tijd af te kunnen ronden. De supervisor zal ordelijk te werk moeten gaan.

D12 Zelfverzekerd

De supervisor zal zelfverzekerd over moeten komen op de enquêteurs en daarnaast ook zelfverzekerd moeten handelen in haar functie. De supervisor wordt namelijk gezien als de professional op haar gebied.

Alle omschrijvingen zijn behandeld en kunnen nu samengevoegd worden in onderstaande functiebeschrijving.

## 5.5 De functiebeschrijving

Je hebt strategisch inzicht in het uitvoeren van enquêtes zoals ze door de klant bedoeld zijn en wil jezelf graag doorontwikkelen tot onderzoeker in het veld. Je management taken bestaan uit:

- de verantwoordelijkheid voor het de kwaliteit van de enquêtes alsmede het aansturen, begeleiden, ontwikkelen en motiveren van de enquêteurs. Naast het organiseren en plannen van de uitvoer van de enquêtes ben je verantwoordelijk voor de bewaking van de algehele kwaliteit van de enquêtes.

Je werkzaamheden worden als volgt omschreven:

- training geven aan enquêteurs
- aanspreekpunt zijn voor enquêteurs
- invullen evaluaties
- uitleggen van de opdrachten/ brieven van de enquêteurs
- zorg dragen voor alle aanwezigheid van materialen
- verzamelen van de data en deze archiveren
- aanmaken van de daybatch in het computersysteem
- onduidelijkheden oplossen
- vragenlijsten afnemen
- tijdslijn controleren
- orde handhaven

Je beschikt over een HBO/ WO denk – en werkniveau. Je beschikt over relevante werkervaring op het gebied van enquêteren en bezit de volgende eigenschappen:

- oplossingsgericht denken
- zelfstandig zijn
- overwicht hebben/ daadkracht
- streng
- enthousiast, actieve werkhouding
- open houding
- goede luisteraar
- flexibel
- ordelijk
- zelfverzekerd

*Figuur 13: de functiebeschrijving*

De functiebeschrijving is opgesteld aan de hand van vier niveaus en in bovenstaande figuur zijn alle bevindingen gestructureerd. In het volgende hoofdstuk zal het competentieprofiel worden opgesteld.

## 6. Het ontwikkelen van het competentieprofiel

---

Het vooronderzoek, de literatuurstudie en het praktijkgedeelte hebben geleid tot de in het voorgaande hoofdstuk beschreven functiebeschrijving. In dit hoofdstuk zal deze functieomschrijving een basis zijn voor het opstellen het competentieprofiel voor supervisors binnen Labyrinth. De strategische aspecten, taken (management en operationeel) en persoonlijke eigenschappen zijn vertaald naar competenties met behulp van een competentiewoordenboek.<sup>187</sup> Indien de competentie niet in het woordenboek is opgenomen, is er een nieuwe competentie opgesteld.

### 6.1 Van aspecten, taken en eigenschappen naar competenties

Een moeilijk punt in deze scriptie is het opstellen van competentie vragen naar aanleiding van een functiebeschrijving. De theorie geeft geen mogelijkheden aan voor het direct omzetten van een functiebeschrijving naar competenties, daarom zijn in deze scriptie met behulp van een competentiewoordenboek algemene competenties gebruikt die van toepassing zouden kunnen zijn gezien de eerder opgestelde functiebeschrijving. Indien een competentie opnieuw is opgesteld, is dit gedaan na overleg met HRM adviseurs en is er een 'best guess' keuze gemaakt. Omdat er altijd vragen kunnen bestaan over de inhoud van een competentie zijn hieronder ook duidelijk de omschrijving van de competentie uiteengezet.

### 6.2 Het competentieprofiel

Naar aanleiding van de literatuur en de functiebeschrijving worden strategische, tactische, management bedrijfsniveaus en persoonlijke eigenschappen, zoals deze ook bij de functiebeschrijving zijn gehanteerd, gebruikt voor het competentieprofiel:

#### *Strategisch competenties supervisor*

Dit zijn de kwaliteiten die iemand nodig heeft om op langere termijn te kunnen denken en daarna te kunnen handelen.

#### *Tactische competenties supervisor*

Dit zijn de kwaliteiten die iemand nodig heeft om verantwoordelijkheid te kunnen dragen over de enquêteurs en de kwaliteit van de enquêtes en daarnaast de enquêteurs kan motiveren, begeleiden en ontwikkelen.

---

<sup>187</sup> <http://www.funawork.nl> (geraadpleegd op 3 maart 2010)



### *Operationele competenties supervisor*

Dit zijn de kwaliteiten die iemand nodig heeft om het werkproces effectief en op hoog niveau te kunnen bewerkstelligen.

### *Persoonlijke competenties supervisor*

Dit zijn de kwaliteiten die iemand moet bezitten om zijn werk op communicatief gebied goed en adequaat te kunnen uitvoeren.

Omdat deze indeling op basis van deze niveaus nog geen bekendheid heeft verworven zal deze in het vervolg als het 'STOP' model gehanteerd worden.

Hieronder staat uitgewerkt hoe deze competenties verwerkt zijn volgens dit model.

## **6.2.1 I Strategische competenties supervisor**

### 1 Inzicht in de algemene visie van de organisatie

Kennis over de algemene visie van de organisatie hebben en daar naar handelen.

### 2 Klantgericht handelen

Handelt naar de opgestelde doelen en visies van de klant; doet er alles aan om ervoor te zorgen dat aan de behoefte van de klant wordt voldaan.

### 3 Inspireren van de supervisor en het werkveld om de algemene visie te ondersteunen

Het motiveren van de supervisors door het management zorgt ervoor dat de algemene visie van de organisatie gehandhaafd wordt door de supervisor en wordt doorgegeven aan het werkveld. Hier wordt ook naar gehandeld.

## **6.2.2 II Tactische competenties supervisor**

### 4 Verantwoordelijkheid nemen over de enquêtes

Zorgt voor erkenning als verantwoordelijke van de enquêtes. Is aansprakelijk op het eigen handelen en het resultaat dat uit de enquêtes voortkomt.

### 5 Verantwoordelijk nemen over de enquêteurs

Zorgt voor erkenning als verantwoordelijke over de enquêteurs en is aansprakelijk voor het handelen van de enquêteurs en eventuele problemen die kunnen voorkomen.

#### 6 Ontwikkelen van de enquêteurs

Zorgt ervoor dat enquêteurs zich kunnen blijven verbeteren en ontwikkelen in het enquêteerschap.

#### 7 Gestructureerd en georganiseerd te werk gaan ten behoeve van de planning

Werkt op een gestructureerde, georganiseerde en effectieve manier. Veranderd van werkwijze waar nodig.

#### 8 Kwaliteit controleren en behouden

Zet zich in voor het bereiken en behouden van de kwaliteit die de organisatie voor ogen heeft.

#### 9 Motiveren en begeleiding van de enquêteurs

Zorgt ervoor dat de enquêteurs gemotiveerd, aangestuurd en gecoacht worden, zodat ze alle inzet blijven tonen om en opdracht succesvol af te ronden.

### **6.2.3 III Operationele competenties *supervisor***

#### 8 Didactisch zijn

Zorgt ervoor dat enquêteurs kunnen leren en worden verbeterd in het uitvoeren van hun taken. Feedback geven waar nodig.

#### 9 Nette administratie kunnen voeren

Zorgvuldig omgaan met de verzamelde data en zorgt ervoor dat deze worden gearhiveerd. Evalueert iedere dag zorgvuldig de gebeurtenissen.

#### 10 Computervaardig zijn

Heeft verstand van het aanmaken van een daybatch op de computer.

#### 11 Oplossingsgericht werken

Komt met adequate oplossingen voor problemen.

12 Goed inschattingsvermogen op het bewaken van de tijd

Controleert of targets worden gehaald en schat realistisch in hoeveel tijd er nodig is voor het afnemen van een enquête, stelt de tijd bij waar nodig.

13 Orde handhaven

Handhaaft de orde gedurende projecten door een juiste houding aan te nemen. Springt in en corrigeert bij verstoringen van de orde.

#### **6.2.4 IV Persoonlijke competenties *supervisor***

14 Oplossingsgericht denken

Komt met geschikte oplossingen bij problemen.

15 Zelfstandig handelen op een project

Handelt vanuit eigen overtuigingen van zijn kunnen en vormt de uitvoering van het project.

16 Gestructureerd te werk kunnen gaan

Werkt op een gestructureerde en effectieve manier. De structuur kan worden veranderd indien gewenst voor de kwaliteit van het project en de resultaten.

17 Luisteren

Moedigt enquêteurs aan om relevante informatie mee te delen.

18 Flexibele houding kunnen aannemen

Moet een flexibele houding hebben ten opzichte van de enquêteurs. Flexibel kunnen handelen bij onverwachtse veranderingen en daar adequaat op reageren.

19 Openstaan voor problemen van enquêteurs

Nodigt enquêteurs uit om met ideeën te komen en hun mening te geven.

20 Zelfverzekerd handelen

Straalt uit heel goed te weten waar hij mee bezig is. Geeft bij onduidelijkheid een heldere uitleg.

21 Actieve werkhouding tonen

Straalt een geïnteresseerde houding uit tijdens het werk en werkt zelf actief mee waar nodig.

## 22 Gedrevenheid tonen

Houdt vol en is enthousiast en betrokken bij de organisatie.

## 23 Overtuigend optreden naar enquêteurs

Oefent invloed uit op enquêteurs in bepaalde situaties. Communiqueert op dat moment stellig en duidelijk naar de enquêteurs toe en verwacht acceptatie.

Vanuit bovenstaande indeling van de competenties op niveaus, wordt in onderstaand model het competentieprofiel '*STOP*' weergegeven.

<b>COMPETENTIEPROFIEL STOP</b>		
<b>Niveau</b>	<b>Benodigde competenties</b>	
1. Strategisch	Kennis over de algemene visie van de organisatie en daar naar handelen.	
	Handelen naar de opgestelde doelen en visies van de klant; doet er alles aan om ervoor te zorgen dat aan de behoefte van de klant wordt voldaan.	
	Inspireren en ervoor zorgen dat de algemene visie van de organisatie ondersteund wordt door de supervisor en het werkveld. Hier wordt ook naar gehandeld.	
2. Tactisch	Verantwoordelijkheid nemen over de enquêtes	
	Verantwoordelijk nemen over de enquêteurs	
	Ontwikkelen van de enquêteurs	
	Gestructureerd en georganiseerd te werk gaan ten behoeve van de planning	
	Kwaliteit controleren en behouden	
	Motiveren en begeleiden	
3. Operationeel	Didactisch zijn	
	Nette administratie voeren	
	Computervaardig zijn	
	Oplossingsgericht werken	
	Goed inschattingsvermogen op het bewaken van de tijd	
	Orde handhaven	
4. Persoonlijk	Oplossingsgericht denken	
	Zelfstandig handelen op een project	
	Gestructureerd te werk gaan	
	Luisteren	
	Flexibele houding aannemen	
	Openstaan voor problemen van enquêteurs	
	Zelfverzekerd handelen	
	Actieve werkhouding tonen	
	Gedrevenheid tonen	
	Overtuigend optreden naar enquêteurs	

*Figuur 14: competentieprofiel 'STOP'*

### 6.3 Aanbevelingen voor Labyrinth

Het competentieprofiel 'STOP' is in voorgaand hoofdstuk ontwikkeld en opgesteld, maar wat betekent dit profiel voor de supervisors bij Labyrinth en wat voor aanbevelingen kunnen er aangedragen worden aan de organisatie Labyrinth. In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen besproken.

Door te werken op basis van competenties kan er een mogelijkheid ontstaan om als organisatie te gaan groeien. Stap voor stap kunnen de competenties worden ingevoerd, waardoor uiteindelijk een gestructureerd beleid ontstaat. Wordt er gekeken naar het aannamebeleid, dan kan door het gebruik van competenties het aantal niet geschikte sollicitanten worden verminderd en zal er minder tijd worden verspild aan kandidaten zoeken. Binnen de organisatie zal de functie supervisor voor iedereen duidelijk zijn en de taken die de functie omvatten. Alle directe schakels van de supervisors zullen weten wat er van hen wordt verwacht, waardoor er minder uitleg nodig zal zijn en minder twijfel over wie, wat moet doen.

Naast het gebruik van competenties voor de functie supervisor, kunnen competenties doorgetrokken worden binnen heel het bedrijf en voor elke functie. Dit kan leiden tot de invoering van competentie management. Uit eerder behandelde literatuur is gebleken, dat de invoering van competentie management kan leiden tot voordeel ten opzichte van andere organisaties binnen dezelfde branche. Labyrinth kan hierdoor een kwaliteitsslag maken.

Het '*STOP*' competentieprofiel kan gebruikt worden om supervisors binnen de organisatie te toetsen op hun competenties (zie figuur 15).

Op elk niveau kunnen de benodigde competenties worden voorgelegd aan de supervisor en kan er een waarde door Labyrinth en door de supervisor zelf aan worden gegeven. Op die manier wordt de hele lijst doorgelopen. Aan het eind kunnen de twee ingevulde lijsten naast elkaar worden gelegd en kan er worden geëvalueerd. De supervisor kan zijn uitleg geven over de waarden die hij heeft ingevuld en waarom. Wat door het management van Labyrinth als beneden gemiddeld (lager dan een 6) wordt omcirkeld, kan worden opgeschreven als een actiepoint.

Het management kan als doel hebben, dat in de volgende toetsing alle benodigde competenties boven een bepaalde waarde moeten zitten. Is dat niet het geval dan kan de organisatie beslissen dat een supervisor niet competent genoeg is voor de functie. Het belang van het naast elkaar leggen van de twee toetsformulieren is, dat er verschillende gedachten over (de benodigde) competenties tot stand komen en met elkaar kunnen worden vergeleken. En dat er nog kritischer wordt gekeken naar deze competenties voor de verdere beoordeling hiervan in de toekomst.

Het toetsformulier kan naast dat het wordt gebruikt bij de evaluatie van een supervisor, ook worden gebruikt voor het opstellen van een loon- of bonussysteem. Afhankelijk van de behaalde competentie na bijvoorbeeld training kan er een bonus aan worden gekoppeld. Hoe vaardiger een supervisor wordt des te meer kan hij gaan verdienen. Daarnaast kan ook het loon van een supervisor voordat hij wordt aangenomen, afhankelijk worden van de competenties die iemand al bezit.

Tot slot kan er door het gebruik van competenties kritischer worden beoordeeld. Als op dit moment een evaluatiegesprek plaatsvindt, dan wordt dat niet aan de hand van een standaard profiel getoetst. Externe factoren kunnen zonder competenties meer invloed hebben op een beoordeling, dan wanneer je een standaard profiel afhandelt.

Na de aanbevelingen behandeld te hebben, zal er nu overgegaan worden naar het volgende hoofdstuk, de conclusie.

COMPETENTIEPROFIEL STOP – TOETSFORMULIER		
niveau	Benodigde competenties	Goed - gemiddeld - matig
1. Strategisch	Kennis over de algemene visie van de organisatie en daar naar handelen.	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Handelen naar de opgestelde doelen en visies van de klant; doet er alles aan om ervoor te zorgen dat aan de behoefte van de klant wordt voldaan.	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Inspireren en ervoor zorgen dat de algemene visie van de organisatie ondersteund wordt door de supervisor en het werkveld. Hier wordt ook naar gehandeld.	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
2. Tactisch	Verantwoordelijkheid nemen over de enquêtes	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Verantwoordelijk nemen over de enquêteurs	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Ontwikkelen van de enquêteurs	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Gestructureerd en georganiseerd te werk gaan ten behoeve van de planning	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Kwaliteit controleren en behouden	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Motiveren en begeleiden	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
3. Operationeel	Didactisch zijn	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Nette administratie voeren	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Computervaardig zijn	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Oplossingsgericht werken	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Goed inschattingsvermogen op het bewaken van de tijd	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Orde handhaven	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
4. Persoonlijk	Oplossingsgericht denken	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Zelfstandig handelen op een project	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Gestructureerd te werk gaan	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Luisteren	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Flexibele houding aannemen	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Openstaan voor problemen van enquêteurs	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Zelfverzekerd handelen	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Actieve werkhouding tonen	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Gedrevenheid tonen	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1
	Overtuigend optreden naar enquêteurs	10 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1

Figuur 15: Toetsformulier voor competentieprofiel 'STOP'



## 7. Conclusie

---

De centrale vraag van deze scriptie kan beantwoord worden, nadat de deelvragen aan de orde zijn gekomen. De deelvragen helpen mee om de centrale vraag te kunnen beantwoorden. In dit hoofdstuk wordt er kort antwoord gegeven op de vragen. Voor de uitgebreide uitleg wordt er verwezen naar het desbetreffende hoofdstuk waarin het is behandeld.

### 7.1 Conclusies deelvragen

#### **Deelvraag 1:**

#### ***Wat is de functiebeschrijving van de functie `supervisor` bij Labyrinth?***

In een functiebeschrijving wordt de vereiste opleiding, werkervaring en specifieke taakeisen beschreven voor een vacature. De functiebeschrijving geeft aan wat iemands plaats is in de organisatie en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden er bij de functie horen.<sup>188</sup>

De functiebeschrijving van een supervisor, zoals ontwikkeld vanuit literatuur en praktijk onderzoek kan als volgt worden weergegeven.

Je hebt strategisch inzicht in het uitvoeren van enquêtes zoals ze door de klant bedoeld zijn en wil jezelf graag doorontwikkelen tot onderzoeker in het veld. Je management taken bestaan uit:

- de verantwoordelijkheid voor het de kwaliteit van de enquêtes alsmede het aansturen, begeleiden, ontwikkelen en motiveren van de enquêteurs. Naast het organiseren en plannen van de uitvoer van de enquêtes ben je verantwoordelijk voor de bewaking van de algehele kwaliteit van de enquêtes.

Je werkzaamheden worden als volgt omschreven:

- training geven aan enquêteurs
- aanspreekpunt zijn voor enquêteurs
- invullen evaluaties
- uitleggen van de opdrachten/ brieven van de enquêteurs
- zorg dragen voor alle aanwezigheid van materialen
- verzamelen van de data en deze archiveren
- aanmaken van de daybatch in het computersysteem
- onduidelijkheden oplossen
- vragenlijsten afnemen

---

<sup>188</sup> Wijk, G. van, Meijer, F., 1999, p. 50

- tijdslin controleren
- orde handhaven

Je beschikt over een HBO/ WO denk – en werkniveau. Je beschikt over relevante werkervaring op het gebied van enqueteren en bezit de volgende eigenschappen:

- oplossingsgericht denken
- zelfstandig zijn
- overwicht hebben/ daadkracht
- streng
- enthousiast
- actieve werkhouding
- open houding
- goede luisteraar
- flexibel
- ordelijk
- zelfverzekerd

***Hoe kan op basis van de functiebeschrijving een passend competentieprofiel ontwikkeld worden voor Labyrinth?***

Zoals al eerder is aangegeven in hoofdstuk 4.10, is het opstellen van competenties naar aanleiding van een functiebeschrijving een moeilijk punt in deze scriptie. De functiebeschrijving kan alleen een basis vormen voor het opstellen van een competentieprofiel. Er zullen niveaus moeten worden aangebracht in de functiebeschrijving en naar aanleiding daarvan moet er gekeken worden of de competenties in bedrijfsniveaus ingedeeld kunnen worden. Daarna kunnen de concreet uitgewerkte competenties in het competentieprofiel worden verwerkt. Voor het opstellen van het competentieprofiel voor de functie supervisor binnen Labyrinth speelt de mate van bekwaamheid een grote rol bij de indeling van de niveaus. Binnen de organisatie bestaan er verschillende niveaus, het management, supervisors en het werkveld. Binnen de organisatie bestaan er drie bedrijfsniveaus (Strategisch, Tactisch, Operationeel) die ingedeeld zijn op de bekwaamheid van de werknemers en het competentieprofiel voor supervisors moet dan ook vanuit deze niveaus ontwikkeld worden. Een vierde niveau (Persoonlijk) wordt hier aan toegevoegd, aangezien dit een belangrijk onderdeel is binnen het begrip competentie.

Verder worden er geen mogelijkheden aangereikt voor het direct omzetten van een functiebeschrijving naar competenties. Met behulp van een competentiewoordenboek worden algemene competenties opgesteld die van toepassing zijn supervisors. Nieuw opgestelde competenties worden opgesteld aan de hand van overleg met HRM adviseurs en de 'best guess'.

## 7.2 Overall Conclusie

Met behulp van bovenstaande deelvragen, kan nu de centrale vraag worden beantwoord.

De centrale vraag die in deze scriptie beantwoordt moet worden luidt:

***Wat is een passend competentieprofiel voor de functie van supervisor bij onderzoeksbureau Labyrinth?***

Het passend competentieprofiel is in hoofdstuk 6 ontwikkeld. Dit resulteert in het competentieprofiel 'STOP', als hieronder aangegeven. (voor uitgebreide uitleg en totstandkoming zie p. 95)

COMPETENTIEPROFIEL STOP		
Niveau	Benodigde competenties	
1. Strategisch	Kennis over de algemene visie van de organisatie en daar naar handelen.	
	Handelen naar de opgestelde doelen en visies van de klant; doet er alles aan om ervoor te zorgen dat aan de behoefte van de klant wordt voldaan.	
	Inspireren en ervoor zorgen dat de algemene visie van de organisatie ondersteund wordt door de supervisor en het werkveld. Hier wordt ook naar gehandeld.	
2. Tactisch	Verantwoordelijkheid nemen over de enquêtes	
	Verantwoordelijk nemen over de enquêteurs	
	Ontwikkelen van de enquêteurs	
	Gestructureerd en georganiseerd te werk gaan ten behoeve van de planning	
	Kwaliteit controleren en behouden	
	Motiveren en begeleiden	
3. Operationeel	Didactisch zijn	
	Nette administratie voeren	
	Computervaardig zijn	
	Oplossingsgericht werken	
	Goed inschattingsvermogen op het bewaken van de tijd	
	Orde handhaven	

4. Persoonlijk	Oplossingsgericht denken	
	Zelfstandig handelen op een project	
	Gestructureerd te werk gaan	
	Luisteren	
	Flexibele houding aannemen	
	Openstaan voor problemen van enquêteurs	
	Zelfverzekerd handelen	
	Actieve werkhouding tonen	
	Gedrevenheid tonen	
	Overtuigend optreden naar enquêteurs	

Het was niet mogelijk om uit het literatuuronderzoek een eenduidige functiebeschrijving voor een supervisor te halen, omdat deze per organisatie veelal verschilt. Wel zijn er competenties voor de rol van supervisor gevonden uit het werk van Spencer en Spencer. Deze waren echter naar verwachting te weinig specifiek voor de rol van supervisor binnen een onderzoeksbureau als Labyrinth.

Op basis van het typeren van Labyrinth volgens Gastelaars als een 'individuele dienstverlening' waar 'onderhandelen' de 'centrale technologie' is, zijn competenties als onderhandeling, resultaatgerichtheid en communicatievaardigheden naar verwachting opgenomen in het profiel 'STOP'. Daarnaast zijn ook de belangrijke competenties als klantgerichtheid, samenwerking en plannen en organiseren terug te vinden in het uiteindelijke model.

Naast het literatuuronderzoek hebben de competenties vorm gekregen door het vooronderzoek bij andere onderzoeksbureaus en de interviews met de verschillende respondenten. Hieruit zijn onder andere resultaatgerichtheid, communicatievaardigheden, klantgerichtheid, samenwerken, verantwoordelijkheid, commerciële vaardigheden en professionaliteit gehaald.

Het proces van de totstandkoming en de toepasbaarheid van het 'STOP' profiel wordt in het volgende hoofdstuk behandeld. In de discussie wordt verder ingegaan op de verwachtingen die vooraf zijn opgesteld en welke rol het profiel in de toekomst voor Labyrinth kan spelen bij het beoordelen van supervisors.

### 7.3 Discussie

In dit hoofdstuk zullen belangrijke en opvallende punten uit deze scriptie naar voren komen en ter discussie worden gesteld.

Ten eerste het opstellen van de functiebeschrijving. Uit vooronderzoek bij andere onderzoeksbureaus waren er een aantal taken en competenties beschreven. Een verschil in keuze van competenties met de competenties voor Labyrinth, is dat niet alle andere bureaus gekozen hebben om leiderschap of de manier van leiding geven als competentie te zien. De willekeurige keuze om dit wel mee te nemen of niet is mijns inziens geheel afhankelijk van de organisatie. De uiteindelijk opgestelde functiebeschrijving kan wel als reëel worden gezien, afgezien van het punt leiding geven toont de beschrijving veel overeenkomsten met de beschrijvingen van andere onderzoeksbureaus.

Ten tweede kwam ook de meetbaarheid van competenties aan de orde. Uit de literatuur is gebleken dat dit begrip moeilijk te meten is, omdat er geen eenduidige definitie over bestaat, het begrip subjectief is en omdat het gedrag omvat wat niet meetbaar is. Gedurende de interviews met de verschillende respondenten kwam ook terug, dat het begrip competentie ook bij hen niet duidelijk was. Dit had invloed op het interview en de vragen, omdat begrippen zoals competentie, functie, taken door elkaar werden gebruikt en het interview vaak onderbroken moest worden. Door het opstellen van het competentiemodel en toetsformulier, is het begrip niet meetbaar geworden maar wel minder subjectief. Het model maakt het mogelijk dat de competenties bespreekbaar worden en dat er verschillende meningen tot stand komen. Deze meningen kunnen wel te discussie worden gesteld binnen een organisatie.

Het eerder behandelde onderzoek van Gastelaars geeft veel overeenkomsten met de uiteindelijke competenties voor de supervisor voor Labyrinth. De typering van Gastelaars gaf een goed inzicht in de belangrijke competenties die gebruikt moeten worden binnen Labyrinth. Gastelaars karakteriseerde Labyrinth in het vooronderzoek als een 'individuele dienstverlening', waarvoor 'onderhandelen' de 'centrale technologie' is. De verwachting was, dat belangrijke competenties voor supervisors bij Labyrinth zouden bestaan uit onderhandeling, resultaatgerichtheid en communicatievaardigheden. Daarnaast werd tevens verwacht, dat belangrijke competenties zouden bestaan uit klantgerichtheid, samenwerking en plannen en organiseren. Al deze vooraf opgestelde verwachtingen van competenties zijn terug te vinden in het uiteindelijke model.

Het volgende aspect, de stijl van leiding geven. Vooraf moest er al overwogen worden of dit wel een competentie is of niet. De stijl van leiding geven moest worden bekeken aan de hand van de opdrachten, de competenties en de competentieniveaus van de enquêteurs. De stijl van leidinggeven is zo verwant met het begrip competentie, dat het in deze scriptie daarom als competentie wordt benoemd. Coachen en richting geven werd al in de literatuur bij de path-goal theorie benoemd. Tijdens de interviews kwam vooral de stijl instrueren, aansturen en coachen naar voren. Gezien de matige competentieniveaus van de enquêteurs en de opdrachten die uitgevoerd moeten worden, is er de keuze gemaakt om in eerste instantie een sturende en ondersteunende stijl toe te passen en verder in het proces de coachende stijl. Op deze manier is er een combinatie gemaakt tussen de literatuur en de praktijk.

Voor de literatuurstudie heb ik gebruik gemaakt van diverse auteurs. De keuzebepaling om bepaalde auteurs wel of niet te gebruiken is niet geheel objectief verlopen. Door het overschot aan informatie dat er te vinden is omtrent competenties was ik genoodzaakt een keuze te maken. Ik heb uiteindelijk gekozen om overeenkomstige ideeën en meningen van auteurs, die aansluiten bij mijn idee, te gebruiken voor mijn onderzoek. Specifieke onderzoeken over competentieprofielen binnen onderzoeksbureaus waren er niet, zoals eerder verwacht werd, alleen algemene gedachtegangen over competenties. Deze meningen heb ik verder onderzocht en uitgewerkt om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. Ik heb de literatuur niet direct kunnen gebruiken in een vergelijking met de praktijkbevindingen, maar het heeft mij wel inspiratie en ideeën gegeven en een basis om een eigen profiel op te kunnen stellen.

Gezien het feit dat de literatuur niet specifiek genoeg was om direct te koppelen aan mijn bevindingen, maar mij vooral inzicht en ideeën gaf, moest ik een andere manier vinden om de theorie te combineren met mijn praktijkbevindingen. Het stuk over competentieniveaus gaf hier inzicht voor. Zoals al eerder besproken is het opstellen van een functiebeschrijving naar een competentieprofiel de 'moeilijke' crux in deze scriptie gebleken. Er is namelijk geen directe manier om dit om te zetten. De 'best guess' keuze heb ik na lang overleg met andere HRM adviseurs gemaakt. Uit de literatuur is ook gebleken dat de keuze van competenties in een profiel vaak ook willekeurig gebeurt.

De hoofdvraag in deze scriptie kon beantwoord worden en met het 'STOP' competentieprofiel kan er in de toekomst wellicht een kwaliteitsslag worden gemaakt. Het profiel werd voor de volledigheid uitgebreid in een toetsformulier, waarin waarden gegeven kunnen worden aan de benodigde competenties van een supervisor. Dit kan leiden tot verschillende gedachten over competenties. In de verwachtingen voorafgaand aan de

literatuurstudie, kwam de kleinschaligheid van Labyrinth aan de orde. Ondanks dat de organisatie niet zo groot is, lijkt het me juist goed om de competenties nu in te voeren. De competenties kunnen meegroeien met de organisatie en duidelijkheid rondom de functie supervisor en eventueel in later stadium andere functies, kunnen de organisatie sterker maken en voordeel bieden ten opzichte van andere onderzoeksbureaus.

Met het opstellen van de functiebeschrijving, het competentieprofiel '*STOP*' en het toetsformulier hier voor werd de centrale vraag beantwoord. Met behulp van het profiel kunnen de doelstellingen, benoemd aan het begin van deze scriptie, zeker worden behaald.

## 8. Persoonlijke reflectie

---

Tot einde van deze scriptie zal de persoonlijke reflectie worden behandeld, hierin zal ik mijn ervaringen over het schrijven van deze scriptie uiteenzetten.

Het onderzoek doen en het schrijven van deze scriptie heb ik als redelijk complex, maar leerzaam ervaren. Het proces begon bij het verzinnen van het onderwerp voor deze scriptie. Het onderwerp competenties vond ik direct al interessant, maar het was moeilijk om een afbakening te vinden, aangezien het onderwerp veel omvat en er veel literatuur over te vinden was. Omdat ik mijn hoofdvraag toegepast had op een specifiek onderwerp, namelijk het opzetten van een functiebeschrijving en competentieprofiel voor supervisors binnen een onderzoeksbureau, werd al snel duidelijk dat hier niet veel over te vinden was.

De onderzoeksbureaus in mijn vooronderzoek werkten niet met opgestelde competentieprofielen zoals ik in mijn gedacht had en waren deze dus niet precies bruikbaar voor mijn onderzoek. Het was dus lastig om onderzoeksbureaus te vinden die mij iets konden vertellen over het gebruik van competentieprofielen. Een positief punt hiervan was, dat ik zelf een heel nieuw profiel kon opstellen en dat deze na afronding van de scriptie gebruikt kan worden door Labyrinth.

Het praktijkonderzoek heb ik als positief ervaren. De respondenten waren niet moeilijk te vinden en wilden graag meewerken aan het onderzoek. Tijdens de interviews heb ik wegens langdurige afwezigheid niet kunnen spreken met de coördinator, dit kan wel als nadeel worden gezien voor de resultaten.

Een heikel punt voor mij was in eerste instantie de literatuur vinden en filteren op relevantie. Wat was er belangrijk en wat niet en op een bepaald punt was de rode draad in alle literatuur ver te vinden. Daarnaast was het koppelen van de literatuur aan de bevindingen in de praktijk ook een crux. Ik vond het moeilijk om de algemene ideeën om te zetten naar de praktijk, zodat ze bruikbaar waren bij het opstellen van het profiel. Uiteindelijk heb ik besloten om een eigen profiel op te stellen en vooral het vooronderzoek en de competentieniveaus uit de literatuur als ondersteuning te gebruiken. Door de functiebeschrijving in te delen op vier niveaus. Na veel overleg en heel lang schuiven en weer lezen van de literatuur heb ik een competentieprofiel kunnen ontwikkelen.



## Bijlagen

---

### 1. Bronvermelding

Baarda, D. B., & Goede, M. P. M. de (2000). *Basisboek Methoden en Technieken*. Houten: p/a Educatieve Partners Nederland BV.

Baalen, P. van, Witteveen, A., & Weggeman, M. (2002). *Kennis en Management*. Schiedam: Scriptum.

Beirendonck, L. van (2001). *Competentiemanagement: The essence is human competence*. Leuven/Leusden: Uitgeverij Acco.

Beirendonck, L. van (2004). *Iedereen competent, Handleiding voor competentiemanagement dat werkt*, Tiel: Lannoo Uitgeverij NV.

Berggren, C., & Gillström, L., e.a. (1997). *Praktisch leiderschap* (2<sup>e</sup> ongewijzigde herdruk). Nederlandse versie: TFC Trainingsmedia.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire/New York: Palgrave-Macmillan.

Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (1999). Grooming and Picking Leaders Using Competency Frameworks: Do They Work? An Alternative Approach and New Guidelines for Practice. *Organizational Dynamics*, 28 (2), 37-52.

Evers, G., Kluijtmans, F., Lange, W. de, (2005). Competentiemanagement in Nederland: dilemma's en valkuilen. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 45-63

Faems, D. (2002). Competentiemanagement: beheersen of begeleiden? *Tijdschrift voor HRM*, 2, 31-58

Frowein, J. C. (1998). Kennismanagement: De hype voorbij. *Informatie Professional*, 2 (7/8), 27-31.

Gastelaars, M. (2000). *Human Service in veelvoud: Een typologie van dienstverlenende organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Gorelick, C., Milton, N., & April, K. (2004). Performance through Learning, knowledge management in practice. *Elsevier*, 3-23.

Gurchom, M. van, Florijn, R., & Meulen, M. van der (1999). *Kennis leren managen*. Den Haag: Ten Hagen Stam Uitgevers.

Hamel, G. en Prahalad, C., (mei-juni 1990). "The core competence of corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, nr. 3, p. 79-93

Heijden, Th. J. van der, Volz, A. B., Reidinga, H. F., & Schutte, R. J. (1999). *Competentiemanagement: Van belofte naar verzilvering*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1987). *Situationeel leiderschap*. Utrecht/Antwerpen: Uitgeverij L. J. Veen BV. Vert. van: Grasman, G. (1985). *The situational leader*. New York: Warner Books.

Hodgetts, R. M., Luthans, F., & Slocum, J. W. (1999). Strategy and HRM Initiatives for the '00s Environment: Redefining Roles and Boundaries, Linking Competencies and Resources. *Organizational Dynamics*, 28(2), 7-21.

Hoekstra, H. A., & Sluijs, E. van (2000). *Management van competenties: het realiseren van HRM*. Assen: Van Gorcum.

Homer, M., (2001). *Skills and competency management*, Volume: 33, Issue: 2, Pp. 59-62, MCB UP Ltd

Jacobs (1996) in: Frowein, J. C. (1998). Kennismanagement: De hype voorbij. *Informatie Professional*, 2(7/8), 27-31.

Klink, M. van der, (2005). Competentie: een populair maar 'fuzzy' begrip. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 7-21

Kluytmans, F. (2001). *Leerboek Personeelsmanagement* (4<sup>e</sup> druk). Groningen/Houten: Wolters Noordhoff BV.

Lange, W. de, (2008). De effectiviteit voor competentie management. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 5-34

Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein: Issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Uitgeverij Coutinho BV.

Noordegraaf, M., & Teeuw, M. M. (2003). *Eigentijds organiseren in een publieke sector*. *Bestuurskunde*, 1, 2-13

Rainey, Hal, G. (2003). *Understanding and managing public organizations* (3th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Rodriquez, D., Rita Patel, Andrea Bright, Donna Gregory and Marilyn K. Gowing, (Fall 2002). *Developing competency models to promote integrated human resource practices*, *Human Resource Management*, Vol.41, No.3, Pp. 309-324, 2002 Wiley Periodicals, Inc.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: Wiley & Sons, Inc.

Sultana, Ronald G., (march 1, 2009). Competence and competence frameworks in career guidance: complex and contested concepts, *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, volume 9, issue 1, p.15-30

Sydänmaanlakka, P. (2003). *De intelligente organisatie: De integratie van prestatie-, kennis- en competentie management*. Zaltbommel: Thema: Uitgeverij van Schouten & Nelissen.

Velde, M. E. G. van der, Jansen, P. G. W., & Telting, I. A. (2000). *Bedrijfswetenschappelijk Onderzoek: Van Probleemstelling tot Presentatie*. Baarn: Uitgeverij H. Nelissen B.V.

Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: De praktijk*. Schiedam: Scriptum.

Westera, W., (2001). Competences in Education: A confusion of tongues. *Journal of curriculum studies*, 33(1), 75-88

Wijk, G. van, & Meijer, F. (1999). *Managementwijzer: Competentiemanagement* (3<sup>de</sup> druk). Noordwijk: De Baak.

## Internet sites

<http://www.competentiedenken.nl/PDF/Ontwerp%20van%20een%20competentiebeloningssysteem.pdf> Vernhout, A. (2005). Ontwerp van een competentiebeloningssysteem. *Management Tools*, 1-9. Geraadpleegd op 28 juni 2007.

<http://www.fss.uu.nl/ca/cases/2000/case0010.htm> Weggeman, M. (1992). *Leidinggeven aan professionals: Het verzilveren van creativiteit*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen. Geraadpleegd op 29 juli 2007.

<http://www.competentiedenken.nl/default.asp?m=1&s=0>  
Geraadpleegd op 28 juni 2007.

<http://www.jongebazen.nl/2006/04/06/jongebazen/mensen-op-de-verkeerde-plekken/>  
Geraadpleegd op 24 juli 2007.

<http://www.funawork.nl/download/competentie%20woordenboek.pdf>  
Geraadpleegd op 3 maart 2010

Onderzoek Arvo en Hivia (2002). *Een klare kijk op competentie management*.

Van Dale woordenboek (1994). 2<sup>de</sup> Druk.

## 2. Publieke dimensie

De opkomst en het steeds meer toepassen van competenties binnen het bedrijfsleven, sluit aan op de ontwikkelingen en kenmerken van de huidige samenleving en het openbaar bestuur. De rol die wordt verwacht van de overheid is veranderd, namelijk dat ze effectiever en efficiënter te werk gaan. De rol van de burger verandert ook, de burger wil er iets over te zeggen hebben, ze hebben inspraak en er is publieke verantwoording.

Door deze en vele andere veranderingen de afgelopen decennia, is de rol van de overheid veranderd van verzorgingsstaat naar meer verantwoordelijkheid bij de burgers. Daardoor is er steeds meer belang komen te liggen bij 'publiek management'. Dit wordt omschreven als 'de beïnvloeding van gemeenschappelijke inspanning in het publieke domein of door publieke organisaties en publieke managers.'<sup>189</sup>

Er ontstond dus een vraag om management. Want niet alleen de problemen zelf, bijvoorbeeld de toename van het aantal files of de vergrijzing, maar ook de aanpak ervan is onderdeel van het probleem en zal een eigen benadering kennen. Zoals wordt beschreven, 'de collectieve aanpak van maatschappelijke vraagstukken is zélf een issue geworden.'<sup>190</sup> Sinds de verschillende ontwikkelingen en verschuivingen aan het begin van de 20ste eeuw spreekt men van een interventiefuik. Een interventiefuik kan worden omschreven als een situatie waarin 'er veel moet, maar er kan weinig. Collectief handelen is nodig, maar de mogelijkheden van collectief handelen zijn beperkt. De verwachtingen zijn hoog, maar nauwelijks waar te maken.'<sup>191</sup> Vooral het ontstaan van deze 'interventiefuiken' heeft bijgedragen aan de noodzaak voor de inzet van publiek management.

De inzet van publiek management, het managen van politiek, bestuur en beleid, werd hierbij noodzakelijk en kon een bijdrage leveren aan het vraagstuk hoe collectief te handelen in een complexe situatie als een interventiefuik.<sup>192</sup>

Voordat er verder ingegaan wordt op de publieke dimensie van de te onderzoeken organisatie Labyrinth, zal er eerst ingegaan worden op de ontwikkelingen die hebben geleid naar Human Resource Management vandaag de dag.

---

<sup>189</sup> Noordegraaf, M., 2004, p. 94

<sup>190</sup> Noordegraaf, M., 2004, p. 26

<sup>191</sup> Noordegraaf, M., 2004, p. 24

<sup>192</sup> Noordegraaf, M., 2004, p. 47

## Ontwikkelingen

De klassieke theorieën in de literatuur over HRM hanteerden een 'gesloten systeem', waarin managers vaste structuren en processen werden opgelegd. Dit wordt ook wel de 'one best way' benadering genoemd.<sup>193</sup>

Taylor kan gezien worden als een van de grondleggers van managementbenadering en daarmee ook van de 'scientific management school'. Hij maakte gebruik van systematische analyses, zoals de 'time en motion' studie, om zo de meest efficiënte processen van taken te ontwerpen. Daarnaast pleitte hij ervoor, dat het management hun werknemers moesten belonen voor efficiënt geleverd werk om zo de werknemers te motiveren. Dit duidt erop, dat vereenvoudigde, gespecialiseerde taken en beloningen de basis zijn van motivatie.<sup>194</sup>

Met de opkomst van de Hawthorne studies, kwam er een scherpe reactie op de managementschool van Taylor. Mensen binnen de organisatie werden belangrijk en voelden zich sociaal geaccepteerd. Door aandacht en communicatie gedurende het onderzoek, ging de productiviteit omhoog. Deze studie kan worden beschouwd als belangrijke benadering waar het belang van sociale en psychologische factoren op de werkvloer wordt weergegeven.<sup>195</sup> Verdere onderzoeken en reacties volgden op beide benaderingen.

Human Resource Management, zoals vandaag de dag erkend wordt, houdt zich bezig met het management van arbeidsrelaties en het personeelsbeleid van organisaties in wisselwerking met de organisatiestrategie en de externe omgeving. Binnen het Human Resource Management wordt er rekening gehouden met allerlei verschillende management stijlen, omdat er geen 'beste manier' is om te concurreren op de markt en om de interne operaties te organiseren binnen een organisatie. Human Resource Management gaat niet alleen over 'menselijke praktijken', maar het gaat over het management van werk en mensen binnen een organisatie. Naast het feit dat organisaties hun beleid op hun omgeving afstemmen en dat het beleid van organisaties gevolgen heeft voor de omgeving, ligt vast dat Human Resource Management niet alleen beoordeeld wordt aan de bijdrage die het levert aan organisatiedoelen als productiviteit en effectiviteit van dienstverlening maar ook aan de maatschappelijke legitimiteit van organisatieactiviteiten'.<sup>196</sup> De opkomst van het competentie management sluit hierop aan.

---

<sup>193</sup> Rainey, Hal, G., 2003, p. 24, 25

<sup>194</sup> Rainey, Hal, G., 2003, p. 25, 26

<sup>195</sup> Rainey, Hal, G., 2003, p. 32, 33

<sup>196</sup> Boxall, P., & Purcell, J., 2003, p. 1-5

De maatschappelijke legitimiteit van competentie management kan als volgt worden beschreven. Het gebruik van competenties binnen een organisatie zorgen ervoor dat de weknemers op een andere manier gemanaged worden. Duidelijke profielen die opgesteld zijn voor de verscheidene functies zorgen ervoor dat het werk effectiever en efficiënter uitgevoerd kan worden. Werknemers worden steeds meer gezien als resources/bronnen. Die met behulp van de eisen omschreven in hun functieprofiel op een eerlijke manier op hun werkzaamheden kunnen worden beoordeeld. Nieuwe doelen worden opgesteld, waaronder ook de maatschappelijke legitimiteit van een organisatie.

Nu de ontwikkeling kort is geschetst kan er verder ingegaan worden op de publieke dimensie van de organisatie Labyrinth. Om de publieke dimensie van een organisatie te bepalen zal er antwoord gegeven moeten worden op 3 vragen. De volgende drie vragen zullen voor dit paper beantwoord moeten worden:

### **Wat is het publieke karakter van Labyrinth?**

Rainey (2003) omschrijft drie belangrijke kenmerken aan een organisatie om te bepalen of deze publiek of privaat is: de overheid is de eigenaar, de politiek is de baas (zeggenschap) en de inkomsten zijn publieke middelen (belasting). Belangrijke verschillen tussen publiek en privaat kunnen volgens Rainey gevonden worden in het onderscheiden van drie factoren. Allereerst het onderscheid in wie de belanghebbenden zijn: zijn winst en verlies gemeenschappelijk of hebben die alleen invloed op het individu. Daarnaast noemt hij de toegang tot faciliteiten, bronnen en informatie. En tot slot spreekt hij over de vertegenwoordiging: opereert de medewerker of organisatie als een individu of werkt hij voor een gemeenschap. (dit is vertaling van Benn en Gaus (1983) in Rainey (2003)<sup>197</sup>. Publieke organisaties zijn overheidsorganisaties en private organisaties zijn niet-overheidsorganisaties, meestal bedrijven.<sup>198</sup>

Worden bovenstaande kenmerken toegepast op Labyrinth dan is de conclusie, dat het een private organisatie is: de overheid is niet de eigenaar, de zeggenschap ligt in handen van de eigenaar en de inkomsten zijn voor Labyrinth en daarmee een privaat goed.

Noordegraaf en Teeuw (2003) stellen dat het indelen van een organisatie als publiek of privaat is niet altijd even zwart wit is. Zoals in het voorbeeld van Labyrinth kan een organisatie op basis van de formele kenmerken worden getypeerd als privaat, maar kan blijken in de praktijk dat de identiteit van de organisatie even anders is.

---

<sup>197</sup> Rainey, Hall, G., 2009, p. 65

<sup>198</sup> Rainey, Hall, G., 2009, p. 66

Zo voert Labyrinth vaak opdrachten uit die afkomstig zijn van de (lokale)overheid en maatschappelijke organisaties. Een private organisatie als Labyrinth kan ook hogere-orde en langere termijn doelstellingen hebben. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is hier een voorbeeld van. Aan de hand van de theorie van Noordegraaf en Teeuw (2003) kan worden nagegaan of Labyrinth een publieke identiteit heeft.

Voor het begrip identiteit hanteren we hier de volgende omschrijving: identiteit heeft betrekking op min of meer duurzame kenmerken die de organisatie van andere organisaties onderscheiden en die sociale interacties binnen en rondom de organisatie stabiliseren en van betekenis voorzien. Volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) heeft identiteit een sterke externe, maatschappelijke oriëntatie. De medewerkers met elke hun eigen referentiekader en set aan normen en waarden en ook de relaties in de functionele omgeving bepalen die maatschappelijke oriëntatie. De identiteit van een organisatie verbindt naast norm en feit, zo ook binnen en buiten. Noordegraaf en Teeuw (2003) stellen dat identiteit als stabiliserend en betekenisgevend fenomeen tot slot een sterk betekenisgevende of betekenende functie vervult.<sup>199</sup>

Noordegraaf en Teeuw geven een genuanceerde analyse van publieke identiteit, die laat zien dat Labyrinth ten dele wel publiek is, omdat ze zich richt op onderzoek van maatschappelijke vraagstukken en ook ten dienste van publieke opdrachtgevers zoals gemeenten. Labyrinth is een private organisatie die met name in de sociale interacties veelal in contact is met publieke organisaties. Door deze verbintenis van het binnen en buiten, en het bijdragen aan publieke organisaties kunnen we spreken van een publieke identiteit.

Op basis van bovenstaande literatuur kunnen onderstaande vragen verder worden beantwoord.

### **Heeft Labyrinth een HR-beleid waarvoor social legitimacy als doelstelling geldt en hoe zit dat met betrekking tot het onderwerp van mijn onderzoek?**

Labyrinth is een onderzoeksbureau dat vooral onderzoek doet in opdracht van de (lokale)overheid en maatschappelijke organisaties. Zo doen ze onderzoek naar woontevredenheid voor woningcorporaties of imago-onderzoeken voor overheidsinstellingen. Hiervoor concludeerden we dat Labyrinth een private organisatie die vaak een publieke identiteit uitdraagt.

---

<sup>199</sup> Noordegraaf, M., & Teeuw, M. M., 2003, p. 2



Door hun dienstverlening in de vorm van onderzoeken voor publieke organisaties of andere organisaties met een publieke identiteit levert Labyrinth haar indirecte bijdrage aan maatschappelijke verbeteringen. Maar ook door bijvoorbeeld het doen van werknemerstevredenheid onderzoek voor private organisaties, waardoor aanbevelingen kunnen worden gedaan voor het aanpakken van het hoge ziekteverzuim.

Wat betreft het HR-beleid kan gesteld worden dat er gezocht wordt naar mensen die uiteraard passen bij de functie maar ook bij de organisatie. Een nieuwe werknemer moet passen binnen de cultuur. Hier wordt niet bewust op geselecteerd, maar aangezien de HR afdeling zich wel heel bewust is van het type opdrachten dat wordt binnengehaald, worden nieuwe mensen indirect beoordeeld op het feit of ze bij Labyrinth als private organisatie met een publieke identiteit passen.

Het verzoek om een competentieprofiel van supervisor op te stellen, is uit bedrijfseconomisch belang ingediend. Met behulp van het profiel wordt de functie van supervisor duidelijk, zitten mensen eerder op hun plek, waardoor de werkzaamheden beter worden uitgevoerd. Als de onderzoeken goed worden uitgevoerd, kan dit een positief effect hebben op de reputatie en bekendheid van Labyrinth, waarmee weer meer opdrachten kunnen worden binnengehaald. De bijdrage van Labyrinth aan maatschappelijke problemen of vraagstukken kan groter worden en van betere kwaliteit.

### **Wat is mijn oordeel over het beleid van Labyrinth ten aanzien van het ontwikkelen van een competentieprofiel?**

Bij het ontwikkelen van een competentieprofiel zijn in eerste instantie de organisatie en de werknemer gebaat. De werknemer kan beter (effectiever en efficiënter) functioneren en de organisatie kan de kwaliteit van de dienstverlening vergroten als de werknemers tevreden zijn en goed werk leveren.

Gezien de publieke identiteit van Labyrinth en hun indirecte bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken, zie ik het ontwikkelen van een competentieprofiel als positief. Ze kunnen een kwaliteitsslag maken, zich onderscheiden van de concurrentie en maatwerk afleveren. Hierdoor kunnen de opdrachten goed worden uitgevoerd, waar de maatschappij indirect ook mee geholpen kan worden.

Naar mijn mening kan het werken met competentieprofielen, voor elke organisatie uiteindelijk voordeel opleveren. De juiste man op de juiste plaats, zal bijdragen aan een hogere productie / beter dienstverlening waardoor de organisatie een streepje voor heeft op de concurrentie.

### 3. Interviewtopics

Zoals in deze scriptie is vermeld, wordt er gebruik gemaakt van halfgestructureerde interviews. Deze interviews worden gehouden aan de hand van een topiclijst. De topiclijst vormt de basis voor de vragen die tijdens het interview worden gesteld. Deze topics zijn vastgesteld aan de hand van de literatuur over taken, competenties van supervisors.

Uit de in hoofdstuk vier naar voren gekomen onderwerpen van de gebruikte auteurs, vormen de basis voor de topics van het interview. Daarnaast is er gebruik gemaakt van het oriënterende gesprek met de directeur van onderzoeksbureau Labyrinth en de ervaringen bij andere onderzoeksbureaus.

Er is gekozen voor verscheidene auteurs. (Berggren en Gillström, 1997; Rainey 2003; Hersey & Blanchard, 1987; Hoekstra en Van Sluijs, 2000; Spencer en Spencer, 1993) Aangezien ik niet alle beschikbare literatuur in mijn bezit of gevonden heb en daarnaast heb gelezen, is gekozen voor auteurs die het meest met elkaar overeenkwamen en elkaar aanvulden. Ze zijn niet gekozen, omdat deze naar mijn mening de beste waren. Als onderzoeker heb ik namelijk geprobeerd mijn invloed te beperken. De onderwerpen staan voor het interview zijn opgesteld als houvast, maar daarnaast is er de ruimte om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen.

#### Topics

##### Algemeen

Wat is uw functie binnen de organisatie en wat houdt deze in?

##### Hiërarchie

Voorbeeld vragen:

Wat is uw positie ten opzichte van de supervisor?

Hoe is de positie van de supervisor ten opzichte van andere functies dan die van u? bijvoorbeeld het management en werkveld (enquêteurs)

##### Functie supervisor

Voorbeeld vragen:

Wat houdt volgens u de functie supervisor in?

Wat voor specifieke taken moet een supervisor vervullen?

Zijn er verschillen tussen een supervisor in het callcenter en een supervisor op straat bij face-to-face? Zo ja, wat zijn deze?

## Competenties en leiderschapstijl supervisor

Voorbeeld vragen:

Wat voor kennis die nodig is voor een bepaalde vaardigheid, moet een supervisor hebben om zijn functie uit te kunnen voeren? (bijvoorbeeld over de organisatie, projecten en supervisie)

Over wat voor vaardigheden moet een supervisor beschikken?

(bijvoorbeeld, communicatievaardig, teamspeler, controlerend)

Wat voor houding moet een supervisor aannemen om zijn/haar werk goed uit te voeren?

(bijvoorbeeld, flexibel, enthousiast, streng)

Wat voor persoonlijke eigenschappen passen er volgens u bij een goede supervisor?

(bijvoorbeeld volhardend, verantwoordelijk, zelfstandig)

Wat voor invloed moet een supervisor hebben op het werkveld (enquêteurs)?

Wordt er bij Labyrinth gebruik gemaakt van competentieniveaus?

Op welk competentieniveau begeeft een supervisor bij Labyrinth zich volgens u?

(zijn ze deskundig en gemotiveerd, gekwalificeerd, praktijkervaring, zelfstandigheid)

Welke stijl van leidinggeven past het beste bij een supervisor?

(bijvoorbeeld instrueren, coachen, overtuigen of delegeren)

## Doel voor de organisatie

Voorbeeld vragen:

Wat heeft de organisatie een supervisor te bieden?

Welk doel heeft de organisatie voor ogen met supervisor binnen hun organisatie?

Wat onderscheidt haar van andere organisaties, die met supervisors werken?

## Afsluiting

Heeft u naar aanleiding van dit interview nog vragen en of opmerkingen omtrent de aantrekking van supervisors?

## 4. Respondenten

Managers

Respondent 1:

Algemeen

Wat is uw functie binnen de organisatie en wat houdt deze in?

Ik maak onderdeel uit van het managementteam van het bureau en dat betekent dat ik eindverantwoordelijke ben. Ik ben verantwoordelijk voor de acquisitie, ik moet de opdrachten binnenhalen. Inhoudelijk natuurlijk ook vaak verantwoordelijk. Dat is het lastige, want je bent als directeur overal verantwoordelijk voor. Je moet goed delegeren, want je hoeft niet alles zelf te doen. Ik ben 70 procent buiten de deur en 30 procent op de vloer.

Hiërarchie

Wat is uw positie ten opzichte van de supervisor?

Daar heb ik meestal niet direct contact mee, want hoofd personeelszaken en dan heb je de onderzoekers en de projectleiders die contact met hun hebben. Mijn positie is dat ik de baas ben, maar verder heb ik niet heel veel met ze te maken.

Hoe is de positie van de supervisor ten opzichte van andere functies dan die van u?

Die moeten daar verantwoording aan afleggen en ze moeten weten wat de enquêteurs doen. De supervisor is de leidinggevende op operationeel niveau, op het veld zeg maar van de enquêteurs. Dat is in principe de taak van de supervisor, zorgen dat alles goed loopt. Supervisors moeten ook verantwoording afleggen aan de coördinator van de enquêteurs.

Functie supervisor

Wat houdt volgens u de functie supervisor in en wat zijn specifieke taken?

Ze moeten overzicht hebben. Inhoudelijk moeten ze een stapje voor zijn op de anderen, dat ze beter dan anderen kunnen snappen waar een onderzoek over gaat. Ze moeten kunnen uitleggen. Als er iets aan de hand is, bijvoorbeeld een vervelend persoon, dan moeten ze kunnen bijspringen. Een beetje een praktisch en logisch denkvermogen, gewoon iemand die de dingen slim aanpakt. Communicatieve vaardigheden zijn heel belangrijk. Dat je mensen kan motiveren is ook heel belangrijk. Dat is eigenlijk een van de belangrijkste taken.

Zijn er verschillen tussen een supervisor in het callcenter en een supervisor op straat bij face-to-face? Zo ja, wat zijn deze?

Het is niet dat ze verschillend zijn, maar het eist andere vaardigheden. In een afbegrensde ruimte, zoals het callcenter is het veel beheersbaarder en is het veel makkelijker. Je hebt meteen overzicht, iedereen hoor je en je kan meteen corrigeren of ergens op inspelen. En in het veld, dan moet je veel meer vertrouwen op de mensen zelf ook, want dan ga je zelf op pad en zie je elkaar alleen in de pauze en aan het einde. Je beïnvloedmogelijkheid is veel kleiner. Dus dan is het overzicht veel belangrijker.

Competenties en leiderschapstijl supervisor

Wat voor kennis die nodig is voor een bepaalde vaardigheid, moet een supervisor hebben om zijn functie uit te kunnen voeren?

De supervisor moet wel iets meer van de onderzoeken afweten dan een gewone enquêteur en krijgt daar ook vaak een aparte briefing voor.

Over wat voor vaardigheden moet een supervisor beschikken?

Een goed denkniveau, HBO of Universitair werk en denkniveau. Dat je snapt waar het onderzoek over gaat. Communicatie vaardigheden in combinatie met inzicht in mensen. Dat je weet, dat is iemand die heeft de neiging om het niet zo nauw te nemen, dus die moet je eens extra strak aanpakken. Gewoon mensenkennis en verantwoordelijkheid aankunnen.

Heeft een supervisor meer een delegerende rol dan bijvoorbeeld samenwerkend?

Nee dat is niet zo, want ze moeten zelf ook meewerken. Dat is het punt juist. Het risico altijd met supervisors is, nou überhaupt met iedereen. Zodra je ze een hogere functie geeft, zie je meteen dat ze het werk daaronder niet meer willen doen. Dat is altijd een probleem en dat wil je juist niet hebben. Dan is het niet meer efficiënt zeg maar, dan wordt het te bureaucratisch en heb je alleen maar mensen die controleren om het controleren. Terwijl een supervisor 20 procent van zijn tijd dat eigenlijk maar hoeft te doen en voor de rest moet hij ook gewoon aan de slag.

Wat voor houding moet een supervisor aannemen om zijn/haar werk goed uit te voeren?

Het is een spel hè, je moet het allemaal een beetje hebben. Je moet streng zijn, in ieder geval enthousiast, je moet motiveren, niet te aardig zijn, maar af en toe natuurlijk weer wel. Het is heel verschillend, afhankelijk van de mensen.

Ziet u het als probleem dat supervisors en enquêteurs dezelfde leeftijd hebben en merendeels toch student?

Het hoeft geen probleem te zijn. In de praktijk is het vaak wel, maar het hoeft niet. Je kunt best jonge mensen hebben, die anderen aansturen. Het ligt aan het karakter.

Hoe kijkt u tegen een oudere meer afstandelijke (die zelf niet meewerkt) supervisor aan?

Dat is waardeloos, daar heb je niks aan. Nee, dat is overhead en dat moet je altijd voorkomen als bedrijf. Dat kost geld, mensen die alleen maar controleren dat kan je niet terugverdienen. Tenzij je zo grote overdrachten hebt, dan maakt het niet zoveel uit. Dan moet je een fabriekachtig onderzoeksbureau zijn, zoals een (.) die van die telefoononderzoeken doet met 50 mensen op een zaal, dan heb je wel een iemand nodig die alleen maar aan het controleren is. Net zoals een fabriek met lopende band, die heeft ook een chef en die moet kijken of het wel of niet goed loopt. Maar bij die meeste fabrieken moeten die mensen ook meehelpen op de band. Dat is gewoon logisch. Je hebt mensen nodig die on the job dingen uitvoeren, dat is veel beter. Anders creëer je juist een afstand, ja die loopt toch allee maar te controleren maar hij weet zelf niet wat het inhoudt. Het ligt gewoon aan je houding, iemand moet dat kunnen.

Het zou wel handig kunnen zijn om bijvoorbeeld 3 vaste supervisors te hebben, maar dan moet je het werk wel aankunnen. Dan haal je de flexibiliteit er ook uit en dat is nu het handige. Ieder ding heeft zijn voordeel en zijn nadeel en op dit moment is het voordeel flexibiliteit en een nadeel is dat het natuurlijk handiger is als de mensen steeds hetzelfde zijn. En als de mensen steeds dezelfde zijn dan krijg je weer een nadeel, dat de flexibiliteit weg is.

Wat voor persoonlijke eigenschappen passen er volgens u bij een goede supervisor?

Dat je gezag kan uitoefenen en de leiding kan nemen en mensen durft aan te spreken. Dat zijn belangrijke eigenschappen. Ze moeten ook zelfstandig zijn. Ze moeten kunnen zien, dat gaat niet goed en zelf kunnen ingrijpen. En niet eerst bellen om te vragen om in te grijpen, nee je moet gelijk reageren. Snel kunnen beslissen.

Wordt er bij Labyrinth gebruik gemaakt van competentieniveaus?

Dat hebben we wel een beetje. Maar dat heb je eigenlijk niet nodig, want dat weet je gewoon en hoef je niet vast te leggen. Het is wel handig als je er 100 hebt lopen, maar niet als je 3 of 4 supervisors hebt. Waarom zou je dat doen. Hoe groter het wordt des te belangrijker, dan moet je het overzicht hebben. 1 op 10 of 1 op 20 moet supervisor zijn, dus je kunt zo uitrekenen dat je niet meer dan 4 supervisors nodig hebt.

Welke stijl van leidinggeven past het beste bij een supervisor?

Van alles en nog wat, maar een supervisor moet vooral instrueren. Het is niet dom werk, maar je moet het ook niet overschatten. Coachen is zwaar overdreven. Het zou wel leuk zijn, maar ik weet zeker dat ze dat niet doen. Vooral in een dergelijk groot veld met enquêteurs, zie ik coachen niet voor me.

Doel voor de organisatie

Wat heeft de organisatie een supervisor te bieden?

Een uitdagende baan en je kunt een hoop leren, ligt er natuurlijk wel aan welke studie je volgt. Maar als je verder wilt in je communicatieve vaardigheden en niet bijvoorbeeld reparateur wordt, dan moet je altijd met mensen omgaan. Als je supervisor bent, enquêteur is in ieder geval heel leerzaam dan leer je met mensen praten, interviewen, vragen stellen etc. Dat is een, maar als supervisor moet je ook nog eens met de mensen die dat doen omgaan. Twee ervaringen heb je erbij in je carrière zeg maar. Dat je mensen moet aansturen, wat er in de praktijk kan gebeuren, creatief zijn, je moet inventief zijn. Je hebt een heleboel dingen die misschien later van pas kunnen komen. Efficiëntie ontwikkelen, zien hoe je mensen kan overtuigen en motiveren, alles zit erin. Eigenlijk gewoon een wereldbaan.

Wat is de noodzaak van een supervisor binnen de organisatie?

Soms kan je ook zonder supervisor werken, als je goede mensen hebt en dan is een supervisor overbodig. Het is alleen handig dat een iemand het aanspreekpunt is. Als je goede mensen hebt die gewoon zelfstandig kunnen werken, slimme mensen van de universiteit of HBO, bepaald karakter, is het eigenlijk overbodig. Het is in de praktijk alleen toch vaak handig, dat iemand het aanspreekpunt is. Je kunt de coördinator enquêteurs nu ook een beetje als vaste supervisor zien.

Welk doel heeft de organisatie voor ogen met supervisor binnen hun organisatie?

Ze worden gewoon begeleid, training on the job. Zeker zou het goed zijn in de groei van het bedrijf, dat je op een gegeven moment vaste supervisors hebt die door kunnen groeien. Die eerst supervisor is en dan later coördinator of op een gegeven moment zelf adviseur, dan heb je alle facetten van het onderzoek doorlopen. Dat is een voordeel op degenen die gelijk vanuit de schoolbanken onderzoeker worden. Die hebben vaak heel weinig feeling met hoe het allemaal tot stand komt. Het is dus wel een pre zeg maar. Alleen de persoonlijke eigenschappen van een supervisor hoeven helemaal niet persé overeen te komen met die van een onderzoeker. Een onderzoeker is vaak veel introverter en een supervisor moet kunnen aansturen. Het zou eigenlijk wel kunnen, maar het kan ook zo zijn dat een supervisor helemaal geen goede onderzoeker kan zijn, omdat die gewoon andere kwaliteiten hebben.

Wat onderscheidt haar van andere organisaties, die met supervisors werken?

We geven de mensen veel verantwoordelijkheid en mensen ook vertrouwen en dat merken mensen ook wel. Meeste andere onderzoeksbureaus zijn heel hiërarchisch ingesteld. Een supervisor heeft meestal vaak het idee, dat hij niet eens weet wat hij aan het doen is. Maar die moet gewoon een heel strak omlijnt script afwerken. Dat is zo streng gereguleerd en dat



beïnvloedt ook het denken en zijn niet geprikkeld om zelf na te denken. Wij hebben veel meer creatieve en diepgaandere mensen vind ik.

Wij doen het veldwerk ook echt goed en ook bij de mensen thuis komen met gemotiveerdere mensen dan die andere bureaus. Zij besteden het allemaal uit en doen het zelf niet eens, dat is een. Wij doen meestal geen standaard rechttoe rechtaan saaie onderzoeken en daarnaast proberen wij ook verder door te gaan met een probleem, in de vorm van debat en dat de politiek het op de agenda krijgt. Dat er uiteindelijk echt iets mee gebeurt. En heel veel andere bureaus interesseert dat helemaal niet, die zijn al lang blij als ze het rapport hebben uitgespuugd en dan is het klusje klaar. Wij zijn er soms nog wel jaren verder mee bezig.

#### Afsluiting

Heeft u naar aanleiding van dit interview nog vragen en of opmerkingen omtrent de aantrekking van supervisors?

Niet op dit moment nee.

Respondent 2:

#### Algemeen

Wat is uw functie binnen de Labyrinth en wat houdt deze precies in?

Mijn functie is lid van het managementteam, waar ik de meeste tijd aan besteed, is personeelswerk, dat is dus werving en selectie. Maar ook voornamelijk binnen het team, zorgen dat mensen op de goede plek zitten en dat er feedback wordt gegeven, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken. Van alles dat daarbij komt kijken, arbeidsvoorwaarden. Daarnaast doe ik de facturatie en heb ik veel contact met het administratiekantoor. Hand en span diensten verrichten, ik doe deels secretariael werk, ik maak afspraken voor de directeur, dat is klantgericht. Salarisadministratie daarbij, voorraadbeheer. En ik krijg allemaal vragen en problemen op me af, over het kopieerapparaat noem maar op, dat soort dingen. Ik heb contact met sommige klanten, ik maak af en toe offertes en zit af en toe bij verkoopgesprekken. Dus kortom bijna alles. Structuur aanbrengen binnen het bedrijf, er worden af en toe flinke gesprekken gevoerd en dat werpt zijn vruchten af.

#### Hiërarchie

Wat is uw positie ten opzichte van de supervisor?

Weinig eigenlijk. Behalve dat ik ze wel leer kennen, dat ik gesprekken met ze voer. Ik doe de verwerking en dan heb ik contact maar verder niet.

Sta je boven de supervisor?

Officieel wel, officieel stuur ik B aan en zij staat weer boven de enquêteurs. Dus als er problemen zijn, daar wordt ik ook meestal op aangesproken en gevraagd.

Hoe is de positie van de supervisor ten opzichte van andere functies dan die van u? (hier onderzoeker en supervisor)

Er is wel onderling overleg, dus in zoverre staan ze wel gelijk, supervisors en onderzoekers. Ze hebben alleen een heel andere functie. Als oproepkracht ben je er soms heel vaak regelmatig en soms een paar weken niet.

Functie supervisor

Wat houdt volgens u de functie supervisor in en wat zijn specifieke taken?

Wat het inhoudt is dat je inzicht hebt in het project. Dus dat je weet waar het over gaat en wat de opdrachtgever wil, dus dat is meer qua inhoud. Dat ze de inhoud weten van een opdracht. Twee, dat ze communicatief vaardig zijn en sociaal vaardig. Dat ze de rest van de enquêteurs begeleiden binnen een project. Vooral ook een pro actieve werkhouding en communicatieve vaardigheden. Mensen die worden gevraagd voor supervisor, zijn ook meestal mensen die ten eerste al laten zien dat ze goed kunnen enquêteren en dat ze er ervaring mee hebben. Dat is wel heel belangrijk en dat ze communicatief vaardig zijn en sociaal vaardig.

Zijn er verschillen tussen een supervisor in het callcenter en een supervisor op straat bij face-to-face projecten?

Tussen de enquêteurs die goed kunnen bellen en de supervisors die daar horen en face-to-face wat minder zijn, daar zit een verschil in. Dat de een communicatief aan de telefoon veel makkelijker communiceert en bij face-to-face projecten zie je dat sommige andere mensen juist weer beter kunnen functioneren en dat is bij supervisors ook zo.

Bestaat er niet 1 of meerdere supervisors die en het callcenter en face-to-face doen?

Moeilijk.

Zou het niet handig zijn als er 1 supervisor zou zien die beide kan coördineren?

Ja, op zich wel. Maar dat is als je een klein bedrijfje bent, dan heb je nog niet de financiële middelen en ook niet de werkzaamheden om dat fulltime te doen. Maar het zou wel een idee zijn. Daarom hebben we nu ook al een coördinator enquêteurs, vroeger deden oproepkrachten dat erbij. En toen was mijn voorstel, nee we moeten iemand hebben die dat echt helemaal gaat doen. Iemand die daar verantwoordelijk voor is en dat enquêteurs ook

weten wie ze kunnen aanspreken. Dat werkt al veel beter. In dat opzicht is zij ook een soort supervisor.

Competenties en leiderschapstijl supervisor

Wat voor kennis die nodig is voor een bepaalde vaardigheid, moet een supervisor hebben om zijn functie uit te kunnen voeren?

Over wat voor vaardigheden moet een supervisor beschikken?

Wat ik al zei, dus communicatieve vaardigheden. Sociale communicatieve vaardigheden. Iemand moet wat werkervaring hebben in de enquêteurschap, dus makkelijk mensen kunnen benaderen. Dat ze gemiddeld gezien vaker ja te horen krijgen dan anderen, daar worden ze op uitgekozen. Soort van verantwoordelijkheidsbesef, een pro actieve werkhouding, dus ook actief naar ons toe. Niet alleen maar passief, maar juist pro actief. Dus een beetje hands all mentaliteit, dus zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen en een beetje kijken wat er op je pad komt en daar iets mee doen en niet allen maar afwachten. Zelfstandig kunnen opereren.

En qua controle op bijvoorbeeld de kwaliteit van de enquêtes?

De coördinator van de enquêteurs, die houdt dat nu bij en ook wel de onderzoekers zelf. Het wordt elke dag gecontroleerd.

Wat voor houding moet een supervisor aannemen om zijn/haar werk goed uit te voeren?

Vooraf pro actief. Verder denk ik vriendelijk doch ook wel zakelijk. Als je iets met een lach toch probeert te verkopen, want dat is het de enquête die we willen verkopen, dat werkt. Het is toch een soort van verkoop techniek.

Hoe moet een supervisor zich ten opzicht van een enquêteur gedragen?

Nou zeer communicatief vaardig en dus ook achtergrond heeft in enquêteurschap, dus dat je weet wat je tegenkomt en ook een verantwoordelijkheidsbesef hebben. En feedback kunnen geven, dus wat er die dag is gebeurd daar krijg je een evaluatieformulier voor en dat moet elke dag worden ingeleverd.

Wordt er bij Labyrinth gebruik gemaakt van competentieniveaus?

Nee nog niet. Toevallig hebben we vandaag nog een gesprek gevoerd met A en een medewerker en een formulier gemaakt. Een tijd geleden heb ik een beoordelingsformulier gemaakt dat wordt wel bijgehouden. Daarin worden de persoonlijke werkzaamheden

genoemd en waar aan gewerkt moet worden. Het is niet zozeer in cijfers, maar wel in goed, een aandachtspunt of een zeer groot aandachtspunt, een beetje in die termen.

Op welk competentieniveau begeeft een supervisor bij Labyrinth zich volgens u?

Dat is nog niet zozeer in kaart gebracht. Dat zou op zich wel heel handig zijn, een soort document voor een supervisor. Ik vind heel belangrijk dat iemand al werkervaring heeft als enquêteur, dat is het eerste waar we op letten. Dan naar de communicatieve vaardigheden en de pro actieve werkhouding. Dat ze aanwezig zijn op briefings. Bij grote projecten wordt er speciaal een briefing voor supervisors gegeven, dat ze nog meer inhoud kennen en dat ze daar ook op aangesproken kunnen worden.

Welke stijl van leidinggeven past het beste bij een supervisor?

Coachend denk ik en een deel adviserend. Ze moeten wel uitleggen wat iemand moet doen, maar grotendeels denk ik coachend. Aanwezig zijn en spullen uitdelen en als er vragen zijn dan is diegene aanwezig.

Doel voor de organisatie

Wat heeft de organisatie een supervisor te bieden?

Ten eerste is het een klein bedrijf dus er wordt veel van je verwacht qua creativiteit. Dus je hebt een grote kans op een grote inbreng als je dat zelf wilt. Dat heeft ook met de pro actieve werkhouding te maken. Ik denk, socializen en meedenken in bepaalde opdrachten. Kijken of vragenlijsten wel kloppen, zelfstandigheid.

Welk doel heeft de organisatie voor ogen met supervisor binnen hun organisatie?

Voor nu zijn het nog oproepkrachten, plus wat ik zei er een coördinator van de enquêteurs deels supervisor is. Voor de toekomst, hoe groter je wordt, dan wordt er een echte supervisor aangenomen die alles in de gaten heeft en aanstuurt. We hebben anderhalve maand al die coördinator enquêteurs in dienst genomen, dus er is al een stap in de goede richting. Misschien kan het nog duidelijker worden vormgegeven, maar dat is ook gewoon zoeken.

Wat onderscheidt haar van andere organisaties, die met supervisors werken?

Ik denk dat je een grotere flexibiliteit moet hebben en dat is positief en van de andere kant een negatief feit, omdat je soms andere dingen nog moet aanpakken. Het voordeel is, dat je een grotere inbreng hebt. Daar komt ook weer een deel creativiteit bij denk ik. Het is een bedrijf in ontwikkeling en we zitten in de profit sector, maar ook in de non profit sector voor een deel. Dus beide aspecten komen aan bod. Dan wordt er wel veel van je gevraagd. Aan

de ene kant moet heel commercieel zijn en aan de andere kant moet je heel sociaal ontwikkeld zijn. Er wordt wel veel van mensen gevraagd, denk ik. Niet iedereen heeft dat in zich, dat die op beide markten goed thuis is.

#### Afsluiting

Heeft u naar aanleiding van dit interview nog vragen en of opmerkingen omtrent de aantrekking van supervisors?

Ik denk dat we al een hele verbetering hebben gemaakt met een coördinator, die ook een soort superviserende rol heeft naar de enquêteurs toe/ Ik denk dat al heel positief is. Het is nog niet echt schriftelijk vormgegeven en zodra je dat doet dan kan je mensen ook weer makkelijk op dingen aanspreken. Het is nu nog een beetje subjectief. Hoe meer duidelijkheid je daar in hebt, hoe makkelijker je daar weer op terug kan komen.

Wat is het voor/nadeel ervan dat de supervisor nu een leeftijdsgenoot is van de mensen in het werkveld?

Met het vragen of iemand een supervisor wil zijn, letten we daar ook wel op. Ik denk ook wel dat het een nadeel kan zijn. Soms kan het ook belangrijk zijn dat je meer afstand hebt, dat iemand ouder is of er iets anders instaat.

Hoe denkt u over een supervisor die helemaal boven het werkveld staat en beide terreinen (callcenter en face-to-face) kan aansturen?

Dat is nu de coördinator van de enquêteurs die dat doet, die gaat af en toe mee met een project om te kijken hoe het gaat. Vanaf die kant wordt er wel al meer rekening mee gehouden, maar het is wel weer een jong iemand. Soms werkt het misschien beter als je op een bepaalde manier afstand creëert. Dat je makkelijker mensen op iets aan kan spreken en ik denk als je met leeftijdsgenoten zit, dat het dan wel iets moeilijker is.

Hebben jullie daar op dit moment wel eens mee te maken, dat er soms dingen niet worden gezegd, vanwege leeftijd?

Nou daar heb ik geen idee van, daarom gaat de coördinator nu nog af en toe kijken. Supervisors die nu al aangesteld zijn, daar heb ik niet zo'n goed zicht op. Ik kan me voorstellen dat het soms af en toe wel speelt. Zeker als het soms moeilijk is. Ik denk dat het normaliter niet zoveel uitmaakt, omdat het wel loopt en mensen hun verantwoordelijkheid nemen. Wat ik vooral bij jongere mensen wel eens zie is, dat het soms dan moeilijk is om iemand ergens op aan te spreken.

Hoe noodzakelijk is het om een goed functionerende supervisor te hebben binnen Labyrinth? Heel belangrijk. Daarom heb ik ook al die functie gecreëerd van coördinator van enquêteurs. Een supervisor is ook een stuk professioneler naar de enquêteurs toe denk ik. Het is ook een soort stok achter de deur, van oh ik kan niet lanterfanteren of ik heb iemand waar ik op terug kan vallen. En dat is wel belangrijk. Het is ook goed voor de sociale binding, omdat de meeste onderzoekers face-to-face doen en die zie je dan niet zo veel. Dan is het juist goed als er een supervisor is, dat je ziet dat er toch nog iemand van Labyrinth aanwezig is en dat is wel goed.

Hoe zit het met het feit dat er soms geen supervisors zijn bij bepaalde projecten?

Nu is er dan die coördinator, dus is er altijd wel een vast iemand die supervisor is, maar bij grote projecten zijn sommige enquêteurs die supervisor zijn, dus die zitten er dan weer tussen. Die zijn er dan altijd, er gaat dan elke dag een supervisor mee. De coördinator gaat eens per week een keer kijken, beetje afhankelijk van het project. Ik denk dat het heel handig is, zeker bij moeilijke projecten, dat er iemand bij zit.

Als er geen supervisor aanwezig is, wat voor invloed heeft dat op de kwaliteit van de resultaten?

Het kan een negatieve invloed hebben, dat kan. Bij korte projecten heb je daar niet zo'n last van. Maar zeker bij grote projecten als er geen supervisor mee zou gaan, dan zou dat zeker ten koste gaan van de kwaliteit. In ieder geval van de omzet, de te behalen enquêtes.

Respondent 3:

Algemeen

Wat is uw functie binnen de organisatie en wat houdt deze in?

Ik ben onderzoeker, ik doe de inhoudelijke rapporten en onderzoeken opzetten. Eigenlijk van begin tot het eind, bedenken hoe je een onderzoek aanpakt, welke stappen je gaat zetten en vragen beantwoorden. Ook wel weten hoe je organiseert, maar niet echt de uitvoering ervan. Dat je enquêteurs gaat regelen of zo, maar wel dat je zegt, zoveel vragenlijsten en dat soort dingen. En na afloop de resultaten analyseren en een rapport van maken of een presentatie, maar net wat nodig is. Meestal doe je een project in je eentje, maar bij tijdsdruk dan pak je allemaal een stuk.

## Hiërarchie

Wat is uw positie ten opzichte van de supervisor?

Als onderdeel van het managementteam moet je bedenken, wat voor soort enquête het worden en welke achtergrondinformatie ze hebben en waar ze aan moeten denken als ze enquêtes afnemen. Meestal vertelt de coördinator van de enquêteurs dat in een document voor de enquêteurs.

Hoe is de positie van de supervisor ten opzichte van andere functies dan die van u?

Ze hebben weinig met het management te maken. Ze hebben het meest met de coördinator van de enquêteurs te maken en dat is hun doorgeefluik naar het management. De supervisors staan tussen de enquêteurs en de coördinator in. Een supervisor vult tegenwoordig ook een blad in met daarin alle dingen die hij/zij is tegengekomen, die leveren ze dan in bij de coördinator en zij verwerkt die dan en dan heeft zij een heel beeld van, hoe ging een enquête.

Het is niet zo dat de supervisors de baas zijn over de enquêteurs, maar dat ze er meer op aangesproken worden als bijvoorbeeld de respons niet wordt gehaald of als er iemand verdwaald is. Dan zijn zij degenen die erop worden aangesproken, van hoe kan dat en wat heb je eraan gedaan om het op te lossen? Als er iets mis gaat in dat groepje, dan moeten zij het in principe oppakken.

## Functie supervisor

Wat houdt volgens u de functie supervisor in?

Vanuit de praktijk zijn zij de schakel naar het bedrijf toe en je hebt toch een beetje de 'leiding'. Jij bent degene die aan het eind al de papieren moet hebben en je bent degene die aan het begin al de papieren regelt. Je moet de telefoonnummers van de mensen waarmee je op pad gaat hebben, dat je in ieder geval een beeld hebt van wat al die anderen aan het doen zijn. En je bent het aanspreekpunt voor als er iets mis gaat. Ze zouden i.i.g wel controle moeten doen op de enquêtes, maar ik weet niet of dat altijd gebeurt. Ik weet wel dat ze bij moeten houden, op hoeveel enquêtes ze zijn en hoeveel adressen er doorgelopen zijn. Zij krijgen ook de looplijsten en het zou goed zijn als ze ook een verdeling maken in de looplijsten. Ik weet eigenlijk niet hoe dat in de praktijk gaat, want zij krijgen de looplijsten mee en verdelen dat onderweg onder de enquêteurs, maar ik neem aan en ik hoop eigenlijk dat de supervisor een beetje kijkt of dat goed gebeurt.

De supervisor is degene die leiding heeft over de enquêteurs. Dat zijn meestal wel vaste enquêteurs, mensen die hier langer werken of die goed zijn. Op de lijst van enquêteurs staat ook wie af en toe supervisor zijn, dan hangt het ervan af of iemand kan en die is het dan.

Wie bepaald er of iemand supervisor moet zijn?

Dat weet ik eigenlijk niet. Ik weet wel dat de enquêteurs waarvan wij zeggen het is een moeilijk project, laten we die inhuren dat zij ook vaak de supervisors zijn. Het heeft te maken met ervaring volgens mij.

Zijn er verschillen tussen een supervisor in het callcenter en een supervisor op straat bij face-to-face? Zo ja, wat zijn deze?

Een supervisor in het callcenter heeft eigenlijk dezelfde taken als op straat. Het is degene die aan het eind rapporteert over hoe het gegaan is. Alleen je hebt dan minder de opstartrol. De bestanden die krijgt iedereen, dat is helemaal geautomatiseerd. Bij het opstarten zijn ze beiden gelijk, alleen bij het afsluiten is hij degene dat als hij 's avonds iemand aan de lijn krijgt en vraagt hoe is het gegaan. Dan is hij degene die weet hoeveel enquêtes, hoe ze gingen, waar liepen ze tegenaan en als er iets misgaat dan zou dat ook degene zijn die belt. De supervisor in het callcenter moet ook een daybatch aan maken en die weet als het goed is ook het meeste van het project. Die zou het beste geïnstrueerd moeten zijn, ik weet alleen niet of dat ook zo is.

Competenties en leiderschapstijl supervisor

Wat voor kennis die nodig is voor een bepaalde vaardigheid, moet een supervisor hebben om zijn functie uit te kunnen voeren?

Over wat voor vaardigheden moet een supervisor beschikken?

Verantwoordelijkheidsgevoel is het eerste wat in mij opkomt. Overzicht bewaren, dat is wel echt een vaardigheid. Overdragen aan de andere enquêteurs die er ook zitten. Contact onderhouden en ook een beetje coördinerend vermogen eigenlijk. Coördineren naar de enquêteurs toe en coördineren naar boven toe zeg maar.

Wat voor houding moet een supervisor aannemen om zijn/haar werk goed uit te voeren?

Ze noemen dat een meewerkend voorman. Je doet mee, maar tegelijkertijd ben jij degene die de eindverantwoordelijkheid heeft. Dus als er iets mis gaat, dan komen ze naar jou toe omdat jij toch het meeste weet. Maar je bent in het veld toch ongeveer gelijk, omdat je dezelfde werkzaamheden uitvoert. Dus je bent medewerker plus. Aan de ene kant zit je op hetzelfde niveau als een enquêteur en aan de andere kant zit je er toch net iets boven. En dat is in de praktijk wel lastig.

Wat voor persoonlijke eigenschappen passen er volgens u bij een goede supervisor?



Dan kom ik weer met mijn verantwoordelijkheidsgevoel en goed kunnen luisteren naar de enquêteurs maar ook sociaal zijn. Zorgen dat je goed contact hebt met de enquêteurs en de andere medewerkers. Om te kijken van hoe gaat het nou echt. Niet dat als je het vraagt en je hoort, ja het gaat goed. Maar dan dus ook doorvragen, dat je ook verder meedenkt.

Wat voor invloed moet een supervisor hebben op het werkveld (enquêteurs)?

Een supervisor moet kunnen delegeren, maar vooral samenwerkend. De combinatie van de leiding hebben en gewoon meewerken, een uitvoerder zijn. Hij moet eigenlijk een houding aannemen, waarin ze dus wel samenwerken en waarin ze dus ook gewoon enquêteur zijn, maar tegelijkertijd net nog iets erboven staan. Een soort natuurlijke rol, als er iets is dat ze ook gelijk naar je toekomen en dat het tegelijkertijd ook geaccepteerd wordt als diegene aan andere vraagt, van zou je dat nu niet even anders doen dat is wel handig. Dat ze dat respect ook hebben en dat ze ook accepteren dat diegene erboven staat.

In principe hebben supervisors toch wel een beetje een sturende rol, ze moeten vertalen vanuit het bureau hoe het gedaan moet worden en dat diegene dat dan ook bewaakt. Dat is het eigenlijk. Bijvoorbeeld bij het bellen heel simpel, dat mensen op een enthousiaste manier worden aangesproken als je contact krijgt. Als iemand om wat voor reden dat niet doet, dan zou diegene er wat van moeten zeggen. Dus echt een beetje aansturen, zodat het gaat zoals het moet gebeuren.

Doel voor de organisatie

Wat heeft de organisatie een supervisor te bieden?

Interessant werk, maar ja dat hebben alle enquêteurs, maar wat extra is, is dat een supervisor extra feeling heeft met een onderzoek. De normale enquêteurs gaan gewoon bellen of de stad in en de enquêtes afnemen, maar de supervisor heeft echt feeling met de doelen van het onderzoek. Dus hoe je dingen moet doen en als student lijkt me dat heel erg leuk. Als je in je opleiding er al wat van leert is het leuk om het in je bijbaan ook te doen.

Welk doel heeft de organisatie voor ogen met supervisor binnen hun organisatie?

Weet ik niet echt. Een training lijkt me op zich wel spannend, vooral omdat het best moeilijk is om sturend te zijn naar leeftijdsgenoten. Want je gaat met leeftijdsgenoten op pad en dat is hartstikke gezellig, maar uiteindelijk wordt diegene er wel op afgerekend als er iets mis is gegaan. Verder moet alles gestroomlijnd raken.

Zou het beter zijn als je iemand hebt die niet dezelfde leeftijd is en geen student?

Nee dat hoeft niet perse. Bovendien is dat denk ik 'wishful thinking'. Het is een kwestie van wie je kunt krijgen en wie goed is in enquêteren. Ik denk dat het bij ons niet mogelijk is en het

hoeft ook niet perse. Er zijn ook mensen die dat gewoon wel kunnen. Eigenlijk moet je gewoon de aanvoerder van het voetbalteam hebben.

Wat onderscheidt haar van andere organisaties, die met supervisors werken?

De organisatie is relatief klein daardoor is supervisors en enquêteurs in het algemeen niet erg duidelijk wie ze moeten aanspreken. Of het is wel duidelijk, maar omdat het zo klein is, zodra er even iemand wegvalt en dan komt het bij iemand anders terecht die het half weet en dat is denk ik wel een groot verschil. Er is niet echt iemand die alles weet waar ze continu naar toe kunnen gaan. Dat wordt wel beter, maar dat zou wel meer mogen. En ja, er wordt hier meer geïmproviseerd, er is vaak geen structuur bij dingen. Dat is anders en ik zal niet zeggen of het slechter of beter is. Maar je ziet bijvoorbeeld, ons callcenter zijn onze normale werkplekken 's avonds. Enquêteurs hebben dus geen vaste plek of een vaste enquêteurs hoek. Er zit nog niet altijd lijn in wat er gebeurt, zo heb ik het idee.

Onderzoeker zijn vind ik echt heel leuk, maar wat ik een beetje jammer vind is, dat de organisatie niet altijd gestroomlijnd is, laat ik het maar even zo zeggen. Het is een klein bedrijf, een jong bedrijf en veel dingen moeten nog opgebouwd worden. Ik verbaas me wel eens over hoe dingen gaan en dan zeg ik bij de gemeente en ander onderzoeksbureau deden we het zo.

Afsluiting

Heeft u naar aanleiding van dit interview nog vragen en of opmerkingen omtrent de aantrekking van supervisors?

Hoe is de rangschikking binnen de organisatie?

Helemaal boven aan de directeur en nog wat aandeelhouders en dan komt hoofd personeelszaken, zij is voor personeelszaken, de organisatie, secretaresse en dat soort dingen. Dan krijg je het hoofd onderzoeken, die heeft meestal de leiding over de onderzoeksprojecten. Daarna komen ik en de coördinator enquêteurs wij nemen daar weer projecten van over en B coördineert en regelt in eerste instantie de enquêteurs. Daarnaast zijn er soms stagiaires en een hoop enquêteurs.

De enquêteurs bestaan voornamelijk uit studenten, maar ook wel wat huisvrouwen.

Voor mij als onderzoeker zou het gewoon fijn zijn als de communicatie nog beter wordt. Dat supervisors het nog beter weten wat voor project het is en wat voor dingen wij willen hebben, wat voor gegevens, en waar ze op moeten letten en wie ze moeten enquêteren. De dingen helemaal volledig uitschrijven, hoe ze enquêtes moeten controleren. Dat ze dat soort dingen beter weten en dat je niet als je achteraf de gegeven analyseert en denkt verdorie; Had ik

nog maar even aan de enquêteur kunnen vragen hoe hij dat bedoelde. Daar zouden ze beter op geïnstrueerd moeten worden. En als organisatie zou het gewoon beter zijn als er mee vastigheid komt. Wie er supervisor is wisselt heel vaak en supervisors gaan op een gegeven moment ook vaak weer weg. Dat is gewoon zonde, dan heb je eindelijk een goed iemand en is diegene afgestudeerd en dan houdt het op.

Verder heb ik vooral het gevoel dat ik vertel hoe ik zie dat het gaat en dus niet weet werkelijk hoe dingen gaan soms. Ik als onderzoeker zie hoe de coördinator de boel coördineert en ik hoor af en toe of het goed of slecht gaat. Het gemiddelde beeld heb ik niet, denk ik.

Supervisor

Respondent 4:

Algemeen

Wat is uw functie binnen de organisatie?

Supervisor. Sinds het UvA-project drie/vier dagen in de week.

Hiërarchie

Hoe is de positie van de supervisor ten opzichte van andere functies dan die van u?

In rang zal ik een trede hoger staan dan de enquêteurs en een trede of een paar treden lager dan de leidinggevendenden, de planners en de onderzoekers, dus het management.

Functie supervisor

Wat houdt volgens u de functie supervisor in en wat zijn specifieke taken?

Als er onduidelijkheden zijn over dingen dan moet ik de vragen beantwoorden van de enquêteurs. Maar verder moet ik de enquêteurs en de enquêtes die zij invullen controleren. Ik kijk of de enquêteurs compleet zijn, duidelijk en leesbaar, want dat is erg belangrijk voor de onderzoekers. Maar ook of er goed is doorgevraagd en of een enquêteur er alles heeft uitgehaald. En als het niet helemaal duidelijk is, dan zeg ik daar ook iets van. De looplijsten moeten ook compleet zijn daar ben ik ook verantwoordelijk voor, anders kan een huis worden overgeslagen. Soms kan het voorkomen, dat de looplijsten niet compleet zijn en dat mensen wel eens geïrriteerd raken, maar dan probeer ik dat zo goed mogelijk op te lossen. Als ik tijdens het veldwerk meeloop langs de huizen, houdt ik contact met alle andere enquêteurs en weet ik waar iedereen is. Verder zorg ik ervoor dat alle enquêtes weer terugkomen op het kantoor. En de target moet worden gehaald, dus het aantal enquêtes dat moet worden gedaan op een dag. Dat hou ik ook bij en probeer dat te halen met de anderen.

Zijn er verschillen tussen een supervisor in het callcenter en een supervisor op straat bij face-to-face? Zo ja, wat zijn deze?

In het callcenter moet je na afloop doorbellen hoe het gegaan is, na het straatwerk vul je een supervisorformulier in, waarop je de dag kort schetst, wat er goed en slecht gegaan is. Verder sta je in het callcenter in voortdurend contact met enquêteurs en dat is niet zo op straat.

Competenties en leiderschapstijl supervisor

Wat voor kennis die nodig is voor een bepaalde vaardigheid, moet een supervisor hebben om zijn functie uit te kunnen voeren?

Kennis over de gang van zaken binnen het bedrijf, wie bijvoorbeeld te bellen voor vragen over afwezigheid en ziekmeldingen enquêteurs, Kennis over het project waarop je zit als supervisor, zodat je vragen kan beantwoorden.

Over wat voor vaardigheden moet een supervisor beschikken?

Ik denk dat hij communicatief vaardig moet zijn en goed moet kunnen uitleggen moet zijn, teamspeler is, moet kunnen delegeren, openstaand/sociaal, goed kunnen organiseren en plannen.

Wat voor houding moet een supervisor aannemen om zijn/haar werk goed uit te voeren?

Dat is heel erg afhankelijk van de situatie. Over het algemeen is de werksfeer heel ontspannen en zijn de enquêteurs in het veld gelijkwaardig aan de supervisors. Dus flexibel en enthousiast in ieder geval, maar je moet ook boven de enquêteurs kunnen staan als dat nodig is, zodat je ze ergens op kan wijzen en ze naar je luisteren wanneer nodig.

Wat voor persoonlijke eigenschappen passen er volgens u bij een goede supervisor?

Verantwoordelijk, sociaal, planmatig, leiderschap kunnen tonen, wanneer nodig, maar ook één van de enquêteurs kunnen zijn, omdat je dat ook bent.

Wat voor invloed moet een supervisor hebben op het werkveld (enquêteurs)?

Hij moet kunnen corrigeren, sturen, alles doen om het veldwerk zo goed mogelijk te laten verlopen.

Wordt er bij Labyrinth gebruik gemaakt van competentieniveaus?

Nee, niet dat ik weet, in ieder geval.

Op welk competentieniveau begeeft een supervisor bij Labyrinth zich volgens u?

Dat verschilt heel erg denk ik, er zijn meerdere supervisors. Over het algemeen hebben ze nog niet zo veel ervaring, maar niemand binnen het bedrijf heeft veel ervaring. Het is een goede leerschool. Het wemelt ook van de stagiairs op de werkvloer die veel organiseren. Die zijn het vak ook nog niet helemaal meester. Zo is het bij bijna iedereen denk ik bij Labyrinth. Iedereen moet nog veel leren, maar de werknemers krijgen die kans ook. En veel ervaring zul je ook niet tegenkomen in een werkomgeving als je twintigers als supervisors aanstelt. De supervisors zijn in ieder geval gemotiveerd en zelfstandig. De rest komt vanzelf, lerenderwijs.

Welke stijl van leidinggeven past het beste bij een supervisor?

Als ik zou moeten kiezen, dan denk ik toch vooral instrueren. Maar verder toch ook coachen waar nodig. Als de enquêteurs weten wat ze moeten doen en je ze helpt waar nodig dan zit je een aardig eind in de goede richting.

Doel voor de organisatie

Wat heeft de organisatie een supervisor te bieden?

Een ontspannen werksfeer, leuke collega's en een karige euro meer per uur.

Welk doel heeft de organisatie voor ogen met supervisor binnen hun organisatie?

Het veldwerk soepeler te laten verlopen denk ik.

Wat onderscheidt haar van andere organisaties, die met supervisors werken?

Labyrinth werkt veelal met studenten en net afgestudeerden. Betaalt relatief weinig en heeft zodoende weinig door de wol geverfde supervisors, maar dat hoort bij de strategie van het bedrijf. Zo goedkoop mogelijk diensten aanbieden, daardoor moet je natuurlijk op bepaalde aspecten bezuinigen.

Afsluiting

Heeft u naar aanleiding van dit interview nog vragen en of opmerkingen omtrent de aantrekking van supervisors?

Nee, ik zou zeggen laat Labyrinth maar lekker de opleidingsschool blijven die ze is, als ze met ervaren supervisors gaat werken zal ze ook verder moeten gaan professionaliseren op allerlei gebieden. Dan zou ze met gediplomeerde enquêteurs en supervisors moeten gaan werken. Ik denk dat daar wel rekening mee moet worden gehouden in de aanbevelingen en het onderzoek.

Respondent 5:

Algemeen

Wat is uw functie binnen de organisatie?

Ik ben supervisor bij Labyrinth.

Hiërarchie

Hoe is de positie van de supervisor ten opzichte van andere functies dan die van u?

Ik sta tussen het management en de enquêteurs in. Ik overleg met de onderzoekers over waar het onderzoek over gaat en wat ik moet doen. Ik moet aan het eind verantwoording afleggen aan hen. Daarnaast sta ik net iets boven de enquêteurs, maar ik werk wel gewoon mee

Functie supervisor

Wat houdt volgens u de functie supervisor in en wat zijn specifieke taken?

Ik moet ervoor zorgen dat de enquêteurs worden aangestuurd en als er problemen zijn dan kunnen ze bij mij komen met vragen. Hopelijk kan ik die dan beantwoorden. Daarnaast moet ik het werk van de enquêteurs controleren. Als de enquêtes niet goed zijn ingevuld, onduidelijk zijn dan moet ik daar op in springen en er iets van zeggen. Dat is namelijk belangrijk voor de mensen die de enquêtes nodig hebben voor de analyse en het rapport. De target van een dag moet gehaald worden, dus als mensen te langzaam zijn of te veel pauze nemen, dan spreek ik ze daar op aan. Ik moet er ook voor zorgen dat ik alle spullen heb, voordat we gaan beginnen en dat ik ook alles weer terugkrijg als we weer klaar zijn. Ik ben verantwoordelijk voor als er iets kwijt raakt en het moet weer naar kantoor terug. Als we op straat moeten enquêteren moet ik ervoor zorgen dat ik weet waar iedereen is, contact houden dus. En ook zorgen dat er niemand verdwaalt. We werken op veel verschillende plekken, waar je ook niet altijd de weg weet. Het is handig om een vast punt af te spreken elke keer. Zelf werk ik ook mee, dus het is niet zo dat ik heel de tijd iedereen in de gaten hou of aan het controleren ben. Maar dat vind ik ook wel leuk en goed. Dan weet je ook weer precies wat je moet verwachten als je een enquête af moet nemen en wat voor problemen de anderen mee kunnen maken.

Zijn er verschillen tussen een supervisor in het callcenter en een supervisor op straat bij face-to-face? Zo ja, wat zijn deze?

Bij beiden moet er na afloop van de dag verantwoording afgelegd worden naar iemand die boven mij staat. Alleen in het callcenter moet je bellen en als je op straat bent geweest moet je een supervisorformulier invullen. Gewoon dat je laat weten hoe het is gegaan en waar je

eventueel tegenaan bent gelopen. Het enige verschil is denk ik, dat je in het callcenter continu in contact staat met de enquêteurs en op straat is dat niet zo en je moet aan het eind van een dag op een andere manier laten weten hoe het is gegaan.

Competenties en leiderschapstijl supervisor

Wat voor kennis die nodig is voor een bepaalde vaardigheid, moet een supervisor hebben om zijn functie uit te kunnen voeren?

Je moet weten waar het project over gaat, maar meer dan de enquêteurs. Want als zij iets onduidelijk vinden of iets willen vragen, dan zal ik de vragen moeten beantwoorden. Verder zal je meer kennis moeten hebben over de organisatie, zoals wie je moet bellen als er dingen zijn die ikzelf niet kan oplossen.

Over wat voor vaardigheden moet een supervisor beschikken?

Wat ik heel belangrijk vind, is dat je goed met mensen om kan gaan dus communicatief vaardig moet zijn. Je bent verantwoordelijk om dingen over het project en de enquêtes uit te leggen aan de enquêteurs en dat ze het ook begrijpen, dus duidelijk zijn. Als supervisor werk je ook mee, dus denk ook samenwerken, een teamspeler zijn. Dat heeft ook weer een beetje te maken met sociaal zijn denk ik. Bij het afnemen van de enquêtes, maar ook naar de andere enquêteurs toe. Vooral op straat zal je ook wel moeten kunnen organiseren, hoe moeten we lopen, wat voor huizen moet je af en wie gaat waar heen en je moet de tijd in de gaten houden.

Wat voor houding moet een supervisor aannemen om zijn/haar werk goed uit te voeren?

Nou, omdat ik zelf ook meewerk, merk je niet heel vaak het verschil tussen de mij en andere enquêteurs. Alleen als er problemen zijn dan zal ik moeten inspringen en erboven moeten staan. Maar het hangt echt af van de situatie en de persoon waar je mee te maken hebt. Soms moet je streng zijn als dingen niet gaan zoals ze horen te gaan. Maar je moet in ieder geval enthousiast zijn en motiverend, dat kan net het verschil uitmaken bij een enquêteur.

Wat voor persoonlijke eigenschappen passen er volgens u bij een goede supervisor?

Je moet vooral verantwoordelijk zijn en zelfstandig. Als er onverwachts iets gebeurt, het zelf oplossen.

Wat voor invloed moet een supervisor hebben op het werkveld (enquêteurs)?

Ik denk, er alles aan doen zodat het werkveld zo goed mogelijk kan werken en de kwaliteit van de enquêtes wordt gehaald. Aansturen, inspringen bij problemen, positief blijven en motiveren.

Wordt er bij Labyrinth gebruik gemaakt van competentieniveaus?

Ik zou het niet weten. Ik denk het niet anders had ik er wel wat van gehoord denk ik en ermee te maken gehad.

Op welk competentieniveau begeeft een supervisor bij Labyrinth zich volgens u?

Dat vind ik best lastig, maar ik denk dat het per supervisor verschilt. Ik denk dat de meeste met werkervaring wel op dezelfde lijn zitten. De meeste zijn nog studenten en doen het eigenlijk als bijbaan. Verder denk ik dat alle supervisors wel zelfstandig zijn ingesteld en ook zeker gemotiveerd zijn om alles goed te doen.

Welke stijl van leidinggeven past het beste bij een supervisor?

Coachen wil ik het niet noemen, want zo moeilijk is het werk ook weer niet. Het zal toch meer instrueren zijn, de enquêteurs sturen.

Doel voor de organisatie

Wat heeft de organisatie een supervisor te bieden?

Het is een jonge organisatie, waarin je veel kan leren en ook van elkaar. Omdat het zo jong is, moet er goed samengewerkt worden om goede resultaten te behalen. De collega's zijn merendeels van dezelfde leeftijd, dat werkt toch wel beter en maakt de sfeer goed.

Welk doel heeft de organisatie voor ogen met supervisor binnen hun organisatie?

Ze nog beter te maken dan dat ze nu al zijn.

Wat onderscheidt haar van andere organisaties, die met supervisors werken?

Minder tot bijna geen hiërarchie. Er lopen bijna alleen maar studenten of net afgestudeerden rond. Het management dan niet. De structuur zou beter kunnen, maar daar wordt aan gewerkt. Vooral heel leerzaam.

Afsluiting

Heeft u naar aanleiding van dit interview nog vragen en of opmerkingen omtrent de aantrekking van supervisors?

Labyrinth is een leuke organisatie, maar met iets meer structuur zouden een aantal dingen toch een stuk duidelijker zijn soms.



## Werkveld

Respondent 6:

### Algemeen

Wat is uw functie binnen de organisatie en wat houdt deze in?

Bij Labyrinth ben ik werkzaam als enquêteur. Dat houdt in, dat ik telefonisch en face to face vragenlijsten afneem bij respondenten. Hiervoor is een HBO of WO niveau gevraagd.

Werkervaring in de branche is geen vereiste.

### Hiërarchie

Wat is uw positie ten opzichte van de supervisor?

Mijn positie ten opzichte van de supervisor is dat ik de vragenlijsten afneem en de supervisor houdt de gehele voortgang van het onderzoek in de gaten, zonder dat hij of zij noodzakelijk zelf ook vragenlijsten afneem. De supervisor bepaalt ook het project en eventueel bij face-to-face het gebied waarin ik zal werken.

Hoe is de positie van de supervisor ten opzichte van andere functies dan die van u?

De functie van de supervisor ten opzichte van andere functies is volgens mij vrij zelfstandig. De onderzoekers bijvoorbeeld stellen een vragenlijst op, afgestemd op het doel van het onderzoek. Na overleg is de supervisor dan volgens mij vrij zelfstandig in zijn of haar werkzaamheden om te zorgen dat het project goed verloopt. Een supervisor werkt echter niet mee aan het opstellen van de vragenlijst.

### Functie supervisor

Wat houdt volgens u de functie supervisor in?

De functie supervisor houdt volgens mij het begeleiden van een project in. Dat wil zeggen dat de supervisor het tempo in de gaten houdt en de kwaliteit van de afgenomen vragenlijsten en desgewenst, opbouwende kritiek geeft. Ook stuurt de supervisor het project door bijvoorbeeld enquêteurs te begeleiden in het veld en door vragen van de enquêteurs te beantwoorden.

Wat voor specifieke taken moet een supervisor vervullen?

Een supervisor moet dus zorgen dat de voortgang van het project goed verloopt, door de kwaliteit van de vragenlijsten in de gaten te houden en door klaar te staan voor de enquêteurs als zij vragen hebben.

Zijn er verschillen tussen een supervisor in het callcenter en een supervisor op straat bij face-to-face? Zo ja, wat zijn deze?

Ja, die zijn er. Een supervisor op straat moet zorgen dat de enquêteurs op de juiste plek terechtkomen en een loopgebied voor de enquêteurs aanwijzen. Dit hoeft een supervisor bij een callcenter niet te doen. Een supervisor van een callcenter moet vooral de kwaliteit van de afgenomen vragenlijsten in de gaten houden, wat ook geldt voor een supervisor in het veld. Een face-to-face supervisor heeft dus eigenlijk een extra taak vergeleken met een supervisor in een callcenter.

Competenties en leiderschapstijl supervisor

Wat voor kennis die nodig is voor een bepaalde vaardigheid, moet een supervisor hebben om zijn functie uit te kunnen voeren?

Een supervisor moet enigszins bekend zijn met de onderzoeken en onderzoeken in het algemeen.

Over wat voor vaardigheden moet een supervisor beschikken?

Een supervisor moet goed met mensen op kunnen schieten, maar wel zijn gezag kunnen bewaren. Daarbij moet een supervisor ook goed leiding kunnen geven aan meerdere personen en in kunnen spelen op eventuele problemen die kunnen optreden.

Wat voor houding moet een supervisor aannemen om zijn/haar werk goed uit te voeren?

Afhankelijk van het gedrag van de enquêteurs, moet een supervisor in ieder geval zijn gezag kunnen bewaren, dit hoeft echter niet door streng te zijn, zo lang de enquêteurs kwalitatief werk leveren. Ook moet een supervisor enthousiast zijn over projecten, en proberen dit enthousiasme over te brengen. Daarbij moet zijn houding niet te afstandelijk zijn, zodat enquêteurs geen drempel zien vragen te stellen als zij dat nodig achten.

Wat voor persoonlijke eigenschappen passen er volgens u bij een goede supervisor?

Omdat ik denk dat het werk van een supervisor vrij zelfstandig is, moet hij wel zelfstandig kunnen werken. Ook moet een supervisor een verantwoordelijk persoon zijn, zodat de kwaliteit van een onderzoek niet in gevaar komt en hij op een verantwoordelijke manier de enquêteurs aanstuurt.

Wat voor invloed moet een supervisor hebben op het werkveld (enquêteurs)?

Een supervisor moet er voor zorgen dat de voortgang van een onderzoek goed verloopt. Hij moet dus de enquêteurs op de juiste manier aansturen, en er eventueel voor zorgen dat de kwaliteit van de afgenomen vragenlijsten verbeterd wordt.

Wordt er bij Labyrinth gebruik gemaakt van competentieniveaus?

Dit is een lastige vraag, maar zoals ik het ervaren heb wordt er bij Labyrinth niet van verschillende competentieniveaus gebruik gemaakt. De personeigenschappen van de werknemers zijn echter verschillend, waardoor de aansturing van verschillende personen ook op verschillende manieren overkomt. Maar van het bewust gebruikmaken van competentieniveaus is bij Labyrinth volgens mij geen sprake.

Op welk competentieniveau begeeft een supervisor bij Labyrinth zich volgens u?

Een supervisor bij Labyrinth is volgens mij zelfstandig en gemotiveerd, maar ik kan geen competentieniveau uit het figuur aangeven, omdat volgens mij niet bewust van competentieniveaus gebruik wordt gemaakt bij Labyrinth.

Welke stijl van leidinggeven past het beste bij een supervisor?

Een supervisor kan volgens mij het beste gebruik maken van coachen en ook een beetje instrueren. Zo zorgt hij ervoor dat de kwaliteit van de afgenomen vragenlijsten in orde is en kan hij instructies geven over de af te nemen vragenlijsten. Daarbij blijft een coachende supervisor een leidinggevende functie houden ten opzichte van de enquêteurs.

Doel voor de organisatie

Wat heeft de organisatie een supervisor te bieden?

De organisatie biedt een supervisor een zelfstandige en verantwoordelijke functie, in welke hij leiding geeft aan meerdere enquêteurs. Daarbij kan de supervisor ook ervaring op het gebied van onderzoeken opdoen.

Welk doel heeft de organisatie voor ogen met supervisor binnen hun organisatie?

Ervoor zorgen dat de kwaliteit van het onderzoek op niveau blijft en dan de enquêteurs op de juiste wijze aan het werk worden gezet. Een supervisor is ook een schakel tussen de signalen uit het veld, die enquêteurs doorgeven aan de supervisor, en de onderzoekers die met de afgenomen vragenlijsten aan het werk moeten.

Wat onderscheidt haar van andere organisaties, die met supervisors werken?

Hierover kan ik niet oordelen, want ik heb nog nooit bij een soortgelijk bedrijf met dezelfde taken gewerkt of anderzijds betrokken geweest.

## Afsluiting

Heeft u naar aanleiding van dit interview nog vragen en of opmerkingen omtrent de aantrekking van supervisors?

De vragen met het competentieniveau vind ik wel lastig te beantwoorden, doordat ik er nooit bij heb stilgestaan of op gelet tijdens mijn werkzaamheden. Misschien geven ze dus niet het correcte beeld.

Respondent 7:

## Algemeen

Wat is uw functie binnen de organisatie en wat houdt deze in?

Binnen Labyrinth ben ik enquêteur. Dus ik bel naar bedrijven of particulieren of ik neem enquêtes af op straat of bij de mensen thuis. Of ik bel of op straat loop hangt af van het project.

## Hiërarchie

Wat is uw positie ten opzichte van de supervisor?

De supervisor helpt mee met het enquêteren, maar staat officieel net iets boven mij. Ik zorg dat de vragenlijsten ingevuld worden en de supervisor controleert deze. Verder zorgt de supervisor ervoor dat alle spullen er zijn, als we aan een project beginnen en neemt alle vragenlijsten ook weer in aan het eind. Voor vragen kan ik bij hem terecht, omdat de supervisor toch meer af weet van het project dan ik.

Hoe is de positie van de supervisor ten opzichte van andere functies dan die van u?

Volgens mij moet de supervisor verantwoording afleggen aan het management en hij wordt ook aangesproken als er iets mis gaat. Verder kan een supervisor volgens mij na overleg over het project vrij zelfstandig handelen. Niet dat hij alles maar kan doen zoals hij het wil, want er zijn wel regels. Maar ik bedoel dat hij vasthoudend aan de regels het zelf zo goed mogelijk moet invullen.

## Functie supervisor

Wat houdt volgens u de functie supervisor in en wat voor specifieke taken horen daarbij?

De functie houdt volgens mij in, dat een supervisor de enquêteurs moet aansturen zodat alles goed verloopt. Dus dat de kwaliteit wordt gehaald en dat mensen worden aangesproken als iets beter op een andere manier gedaan kan worden. Dit is eigenlijk ook wel een beetje controleren, dus zorgen dat alle enquêteurs goed en duidelijk zijn ingevuld.

Verder moet een supervisor denk ik openstaan voor wat enquêteurs te zeggen hebben, dat hij luistert en vragen kan beantwoorden.

Zijn er verschillen tussen een supervisor in het callcenter en een supervisor op straat bij face-to-face? Zo ja, wat zijn deze?

Die zijn er wel ja. Een supervisor op straat heeft denk ik een extra taak in vergelijking met de supervisor in het callcenter. Hij moet namelijk zorgen dat alle enquêteurs op de juiste plaats en tijd zijn en dat de looplijsten kloppen. Verder moet hij ervoor zorgen dat niemand de weg kwijtraakt. Overzicht houden is een stuk moeilijker dan in het callcenter. Daar zit namelijk iedereen bij elkaar in een ruimte, dus kan je veel makkelijker zien wat iedereen aan het doen is.

Competenties en leiderschapstijl supervisor

Wat voor kennis die nodig is voor een bepaalde vaardigheid, moet een supervisor hebben om zijn functie uit te kunnen voeren?

De supervisor zal meer van de organisatie af moeten weten. Weten wat er van hem verwacht wordt. Ik denk ook dat een supervisor de projecten beter moet kennen, dus waar gaat het precies over en wat is het doel dat ermee gehaald moet worden. Het zou ook handig zijn als een supervisor al wat ervaring heeft met supervisor zijn, dat onverwachtse dingen niet echt als een verrassing komen.

Over wat voor vaardigheden moet een supervisor beschikken?

Ik denk zeer communicatief vaardig, dat hij overweg kan met mensen. Maar ook als het nodig is overwicht kan hebben in situaties. Iets duidelijk aangeeft als het fout gaat. Omdat de supervisor ook zelf meewerkt, zal hij ook goed moeten samenwerken dat als goed verloopt.

Wat voor houding moet een supervisor aannemen om zijn/haar werk goed uit te voeren?

Ik denk dat het echt ligt aan de enquêteur waarmee hij te maken heeft. De een heeft meer aansturing nodig dan de ander. In ieder geval moet hij enthousiast zijn en mensen daardoor motiveren om goed te werken. Als het nodig is moet hij ook overwicht kunnen hebben.

Wat voor persoonlijke eigenschappen passen er volgens u bij een goede supervisor?

Een supervisor moet denk ik zelfstandig en verantwoordelijk zijn. En moet zorgen dat de kwaliteit van een onderzoek hoog blijft, door mensen op een verantwoordelijke manier aan te sturen en te controleren.

Wat voor invloed moet een supervisor hebben op het werkveld (enquêteurs)?

Hij moet ervoor zorgen dat alles goed verloopt, dus ik denk dat dit moet gebeuren door goede aansturing. En dat mensen gemotiveerd blijven en hun enquêtes goed blijven doen.

Wordt er bij Labyrinth gebruik gemaakt van competentieniveaus?

Niet dat ik weet, maar ik denk het niet.

Op welk competentieniveau begeeft een supervisor bij Labyrinth zich volgens u?

Als ik het zelf in moet vullen, denk ik dat een supervisor zeker wel zelfstandig en gemotiveerd is, maar niet gekwalificeerd en hij heeft meestal weinig praktijkervaring.

Welke stijl van leidinggeven past het beste bij een supervisor?

Omdat supervisor en enquêteur ook samenwerken denk ik zelf dat instrueren het beste past bij een supervisor bij Labyrinth.

Doel voor de organisatie

Wat heeft de organisatie een supervisor te bieden?

Een jong en groeiende organisatie, waarin je veel kan leren omdat je best wel veel vertrouwen krijgt en daardoor zelfstandig moet werken.

Welk doel heeft de organisatie voor ogen met supervisor binnen hun organisatie?

Dat weet ik niet precies, maar het zou goed zijn als ze misschien een extra cursus of zo kunnen geven. Die speciaal gericht is op wat een supervisor precies inhoudt, zodat het voor iedereen duidelijk is.

Wat onderscheidt haar van andere organisaties, die met supervisors werken?

Dat ze jong en groeiend zijn en dat je veel zelfstandig kan werken. Er is niet een hele duidelijke hiërarchie, die je misschien wel bij andere organisaties hebt. Maar dat weet ik niet zeker, omdat ik nog geen ervaring heb bij andere onderzoeksbureaus.

Afsluiting

Heeft u naar aanleiding van dit interview nog vragen en of opmerkingen omtrent de aantrekking van supervisors?

Misschien dat er gekeken kan worden in de aanbevelingen naar een afhankelijke supervisor, zodat het misschien iets professioneler wordt. Maar ik weet niet of dat binnen deze organisatie past, omdat alles nog niet geheel gestructureerd is. Ik denk wel dat een goede

supervisor belangrijk is binnen Labyrinth, om op die manier duidelijkheid te creëren voor de enquêteurs. Een of meerdere personen die er altijd zijn en waarop je altijd kan rekenen.

Respondent 8:

Algemeen

Wat is uw functie binnen de organisatie en wat houdt deze in?

Enquêteur, aan de hand van een vragenlijst vraag ik mensen op straat of huis aan huis deze in te vullen. Daarbij houd ik toezicht en ben beschikbaar voor eventuele praktische en niet te lastige inhoudelijke vragen.

Hiërarchie

Wat is uw positie ten opzichte van de supervisor?

Mijn supervisor is mijn begeleider. Tot nu toe kan ik bij hem terecht voor vragen en als iets niet duidelijk is. Ik moet verantwoording bij hem afleggen, wat betreft het aantal ingevulde enquêtes. Hij houdt in de gaten of het allemaal goed gaat. Ik sta dus onder de supervisor. Al moet ik eerlijk zeggen dat er geen sprake is van een sterke hiërarchie tenminste dat gevoel krijg ik er niet echt bij.

Hoe is de positie van de supervisor ten opzichte van andere functies dan die van u?

Mijn supervisor stelt zich eigenlijk naar alle enquêteurs hetzelfde op. Hij is aanspreekpunt en coördinator. Bij hem kun je terecht voor vragen enz. We leggen bij hem verantwoording af. Wat ik begreep zijn er ook nog een aantal mensen die weer boven hem staan, maar ja ik werk hier nog maar net. Volgens mij overleggen ze regelmatig en leggen zij weer verantwoording af aan de bazen, zoiets, weet het niet helemaal zeker. Dat moet ik allemaal ook nog een beetje ervaren of meekrijgen, maar in principe heerst hier volgens mij niet echt heel hiërarchische cultuur, in die zin dat mensen heel bezig doen of iets dergelijks.

Functie supervisor

Wat houdt volgens u de functie supervisor in?

Een supervisor is iemand die leiding geeft aan een aantal mensen onder zich. Uit ervaring weet ik, dat de meeste supervisors een redelijk aantal mensen begeleiden en dat de werkzaamheden die zij uitvoeren niet heel moeilijk zijn. Anders zou 1 persoon het ook niet aankunnen om een groepje te begeleiden. Bij een supervisor kun je vragen stellen en hij kan dingen uitleggen. Als er iets fout gaat word je daar op het matje geroepen.

Wat voor specifieke taken moet een supervisor vervullen?

Hangt een beetje van het soort supervisor af. Maar hij moet een soort coördineren, communiceren naar de mensen onder zich en zorgen dat iedereen van een team aan het werk gaat. Dus specifieke taken zijn dan misschien, leidinggeven, coördineren, controleren.

Zijn er verschillen tussen een supervisor in het callcenter en een supervisor op straat (bij face-to-face)? Zo ja, wat zijn deze?

Ik heb ook al in het callcenter gewerkt. De verschillen die ik tot nu toe heb gemerkt, want ik werk nog maar kort, zijn dat de supervisors in het callcenter er meer bovenop zitten. Hier buiten heb je natuurlijk je eigen gebied en kijkt er niet iemand continu toe bij wat je doet. Ik ervaar de controle als minder strengt, tot nu toe, maar volgens mij is het verder wel hetzelfde qua wat ze moeten doen.

Competenties en leiderschapstijl supervisor

Wat voor kennis die nodig is voor een bepaalde vaardigheid, moet een supervisor hebben om zijn functie uit te kunnen voeren?

Hij moet natuurlijk de organisatie heel goed kennen. Precies weten wat voor enquêtes worden afgenomen en waarvoor. Verder natuurlijk goed kunnen overleggen, coördineren om leiding te kunnen geven. Goed met verschillende mensen kunnen omgaan.

Over wat voor vaardigheden in het algemeen moet een supervisor beschikken?

Vaardigheden inderdaad communicatievaardig, leiding kunnen geven, met mensen omgaan dus, kunnen controleren, aansturen en uitleggen.

Wat voor houding moet een supervisor aannemen om zijn/haar werk goed uit te voeren?

Afhankelijk van de samenstelling van het team en de aard van de werkzaamheden is het denk ik handig als een supervisor aardig, enthousiast maar ook op zijn tijd streng is om orde te kunnen handhaven. Verder is het handig als een supervisor goed kan communiceren met zijn team en een beetje een autoritaire uitstraling heeft.

Wat voor persoonlijke eigenschappen passen er volgens u bij een goede supervisor?

Verschillende eigenschappen als, volhardend, verantwoordelijk, controlerend, zelfstandig, leidinggevend, kennis van zaken, omgang met mensen zijn denk ik van essentieel belang.



Wat voor invloed moet een supervisor hebben op het werkveld (enquêteurs)?

Voornamelijk een positieve. Dat de enquêteurs zin hebben om te werken en ook graag hun best willen doen voor de organisatie en het bedrijf. Dat ze enthousiast worden zich volledig inzetten. Dat ze het zien als een uitdaging en gemotiveerd zijn en blijven.

Wordt er bij Labyrinth gebruik gemaakt van competentieniveaus?

Niet dat ik weet eerlijk gezegd. Ik zit er nog maar zo kort.

Op welk competentieniveau begeeft een supervisor bij Labyrinth zich volgens u?

Het is nog geen top job en je hoeft nog niet superveel ervaring te hebben maar je moet wel enigszins van wanten weten. Verder weet ik niet zo heel wat bedoeld wordt, omdat ik er nog nooit mee te maken heb gehad.

Welke stijl van leidinggeven past het beste bij een supervisor?

Ik denk coachen, je mensen zo sturen en begeleiden dat ze voor jou de beste resultaten boeken en ondertussen kun je ze nog wat bijbrengen.

Doel voor de organisatie

Wat heeft de organisatie een supervisor te bieden?

Een leuke afwisselende baan met mogelijk veel wisselende krachten. Verder misschien verantwoordelijkheid.

Welk doel heeft de organisatie voor ogen met supervisor binnen hun organisatie?

Niet een speciaal doel denk ik, dat de supervisors hun mensen zo sturen dat uiteindelijk met elkaar mooie dingen worden neergezet. Het doel zal dus zijn de supervisors zo te selecteren en vervolgens begeleiden dat ze het beste bij de organisatie passen, hun belangen prioriteiten nastreven.

Wat onderscheidt haar van andere organisaties, die met supervisors werken?

Dat weet ik eerlijk gezegd niet, daar heb ik nog te weinig ervaring voor.

Afsluiting

Heeft u naar aanleiding van dit interview nog vragen en of opmerkingen omtrent de aantrekking van supervisors?

Nee, op dit moment niet.

Respondent 9:

Algemeen

Wat is uw functie binnen de organisatie en wat houdt deze in?

Enquêteur of interviewer. Het uitvoeren van praktisch onderzoek door middel van vragenlijsten via telefoon of face-to-face.

Hiërarchie

Wat is uw positie ten opzichte van de supervisor?

Ondergeschikte

Hoe is de positie van de supervisor ten opzichte van andere functies dan die van u?

Enigszins onduidelijk. De supervisor is ondergeschikt aan directeur, maar hoe de verhouding ligt tussen bijvoorbeeld supervisors en onderzoekers is mij niet duidelijk. De hiërarchische structuur binnen de organisatie is weinig transparant.

Functie supervisor

Wat houdt volgens u de functie supervisor in?

Toezicht houden op de werkzaamheden van ondergeschikten, de interviewer of enquêteur en de eindverantwoordelijkheid dragen voor de taken van deze.

Wat voor specifieke taken moet een supervisor vervullen?

Instrueren van ondergeschikten in hun taken en controle of zij die op juiste wijze verrichten. Met betrekking tot Labyrinth. Controleren of enquêteurs hun targets halen. Controleren of enquêteurs voldoen aan kwaliteitseisen. Aanbieden van voldoende informatie over projecten. Stand-by hulp bieden tijdens de verrichting van werkzaamheden op 'straat' en bereikbaar zijn.

Zijn er verschillen tussen een supervisor in het callcenter en een supervisor op straat (bij face-to-face)? Zo ja, wat zijn deze?

Nee, in abstract zijn de taken van beide gelijk.

Competenties en leiderschapstijl supervisor

Wat voor kennis die nodig is voor een bepaalde vaardigheid, moet een supervisor hebben om zijn functie uit te kunnen voeren?

Kennis over projecten. Ervaring met problemen die zich kunnen aandienen. Kennis over de organisatiestructuur.

Over wat voor vaardigheden in het algemeen moet een supervisor beschikken?

Sociale vaardigheden. Communicatief sterk. Controlerend. Verantwoordelijkheidsgevoel. Ordelijk. Gezaghebbend.

Wat voor houding moet een supervisor aannemen om zijn/haar werk goed uit te voeren?

Enthousiast, sociaal, gezaguitdragend, ordelijk en zelfverzekerd.

Wat voor persoonlijke eigenschappen passen er volgens u bij een goede supervisor?

Verantwoordelijk, zelfverzekerd, enthousiast en gestructureerd.

Wat voor invloed moet een supervisor hebben op het werkveld (enquêteurs)?

Enthousiasmeren enerzijds en verantwoordelijkheid op enquêteurs overdragen anderzijds. Daarnaast moet de supervisor een geruststellend gevoel bieden aan enquêteurs dat er iemand is die kennis heeft over het project en overzicht houdt.

Wordt er bij Labyrinth gebruik gemaakt van competentieniveaus?

Geen idee, maar ik vermoed van niet.

Op welk competentieniveau begeeft een supervisor bij Labyrinth zich volgens u?

De meeste competenties laten nogal te wensen over. Voor mijn gevoel zijn veel supervisors vrij willekeurig in hun functie beland en is er weinig gekeken naar competenties. Dit gevoel wordt versterkt door het sollicitatiegesprek dat ik zelf heb doorlopen, waarbij ik nauwelijks op competenties beoordeeld werd.

Welke stijl van leidinggeven past het beste bij een supervisor?

Coachen en teamleider.

Doel voor de organisatie

Wat heeft de organisatie een supervisor te bieden?

Geen idee.

Welk doel heeft de organisatie voor ogen met supervisor binnen hun organisatie?

Het houden van supervisie, ofwel toezicht en overzicht houden. Kwaliteitsbewaking van de werkzaamheden. Controle op verrichtingen van werknemers.

Wat onderscheidt haar van andere organisaties, die met supervisors werken?

Met betrekking tot het doel dat zij heeft met supervisors, naar ik vermoed niets. Met betrekking tot de praktische invulling echter wordt waarschijnlijk minder gebruik gemaakt van competentiebeoordelingen dan bij andere organisaties.

Afsluiting

Heeft u naar aanleiding van dit interview nog vragen en of opmerkingen omtrent de aantrekking van supervisors?

Nee.