



Kennismanagement

Verbeteren en waarborgen van kennismanagement in tijden van groei



Naam: Lorena Vargas Navarro
Studentennummer: s1101498
Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden
Opleiding: Human Resource Management
Begeleider: Hendrik Jan Bot
Module: Afstudeeronderzoek
Code module: HRh14-19
Datum: 5 juni 2020



Voorwoord

Tijdens mijn opleiding is mijn interesse in scaleups gegroeid en voor mijn afstudeeronderzoek heb ik het geluk gehad om deze te mogen uitvoeren bij een interessante scaleup. Vanaf de start van mijn onderzoeksperiode wist ik dat het een periode ging zijn van snelle veranderingen en hard werken, zoals dat bij een scaleup hoort. Ik had niet kunnen voorspellen dat deze veranderingen nog sneller en groter zouden zijn, maar de komst van corona is dit wel gebeurd. Dit heeft ervoor gezorgd dat mijn stageperiode anders is gelopen dan gepland, maar desalniettemin, ontzettend leuk en leerzaam.

Voor u ligt het afstudeeronderzoek omtrent het kennismanagement verbeteren en waarborgen in tijden van groei. In overleg met mijn stagebegeleidster Linda Neijenhuis, is de onderzoeksvraag tot stand gekomen. Ik wil haar graag bedanken voor de fijne begeleiding en het vertrouwen in mijn rol als onderzoeksstagiaire.

Hiernaast wil ik ook graag mijn afstudeerbegeleider Hendrik Jan Bot bedanken. Een onderzoek doen bij een scaleup maakt het op sommige vlakken van een onderzoek lastiger. Onder andere omdat hier weinig literatuur over is, hij heeft mij hierbij goed op weg geholpen. Ook heeft hij mij erg geholpen met een langdurig onderzoek doen in de dynamische omgeving van Jellow.

Ten slotte wil ik Jellow bedanken en alle respondenten die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Jellow is een ontzettend leuk en leerzaam bedrijf waar ik met open armen ben ontvangen. Al heb ik een groot deel van mijn stageperiode alleen online contact gehad, ik heb mij als een waardig lid gevoeld van het Jellow-team. En zonder de medewerking van alle respondenten, had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Lorena Vargas Navarro,
Leiden, juni 2020



Management samenvatting

Jellow heeft de afgelopen jaren een flinke groei doorgemaakt en zal de komende tijd alleen maar blijven groeien. Met de groei van het aantal medewerkers, stijgt de groei in complexiteit van de organisatie. Dit merkt Jellow doordat de interne samenwerking tussen medewerkers niet meer optimaal verloopt. Jellow is op zoek naar de juiste organisatie van het onderling uitwisselen en benutten van binnen de organisatie, zodat Jellow een snelle en kwalitatief hoge service kan blijven bieden aan de klanten terwijl ze intern optimaal blijven (samen)werken. In dit onderzoek wordt de volgende hoofdvraag beantwoord:

“Hoe kan het kennismanagement worden verbeterd en gewaarborgd tijdens de groei van de organisatie?”

Tijdens het literatuuronderzoek is gebleken dat vrijwel alle literatuur over kennismanagement gericht is op grote organisaties en dus minder toepasbaar is op een kleinere organisatie zoals Jellow. Er bleek dus weinig theorie beschikbaar voor het managen van kennis in kleine organisaties, wel is uit het literatuuronderzoek gebleken dat de vijf hoofdprocessen binnen kennismanagement algemeen toepasbaar zijn.

Tijdens het kwantitatief en kwalitatief onderzoek is het inzichtelijk gemaakt hoe bij Jellow deze hoofdprocessen er nu voor staan, wat de knel- en verbeterpunten zijn en wat de uitdagingen zijn wanneer Jellow nog groter gaat worden.

Uit het onderzoek is gebleken dat Jellow de meeste processen al goed op orde heeft maar dat er zeker nog wel verbetering gewenst is, met name in het bieden van structuur. Om het kennismanagement bij de organisatie te verbeteren, zijn er een aantal aanbevelingen:

1. Een kennisbank inrichting: een overzichtelijke plek waar alle kennis gestructureerd kan worden opgeslagen en ook makkelijk kan worden teruggevonden.
2. Een eenmalige kennissessie: een sessie waarbij duidelijk wordt welke kennis er bij welke afdelingen nog ontbreekt en welke kennis de afdelingen elkaar te bieden hebben.
3. Onboarding documenten: meer documenten met de basiskennis van Jellow, zodat de onboarding sneller verloopt en de kennis eerder eigen wordt gemaakt.
4. Leren van elkaar: organiseren van inspiratiesessies en de mogelijkheid geven om bij collega's mee te kijken, zodat de medewerkers de mogelijkheid krijgen om meer van elkaar te leren.



Inhoud

Voorwoord	1
Management samenvatting	2
1. Situatieschets	6
1.1 Jellow	6
1.1.1 Geschiedenis	6
1.1.2 Core Business	6
1.2 Interne analyse	7
1.2.1 Strategie	7
1.2.2 Systemen	7
1.2.3 Shared Values	8
1.2.4 Stijl	9
1.2.5 Staf	9
1.2.6 Skills	10
1.2.7 Relevantie vraagstuk	10
1.3 Externe omgeving	11
1.3.1 Relevantie vraagstuk	11
1.4 Coronacrisis	12
1.4.1 Relevantie vraagstuk	13
2 Probleemanalyse	14
2.1 De huidige situatie	14
2.2 Aanleiding	14
2.3 Probleemformulering	14
2.4 Doelstelling	15
2.5 Hoofdvraag en deelvragen	16
2.6 Afbakening	16
2.7 Deelconclusie	16
3. Theoretisch kader	17
3.1 Wat is kennis en kennismanagement?	17
3.2 Wat zijn bekende knelpunten in een groeiende organisatie?	18
3.3 Wat levert kennismanagement een organisatie op?	20
3.4 Conceptuele model	21
4. Methodologie	22
4.1 Onderzoekopzet	22
4.2 Onderzoeken	22
4.2.1 Het vooronderzoek	22



4.2.2	Literatuuronderzoek	22
4.2.3	Kwantitatief onderzoek.....	23
4.2.4	Kwalitatief onderzoek	24
4.3	Betrouwbaarheid en validiteit	25
5.	Resultaten	26
5.1	Hoe staat het huidige kennismanagement van Jellow ervoor?	26
5.1.1	Algemeen	26
5.1.2	Kennis inventarisatie	26
5.1.3	Kennisontwikkeling	27
5.1.4	Kennisdeling	28
5.1.5	Kennis toepassen	28
5.1.6	Kennis evalueren	28
5.1.7	Overig	29
5.1.8	Samenvatting	29
5.2	Wat zijn de knelpunten binnen het kennismanagement?	29
5.2.1	Kennis inventarisatie	29
5.2.2	Kennisontwikkeling	30
5.2.3	Kennisdeling	30
5.2.4	Kennis toepassen	30
5.2.5	Kennis evalueren	30
5.2.6	Overig	30
5.2.7	Samenvatting	31
5.3	Wat zijn de zorgen omtrent het kennismanagement, gekeken naar de groei van Jellow? ..	31
5.3.1	Kennis inventarisatie	31
5.3.2	Kennisontwikkeling	31
5.3.3	Kennisdeling	31
5.3.4	Overig	32
5.3.5	Samenvatting	32
5.4	Wat zijn de verbeterpunten binnen het kennismanagement?	32
5.4.1	Kennis inventariseren.....	32
5.4.2	Kennis ontwikkelen	33
5.4.3	Kennisdeling	33
5.4.4	Kennis toepassen	33
5.4.5	Kennis evalueren	33
5.4.6	Overig	33
5.4.7	Samenvatting	34



6. Conclusie	35
7. Discussie	38
7.1 Reflectie van het onderzoeksproces	38
7.2 Reflectie op eigen rol als onderzoeker.....	39
7.3 Reflectie op de bruikbaarheid van de resultaten.....	39
8. Aanbevelingen.....	40
8.1 Kennissessie	40
8.2 Kennisbank	42
8.3 Onboarding documenten	44
8.4 Leren van elkaar	45
Literatuurlijst.....	47
Bijlagen.....	50
Bijlage 1 Kennismanagementscan.....	50
Bijlage 2 De interviewvragen	52
Bijlage 3 De gespreksanalyse	53
Bijlage 4 Nuclino.....	65
Bijlage 5 Kennisbank Excel	66



1. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de organisatie Jellow beschreven en worden de relevante interne en externe aspecten voor dit onderzoek uitgewerkt. Voor de interne analyse is gebruik gemaakt van het 7s-model van McKinsey. Kennismanagement heeft raakvlakken met alle aspecten van een organisatie. Daarom is er gekozen voor het 7s-model, dit model geeft een overzichtelijk en een compleet beeld van de organisatie én laat zien dat er samenhang is tussen alle systemen. Bij kennismanagement is dat ook het geval. Bij de externe analyse is er gekeken naar relevante ontwikkelingen in de externe omgeving van Jellow. Relevante ontwikkelingen zijn in dit verband vooral de ontwikkelingen die invloed hebben op het managen van kennis binnen Jellow.

1.1 Jellow

1.1.1 Geschiedenis

Jellow is januari 2013 opgericht en is sindsdien flink gegroeid. In 2014 had Jellow één vestiging, 1000 freelancers in hun netwerk en 5 medewerkers. In 2015 waren het twee vestigingen, 3000 freelancers, 8 medewerkers, én behoorde Jellow tot de top 100 meest innovatieve bedrijven van Nederland. In 2018 is de groei van Jellow in volle gang gezet, toen er een investeerder aan boord kwam. Nu, in 2020, is Jellow één van de snelst groeiende en meest behulpzame freelanceplatforms van Nederland en België. Ook is in 2020 de relatie met de investeerder verstevigd door een nieuwe investering met als doel een snellere groei te realiseren. In begin 2020 bestaat Jellow uit 3 vestigingen, 25 medewerkers en heeft het Jellow netwerk meer dan 30.000 freelancers. Door de nieuwe investering verwacht Jellow in 2020 qua medewerkers en omzet te verdubbelen. (Jellow, 2019a).

1.1.2 Core Business

Jellow is een online platform waarop opdrachtgevers in de zakelijke dienstverlening zelf in staat worden gesteld snel de beste freelancers te vinden en inzicht te houden in hun flexibele schil van freelancers. Dit doet Jellow door een platform aan te bieden met daarop een netwerk waardoor het voor opdrachtgevers en freelancers mogelijk is om elkaar direct en op een transparante en eerlijke manier te vinden. Jellow zorgt ervoor dat er geen tussenschakel meer nodig is, zoals een intermediair. Dit zorgt ervoor dat de opdrachtgevers via Jellow sneller en goedkoper freelancers kunnen vinden. Jellow heeft als merkbelofte: "Jellow frees the freelance market and promises clients to connect them directly with freelancers in a decent, fast and easy way." (Jellow, 2019a)

Jellow verkoopt abonnementen aan opdrachtgevers waarmee zij toegang krijgen tot het Jellow platform. Naast de toegang tot het Jellow netwerk krijgen opdrachtgevers ook een deel service in het abonnement. Onder deze service valt het helpen van de opdrachtgevers met het vinden van de juiste freelancer. Hiertoe wordt een pool gecreëerd van potentiële freelancers uit het netwerk van Jellow. Deze pool wordt gebaseerd op de details van de opdracht van de opdrachtgevers. Denk hierbij aan de functie, het tarief, welke expertise er nodig is en de woonwerk afstand. Jellow zoekt de potentiële kandidaten uit hun netwerk en matcht de freelancers met de opdrachtgever. Vervolgens kan de opdrachtgever zelf kijken wat de beste match is en hiermee direct contact zoeken. De service die Jellow aan haar opdrachtgevers biedt, bestaat verder uit het een helpdesk voor vragen, advies bij het realiseren van groei en het analyseren van de personele behoefte. Naast de services die Jellow aan de opdrachtgevers biedt, biedt Jellow ook services aan de freelancers. Voor freelancers is het gebruik van Jellow gratis, zij kunnen gratis een account aanmaken en reageren op de opdrachten. Jellow biedt de freelancers hulp met het inrichten van hun profiel, het matchen met potentiële nieuwe opdrachten en het beantwoorden van hun vragen.

Jellow heeft 2 kerndoelgroepen, de opdrachtgevers en de freelancers in de zakelijke dienstverlening. De opdrachtgevers zijn gemiddelde 35-50 jaar, actief bezig met een freelance schil op HBO/WO-denkniveau en zijn vaak directeur of HR Manager van een organisatie. De Freelancers zijn gemiddeld



25-50 jaar, hoger opgeleid (HBO/WO) en actief in o.m. de functiegebieden development, marketing, sales, HR en finance. (Jellow, 2020a)

1.2 Interne analyse

Voor de interne analyse wordt het 7s-model van McKinsey gebruikt. In dit model worden 7 managementinstrumenten beschreven die allemaal met elkaar samenhangen. De aspecten hangen met elkaar samen, omdat zij allemaal invloed uitoefenen op elkaar. De 7 managementinstrumenten zijn: strategie, systemen, structuur, shared values, stijl, staf en skills. Door het toepassen van het 7s-model wordt er een duidelijk beeld gegeven van de interne situatie bij Jellow, omdat alle belangrijke aspecten aan bod komen met dit model.

1.2.1 Strategie

Jellow is een BHAG organisatie, en heeft als BHAG (Big Hairy Audacious Goal): “In 2030 maken X% opdrachtgevers hoofdzakelijk gebruik van selfsourcing en hebben ze geen intermediairs meer nodig om in contact te komen met freelancers.”. Een BHAG is een gedurfd doel dat energie en inspiratie geeft, het wordt ook wel het Grote Gedurfd Dapper Doel genoemd. De BHAG is de grote ondernemers droom. (Harnish, 2014) Jellow wil hun BHAG behalen door opdrachtgevers zelf de mogelijkheid te geven om snel, eenvoudig en betaalbaar in direct contact te komen met de beste freelancers. Ze geloven in de kracht van samenwerken. Samen met de opdrachtgevers en freelancers bouwt Jellow één eerlijk en kwalitatief netwerk. Jellow heeft als merkbepoofte: “Jellow bevrijdt de freelance arbeidsmarkt en belooft opdrachtgevers om ze op een fatsoenlijke, snelle en makkelijke manier direct te verbinden met freelancers.” (Jellow, 2020a) Met het bevrijden van de freelancemarkt wordt bedoeld dat de freelancemarkt niet meer afhankelijk is van intermediairs.

Om dit doel te behalen werkt Jellow aan de hand van een One Page Strategic Plan (OPSP). Hierin staan de strategische doelstellingen voor komend en volgend jaar. Deze strategische doelstellingen zijn gericht op de inkomsten, conversie, freelancers en kosten/inkomsten per klant. Deze strategische doelstellingen worden opgesplitst in kwartaaldoelstellingen, de zogenoemde ‘Rocks’. Elke Rock heeft een Rock owner die verantwoordelijk is voor het behalen van de Rock. De Rock owner is meestal de persoon met het meeste inzicht over die bepaalde doelstelling, dit kan een Mt-lid zijn maar ook een medewerker. (Jellow, 2020b)

1.2.2 Systemen

Communicatiestromen

De interne communicatiestromen bij Jellow gaan zowel online als offline. De communicatie tussen medewerkers gaat veelal face-to-face. Hiernaast wordt er ook gebruik gemaakt van online communicatiestromen, zoals Slack en mail.

Er zijn verschillende vaste communicatiemomenten vastgelegd:

1. De dagelijkse Huddle: elk team begint de dag met een ‘Huddle’, dit is een 15 minutengesprek waarin de doelen van de dag worden besproken. De Huddle heeft als doel dat iedereen van elkaar weet waar die mee bezig is en, indien nodig, elkaar kan helpen.
2. Wekelijks teamoverleg: tijdens dit overleg worden de teamdoelen en de stand van zaken besproken. In dit overleg is het ook mogelijk, indien nodig, de doelstelling bij te stellen of aan te scherpen.
3. Lunch update: om de week is er op maandag de lunch update. Hier geeft elke Rock owner een update over hoe het met de Rock ervoor staat. Hiernaast is er ook ruimte voor anderen om belangrijke ontwikkelingen en updates te delen.
4. Kwartaalupdate: tijdens de kwartaalupdate worden de cijfers van afgelopen kwartaal bekend gemaakt en het wel of niet behalen van de Rocks. Vervolgens worden de nieuwe Rocks voor het nieuwe kwartaal bekend gemaakt.



Informatiestromen

De informatie wordt op verschillende manier gedeeld en opgeslagen. Met informatie wordt de kennis bedoeld die Jellow in huis heeft. Denk hierbij aan kennis over de klanten, werkprocessen en toegepaste literatuur en modellen. Deze kennis wordt veelal informeel en face-to-face gedeeld. Hiernaast gebeurt dit ook formeel, tijdens bovengenoemde communicatiemomenten. Hiernaast wordt ook een deel online gedocumenteerd en opgeslagen in Google Drive en wordt kennis via online communicatie kanalen gedeeld, zoals Slack.

Organisatiestructuur

Jellow heeft vier afdelingen: sales, marketing, development en services. Onder services valt ook finance en HR. Daarnaast heeft Jellow een vestiging in Groningen met één medewerker en in België een vestiging met 5 medewerkers. Elke afdeling heeft een manager en alle managers samen vormen het MT. Ook de oprichters van Jellow maken deel uit van het MT. (Jellow, 2019b)

Organisatiefasen

Volgens van Osch (z.j.) bestaan er vijf verschillende groeifasen van een organisatie. Elk bedrijf gaat door deze groeifasen heen. Het aantal medewerkers bepaalt in welke groeifasen een bedrijf zit, alle andere aspecten groeien mee met het aantal medewerkers. Voorbeelden van deze anderen aspecten zijn de interne organisatie, de cultuur, processen en systemen. Elke fase brengt zijn eigen obstakels en focus mee. Jellow bevindt zich op dit moment in de derde fase, de puberfase. De puberfase is de fase waarin een organisatie 25 tot 50 medewerkers heeft. Kenmerkend voor deze groeifase is de verschuiving van buiten (de markt en sales) naar binnen (processen, systemen, mensen en positionering).

HR-structuur

De HR-afdeling bestaat uit twee medewerkers: de C3PO (Chief People, Projecten en Processen) en de Recruiter (extern). Hiernaast doen de Office Manager en de Financieel Administratief Medewerker ook een aantal HR-taken, zoals het werven van stagiaires en ondersteuning bij de administratie. Dit jaar liggen de strategische prioriteiten van HR bij de structuur, executie en mensen. Volgens Neijenhuis (persoonlijke communicatie, 20 februari 2020) zullen er in elk kwartaal van 2020 doelen worden gesteld die te maken hebben met deze prioriteiten. Zo liggen de doelen van het eerste kwartaal bij het helder maken van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van de medewerkers, zodat het voor alle medewerkers duidelijk is wat er van hun wordt verwacht en wat zij van anderen kunnen verwachten. Hiernaast is er gestart met performance management gesprekken. Sinds januari 2020 vinden er elk kwartaal performance management gesprekken plaats tussen de manager en de medewerker. Tijdens deze gesprekken worden de persoonlijke doelen en het functioneren besproken en is er ruimte voor feedback van de manager aan de medewerker, en van de medewerker aan de organisatie. De C3PO is vooral op strategisch niveau bezig. Zij houdt zich onder andere bezig met het maken van de Rocks, productstrategie en de groei van Jellow.

1.2.3 Shared Values

Organisatiecultuur

Om de organisatiecultuur te beschrijven, wordt de cultuurtypologie van Quinn en Cameron gebruikt. Deze typologie onderscheidt vier verschillende culturen: familie-, adhocratie-, hiërarchie- en de marktcultuur. Binnen een familiecultuur is er een vriendelijke werkomgeving waar de medewerkers veel met elkaar gemeen hebben en het lijkt op één grote familie. Binnen de adhocratiecultuur is er een creatieve, ondernemende en dynamische werkomgeving. Binnen de hiërarchische cultuur is er een gestructureerde en geformaliseerde werkomgeving. En de marktcultuur is een resultaatgerichte organisatie waarin de meeste aandacht gaat naar de afronding van het werk. (Quinn Association, z.j.) Jellow past het best in de adhocratiecultuur. Jellow is een creatieve werkomgeving waar



experimenteren en innoveren hoog in het vaandel staan. Constante vernieuwing en verbetering staan centraal bij Jellow. Creativiteit wordt gestimuleerd, er is veel ruimte om met nieuwe ideeën te komen en de medewerkers worden aangezet om tot vernieuwingen te komen. Er heerst binnen Jellow een innovatiecultuur, iedereen is bezig met het verbeteren van Jellow. In het kader van het vraagstuk zorgt dit er voor dat medewerkers continue bezig zijn met het ontwikkelen van nieuwe kennis.

Jellow is in 2020 begonnen met het verwoorden van hun bedrijfscultuur en het creëren van een sterk merk als organisatie. De bedrijfscultuur is verwoord in drie kernwaarden:

1. Daadkrachtig: dit is een belangrijk kenmerk van zowel de eigenschap van de medewerkers als de manier van werken binnen Jellow. Daadkrachtig betekent resultaatgericht, proactief, doeltreffend en grensverleggend. Je ziet deze kernwaarde terugkomen op het moment dat een medewerker een nieuw idee of oplossing heeft voor Jellow. Daar wordt daadkrachtig op gereageerd door acties te ondernemen waardoor dit nieuwe idee of oplossing kan worden doorgevoerd.
2. Verbindend: het woord 'verbindend' beschrijft de focus van de medewerkers en Jellow. Het staat voor behulpzaam, energiek, samen, betrokken, toegankelijk en servicegericht. Deze kernwaarde zie je bijvoorbeeld op het moment dat medewerkers een nieuw idee of oplossing willen doorvoeren. Ze bedenken wie erbij zou kunnen helpen of wie dit ook interessant zouden vinden en betrekken deze mensen erbij.
3. Fatsoenlijk: iedereen werkt op een fatsoenlijke manier. Fatsoenlijk staat voor oprecht, eerlijk, gelijkwaardig, transparant en servicegericht. Deze kernwaarde komt onder meer terug in het contact van de medewerkers van Jellow met klanten. De medewerkers geven betrouwbaar advies en zijn servicegericht. (Jellow, 2020c)

1.2.4 Stijl

De stijl van leiderschap bij Jellow is informeel en neigt het meest naar Lean-leiderschap en coachend leiderschap. Bij Lean-leiderschap weet de leider in welke richting de organisatie groeit en streeft hij/zij naar continue verbetering van zowel de medewerkers als de organisatie. (Management impact, 2017) Jellow houdt zich continue bezig met het verbeteren van de bedrijfsprocessen. Ze willen 'Lean en mean' blijven en automatiseren waar mogelijk. (Jellow, 2020b) Hiernaast maakt Jellow ook gebruik van coachend leiderschap. Een coachende leider stimuleert het leerproces van de medewerkers en bevordert de verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van de medewerkers. (Janse, z.j.) Jellow maakt een sterke groei door en moet zich blijven ontwikkelen om een winstgevende en gezonde organisatie te zijn en te blijven. De managers stellen zich zowel dienend als coachend op naar de medewerkers. Voor een groot deel worden de medewerkers los gelaten en krijgen ze het vertrouwen van de manager. Maar wanneer een medewerker vast loopt, is de manager er om ondersteuning te bieden. Daarnaast is er veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Wat wil een medewerker nog leren en welke richting wil de medewerker heen. En hoe kan de manager en Jellow hierbij helpen. Managers doen dit door veel verantwoordelijkheid bij de medewerkers te leggen en hierin vrijheid te geven. De medewerkers krijgen de ruimte voor eigen initiatieven en ideeën. De managers geven kaders en de medewerkers krijgen de ruimte om hier zelf invulling aan te geven. Hiernaast monitoren ze wekelijks met de medewerker hoe het gaat en of er ergens knelpunten zijn.

1.2.5 Staf

Performance management

Per kwartaal zijn er drie gesprekken gepland: het feedbackgesprek, het doelstellingengesprek en het ontwikkelingsgesprek. Door middel van deze gesprekken zorgen de managers ervoor dat de medewerkers goed functioneren, zich blijven ontwikkelen en ook feedback van de medewerkers terugkrijgen over de organisatie. Het feedbackgesprek gaat enerzijds over feedback die de



medewerker, aan de hand van een 360 graden feedbackformulier, heeft ontvangen. Anderzijds gaat het feedbackgesprek over de feedback die de medewerker voor Jellow heeft.

Werving en selectie

Een externe recruiter wordt ingehuurd voor het werven van nieuwe medewerkers. Dit is een belangrijk aspect dit jaar binnen Jellow, omdat er op 1 maart 2020 al 10 vacatures open stonden en er op dit moment alleen nog maar nieuwe vacatures bij komen. Er worden verschillende wervingskanalen gebruikt, zoals LinkedIn, Indeed en de eigen wervingspagina van Jellow.

Beloningssysteem

Medewerkers worden op verschillende manieren beloond. Ten eerste zijn er individuele beloningen. Deze bestaan onder andere uit financiële bonussen bij het behalen van bepaalde targets en het krijgen van meer verantwoordelijkheid. Ten tweede zijn er ook team beloningen. Dit geldt met name voor het salesteam wanneer het maandtarget is behaald. Tot slot zijn er ook een beloning voor de hele organisatie wanneer de kwartaaldoelstellingen, de Rocks, zijn behaald. Wanneer de kwartaaldoelen zijn behaald, wordt dit gevierd door bijvoorbeeld met alle medewerkers te gaan varen om dit te vieren. Elk kwartaal kent een eigen thema en eigen manier van belonen. Q1 had als thema piraten waardoor de beloning bestond uit het varen met een boot.

1.2.6 Skills

Jellow heeft verschillende concurrenten: Intermediairs en detacheerders, marktplaatsen zoals freelancer.nl, systemen zoals Yacht en platformen zoals LinkedIn. (Jellow, 2020c) Deze concurrenten zijn, elk op hun eigen manier, ook bezig met het verbinden van opdrachtgevers met freelancers.

Het onderscheidende vermogen van Jellow zit in drie factoren:

1. Snelheid: snel de juiste freelancer, snel inzicht in de freelance schil en een snelle service.
2. Gemak: self in control, geen tussenpartij, een gebruiksvriendelijke platform, hulp waar nodig en heldere communicatie.
3. Kwaliteit: snel resultaat, service waar nodig, handig platform, een groot, snel, groeiend en relevant freelance netwerk, geen marges en heldere communicatie.

Jellow kan omschreven worden als een kennisintensieve organisatie (KIO). Dat houdt in dat Jellow grotendeels bestaat uit kenniswerkers. Een kenniswerker is een professional waar kennis als productiefactor een kenmerk is geworden. (Kerr, Glinow & Schriesheim, 1977). In een KIO worden werkzaamheden gecoördineerd door de uitwisseling van informatie en de integratie daarvan met kennis van professionals (Weggeman, 1997). Sadler en Milmer (1993) hebben een aantal karakteristieken gegeven voor een KIO, deze karakteristieken komen overeen met Jellow. Voorbeeld van deze karakteristieken zijn:

- De medewerkers zijn de belangrijkste activa van de organisatie.
- De kernactiviteit kan niet worden geautomatiseerd. In het geval van Jellow is dit de verkoop van abonnementen en de persoonlijke service die wordt geboden.
- Medewerkers en managers hebben een groot vertrouwen in creativiteit en innovatie. Jellow is constant bezig met het innoveren op een creatieve manier.

1.2.7 Relevantie vraagstuk

Gekeken naar het vraagstuk, zijn de volgende aspecten van de interne analyse erg relevant. Ten eerste de communicatie- en informatiestromen. Deze laten zien op welke manieren er bij Jellow kennis wordt gedeeld en opgeslagen. Tijdens de vastgestelde communicatiemomenten worden de medewerkers in staat gesteld om formeel kennis met elkaar te delen. Hiernaast wordt kennis gedocumenteerd en opgeslagen in Google Drive of via online communicatie kanalen met elkaar gedeeld. Ten tweede is de organisatiefase een belangrijk aspect. Deze fase laat zien in welke



groeifase Jellow nu zit en welke focus hierbij hoort, namelijk de verschuiving van buiten (de markt, sales) naar binnen (processen, systemen, mensen en positioneren). Dit komt terug in het theoretisch kader. Tot slot zijn de skills van Jellow een belangrijk aspect. Het vraagstuk heeft onder andere als doel om deze skills te behouden en verbeteren, zodat Jellow zich kan blijven onderscheiden van de concurrenten. Door middel van een goede samenwerking, kan Jellow de gewenste snelheid, gemak en kwaliteit blijven bieden.

1.3 Externe omgeving

In de externe analyse wordt gekeken naar relevante ontwikkelingen in de externe omgeving van Jellow. Vervolgens wordt ook beschreven wat de huidige situatie, de corona crisis, voor impact heeft op Jellow.

Relevante trends

Twee maatschappelijke ontwikkelingen hebben betrekking op de freelancedoelgroep van Jellow. Allereerst het stijgende onderwijsniveau in Nederland (CBS, 2020a). Dit betekent voor Jellow dat de freelancedoelgroep mogelijk gaat groeien. De freelancedoelgroep van Jellow bestaat uit hoger opgeleide freelancers. Wanneer het onderwijsniveau van Nederland stijgt, is de kans groot dat het aantal hoger opgeleide freelancers ook groeit. Daarbij is het aantal freelancers in de afgelopen jaren flink gestegen. In het 4^e kwartaal van 2017 waren er 1.055.000 freelancers en in het 4^e kwartaal van 2019 waren er 1.113.000 freelancers. In twee jaar tijd zijn er dus 58.000 freelancers bijgekomen (CBS, 2020b). De tweede interessante ontwikkeling voor Jellow is dat de arbeidsmarkt steeds knapper wordt. In het eerste kwartaal van 2017 waren er in totaal nog 185.700 openstaande vacatures bij particuliere bedrijven en de overheid. Eind 2019 waren dit er 291.000. (CBS, 2020c). Deze krappe arbeidsmarkt heeft een positieve invloed op de vraag naar freelancers, en dus een positieve invloed op de omzet van Jellow.

De wensen van klanten in deze markt ontwikkelen zich ook. Volgens Morgan (2019) komt de focus van producten meer te liggen op de dienstverlening en de klanthulp, en minder op het product zelf. Ook Harkema en de Bruin (2019) geven aan dat klanten steeds meer willen meedoen, feedback willen kunnen geven en de mogelijkheid willen krijgen om mee te denken met mogelijke oplossingen om producten beter te maken. Dit het liefst met een betrouwbare en efficiënte hulplijn, die meteen antwoord geeft en inspeelt op eerder gestelde vragen.

De laatste relevante externe ontwikkeling, is de maatschappij die steeds sneller verandert. Dit maakt het belangrijker om als organisatie snel te kunnen reageren op de buitenwereld. Volgens Boerman (2019) zijn er vijf belangrijke vaardigheden die een organisatie nodig heeft om goed te reageren op alle veranderingen. Ten eerste is dat awareness, hier gaat het om het bewust zijn van wat er in de in- en externe omgeving gebeurt. De tweede vaardigheid is experimentation, hierbij gaat het om kleine stapjes te zetten in plaats van een grote vijfjaren planning te maken en hierdoor de ruimte krijgen om zich continue te kunnen verbeteren. Ten derde is dat partnering, door zowel interne als extern samenwerkingen aan te gaan, vergroot je kennis, inzichten en competenties. De vierde vaardigheid is ambidexterity, waarbij het gaat om de balans tussen de dagelijkse werkzaamheden en nieuwe activiteiten. De laatste vaardigheid is decisiveness, dit betekent dat je in staat bent om snel en op het juiste moment te handelen en besluiten kan nemen. Deze ontwikkeling is voor Jellow van belang, omdat ook zij goed moeten kunnen inspelen op de veranderende maatschappij. In het theoretisch kader zal dit nader worden toegelicht.

1.3.1 Relevantie vraagstuk

Bovengenoemde ontwikkelingen zijn relevant voor het vraagstuk, omdat dit het belang laat zien van het verbeteren van het kennismanagement en dat de groeiwens van Jellow realistisch is. De externe analyse laat zien dat de dienstverlening en klanthulp steeds belangrijker worden. Een goed



kennismanagement heeft een positieve invloed op de klanthulp en dienstverlening van een organisatie. In het theoretisch kader zal hier dieper op in worden gegaan. Hiernaast laat de externe analyse zien dat de groeiwens, genoemd in de interne analyse, van Jellow realistisch is. Dit komt omdat Jellow de focus heeft liggen op de dienstverlening en klanthulp, hun doelgroep groeit én de vraag naar een platform, zoals Jellow stijgt. Dit laat het belang van het waarborgen van kennismanagement in tijden van groei zien. Tijdens de groei van een organisatie, veranderen de interne processen, ook dit wordt nader toegelicht in het theoretisch kader. Door deze interne veranderingen is het belangrijk dat er wordt gefocust op het waarborgen van het kennismanagement tijdens de groei. Tot slot maakt de externe analyse duidelijk wat er nodig is voor een organisatie om succesvol te zijn in een snel veranderende wereld.

1.4 Coronacrisis

De huidige situatie met de coronacrisis heeft uiteraard ook grote impact op Jellow. Zowel de individuele medewerker, als de gehele organisatie, merken de gevolgen van deze crisis. De beschrijving van de organisatie en de interne en externe analyse zijn gebaseerd op de periode vóór de coronacrisis. Tijdens de coronacrisis zijn er een aantal zaken veranderd. De veranderingen en hun impact zullen in deze paragraaf worden toegelicht.

Ten eerste zijn de communicatiemomenten van Jellow aangepast. De beschreven communicatiemomenten vinden normaliter plaats op kantoor. Omdat dit in de huidige omstandigheden niet meer mogelijk is, is er een nieuw communicatieplan gemaakt. In het nieuwe communicatieplan staan de volgende contactmomenten:

1. De dagelijkse Huddle: het doel van de Huddle is hetzelfde, alleen vindt deze nu online plaats in een Hang out. Hang out is een tool van Google dat online videobellen faciliteert.
2. Wekelijks teamoverleg: het doel blijft hetzelfde als voorheen, alleen vindt deze nu online plaats.
3. Bi-Weekly company update: om de twee weken vindt er op de vrijdagmiddag een bedrijfsupdate plaats waarbij alle medewerkers via Hang out aanwezig zijn. Hier worden de Rocks besproken, wordt er een corona-update gegeven en is er ruimte om andere belangrijke updates met elkaar te delen. Na de update volgt er een online borrel waar informeel met elkaar gepraat wordt.
4. Casual Friday Drinks: de andere vrijdag vindt er een vrijdagmiddagborrel plaats. Deze is bedoeld om informeel, online met elkaar een drankje te drinken.
5. Coffee time: elke twee weken worden er Coffee times gepland. De medewerkers worden om de week in random groepjes ingedeeld om vervolgens met dat groepje een half uur informeel 'koffiegesprekjes' te voeren. Dit heeft als doel om het informele contact tussen medewerkers te behouden.
6. Jellow Weekly: een tweewekelijkse nieuwsbrief. In deze nieuwsbrief staan korte updates van alle afdelingen, de hoogtepunten van de afgelopen twee weken en een aantal informele onderdelen, zoals een doorgeef interview en een favoriet recept van een medewerker.
7. Kwartaalupdate: de kwartaalupdate blijft hetzelfde als voorheen, alleen vindt deze nu online plaats.

Het nieuwe communicatieplan is positief opgepakt en is ondertussen het nieuwe 'normaal'. Wel blijkt uit deze situatie hoe belangrijk het informele contact is bij Jellow. Ondanks het nieuwe communicatieplan, is het informele contact op kantoor niet geheel vervangen. Dit blijkt uit het onderzoek en zal in het hoofdstuk resultaten nader worden toegelicht.

Naast het communicatieplan, zijn er ook andere initiatieven opgezet door de medewerkers zelf. Een voorbeeld hiervan is de vlogketting, waarbij om de beurt iemand een vlog maakt over zijn of haar thuissituatie en geeft de beurt vervolgens weer door. Dit is opgezet met het idee om in contact met



elkaar te blijven. Verder probeert het MT zo goed mogelijk de medewerkers betrokken te houden. Dit hebben zij onder andere gedaan door het sturen van een kaartje en door persoonlijk een fles wijn bij iedereen langs te brengen voor een toast op de online vrijdagmiddagborrel.

Strategisch gezien zijn er ook wat veranderingen. In het begin van het jaar lag de focus nog erg op de groei, door de coronacrisis is dit veranderd. Een aantal vacatures zijn op onhold gezet en de employer branding op een lager pitje. De gewenste groei zal voor een deel even moeten wachten, maar dit biedt ook ruimte om de basis van Jellow op orde te krijgen. Ook de strategische doelen zijn aangepast op de nieuwe situatie. De binnenkomende opdrachten bij Jellow dalen, maar het aantal freelancers dat zich aanmeldt stijgt. Uit onderzoek van ZiPconomy (persoonlijke communicatie, 2020) blijkt dat 35% van de freelancers gewoon kan doorwerken, maar de rest op zoek moet naar een nieuwe manier om opdrachten uit te voeren. Jellow is mede hierdoor zich meer gaan focussen op de freelancers. Dit doen zij onder andere door zich meer te focussen op de engagement van freelancers.

1.4.1 Relevantie vraagstuk

De coronacrisis heeft grote impact op Jellow. Onder andere de manier van samenwerken, communiceren en het belang van online middelen zijn hierdoor veranderd. Dit zal later in het onderzoek ook terugkomen. Mede door de creatieve en innoverende cultuur, heeft Jellow zich snel aangepast en zijn er ook nieuwe mogelijkheden ontdekt. De impact op zowel de interne als externe omgeving van Jellow is grotendeels bekend en Jellow heeft hier op geanticipeerd. Dit hebben zij gedaan door de strategische doelstellingen aan te passen en intern een aantal veranderingen door te voeren. Wat de resultaten zijn van de veranderingen, zal in een nabije toekomst blijken.



2 Probleemanalyse

2.1 De huidige situatie

Zoals in de situatieschets is benoemd, is Jellow aan het groeien in zowel de omzet, als in omvang. Deze groei is 2 jaar geleden in gang gezet, toen er een investeerder aan boord kwam. Deze relatie is begin 2020 verder verstevigd door een nieuwe investering met als doel een snellere groei te realiseren. Door deze investering verwacht Jellow in 2020 qua medewerkers en omzet te verdubbelen. Hun groeiambitie komt voort uit het doel om het marktaandeel van Jellow verder uit te breiden en een echte naam te krijgen binnen de branche. Hiernaast willen zij een leuk en gezond bedrijf opbouwen, dat “de markt van intermediairs op zijn kop gaat zetten.” (Jellow, 2019a) De eerste stappen voor deze groei zijn gezet. Aan de hand van hun One Page Strategic Plan (OPSP), waarin de strategische, tactische en operationele doelen staan, worden acties ondernomen om de groei te realiseren. De eerst gezette stappen zijn bijvoorbeeld de start van een performance managementcyclus, het verbouwen van het kantoor en het formuleren van de kernwaarden.

2.2 Aanleiding

De huidige en toekomstige groei van Jellow zorgt intern voor veel veranderingen. Jellow gaat een nieuwe fase in en elke nieuwe fase vergt aandacht voor de interne organisatie. De groei van medewerkers creëert intern meer complexiteit en afstemmingsproblemen. Hiernaast heeft Jellow een innovatiecultuur, ze willen blijven verbeteren en groeien. Wanneer een organisatie klein is, weten de medewerkers elkaar vaak goed te vinden. Nu Jellow steeds groter wordt, en de complexiteit stijgt, beginnen er knelpunten te ontstaan omtrent het kennismanagement.

Uit de performance gesprekken met de medewerkers zijn een aantal knelpunten naar voren gekomen op verschillende vlakken van de organisatie. Een knelpunt dat steeds vaker voorkomt, is dat bij medewerkers bepaalde kennis van relevante ontwikkelingen bij Jellow ontbreken. Dit heeft als gevolg dat de medewerkers minder efficiënt en effectief kunnen werken, doordat zij niet goed op de hoogte zijn wat er speelt en wat de ontwikkelingen zijn. Hiernaast zijn medewerkers niet goed op de hoogte van waar andere afdelingen mee bezig zijn en wordt er een goede afstemming tussen de afdelingen gemist. Ook wordt aangegeven dat er te veel decentrale projecten zijn, waardoor de dagelijkse taken blijven liggen. Mede door de innovatiecultuur, die beschreven staat in de interne analyse, zijn er veel meetings en decentrale projecten. Verder ontstaan er afstemmingsproblemen bij de overdracht van klantinformatie. Deze overdracht gaat van de ene afdeling naar de andere afdeling. Deze overdracht is van belang voor de goede service die Jellow aan de klant wil bieden. Tot slot wordt, door de groei van Jellow, de organisatie steeds complexer. Het afstemmen met elkaar wordt ingewikkelder, rollen worden onduidelijker en het verkrijgen van de juiste informatie gaat minder gestroomlijnd. De rollen worden onduidelijker, omdat er meer functies en teamleden bijkomen. In het begin pakte iedereen alles op, daar worden de teams nu te groot voor. Wie nu precies welke taken uitvoert en welke verantwoordelijkheid iedereen heeft, is nu soms onduidelijk. Hierdoor is het soms niet duidelijk bij wie bepaalde kennis en verantwoordelijkheid ligt. (Jellow, 2020d)

Jellow is op zoek naar de juiste organisatie van het kennismanagement binnen de organisatie, zodat de bovengenoemde knelpunten kunnen worden opgelost. Dit om een snelle en kwalitatief hoge service te kunnen blijven bieden aan de klanten en om intern optimaal te blijven (samen)werken.

2.3 Probleemformulering

Het probleem is dat er met de groei van de organisatie steeds meer afstemmingsproblemen ontstaan en dat de complexiteit van de organisatie groter wordt. Dit heeft negatieve gevolgen voor de gehele organisatie van Jellow. Medewerkers beschikken niet meer altijd over alle belangrijke informatie, de juiste informatie vinden wordt ingewikkelder, door de vele meetings komt het dagelijkse werk in de



knelpunten en de overdracht van klantinformatie verloopt niet optimaal. Daarbij loopt de samenwerking tussen verschillende afdelingen niet optimaal en is er betere afstemming nodig. Door het ontbreken van de juiste kennis bij de medewerkers, te weinig tijd om de dagelijkse werkzaamheden uit te voeren en het ontbreken van optimale samenwerking tussen de afdelingen worden de klanten van Jellow niet meer optimaal geholpen en verlopen de interne processen niet optimaal.

Deze problemen hebben een negatieve invloed op het onderscheidend vermogen van Jellow. Twee van de drie USP's van Jellow zijn 'snelheid' en 'kwaliteit'. Om zich te kunnen blijven onderscheiden van de, in de situatieanalyse genoemde concurrenten, is het van belang dat de medewerkers effectief en efficiënt kunnen (blijven) werken. Om dit te realiseren, is het belangrijk dat alle beschikbare kennis en ervaringen toegankelijk zijn voor iedereen, het eenvoudig gedeeld kan worden, snel kan worden verworven en de afdelingen goed zijn afgestemd op elkaar. Deze effectieve en efficiënte samenwerking leidt tot het oplossen van bovengenoemde knelpunten, tot een goed bedrijfsresultaat, tevreden klanten én tevreden medewerkers. Het verslechteren van het kennismanagement is een probleem voor de belangrijkste stakeholders: de investeerders, de klanten en de medewerkers.

Klanten

Klanten zijn in te delen in enerzijds de opdrachtgevers, en anderzijds de freelancers. Beide klantgroepen hebben belang bij het vraagstuk, omdat zij het beide belangrijk vinden dat zij Jellow optimaal kunnen gebruiken. Hun belang ligt bij het snel en gemakkelijk vinden van geschikte kandidaten of opdrachten en efficiënt geholpen worden

Investeerder

De investeerders hebben belang bij het vraagstuk, omdat het ervoor zorgt dat Jellow een groeiend, gezond en winstgevend organisatie is en blijft. De investeerders hebben belang bij rendement op hun investering.

Medewerkers

Voor de medewerkers is het belangrijk dat Jellow een gezond en leuk bedrijf is, waar zij hun werk goed kunnen uitvoeren. Dit vraagstuk heeft een positieve invloed op zowel de uitvoering van het werk, als dat Jellow een gezond en leuk bedrijf is. De medewerkers hebben belang bij de mogelijkheid om hun werk goed uit te voeren en aangehaakt te blijven op wat er organisatie breed gebeurt.

Het is van belang dat dit vraagstuk nu wordt opgepakt, voordat het escaleert door de toename van meer nieuwe medewerkers. Uit de theorie blijkt, dat wanneer er niks wordt gedaan aan het complexer worden van een organisatie, de afstemmingsproblemen zullen blijven groeien en het kennismanagement verslechtert. Dit zal nader worden toegelicht in het theoretisch kader. Door nu het kennismanagement te verbeteren en behouden, zullen de knelpunten op tijd worden opgelost en zal Jellow effectief en efficiënt kunnen blijven (samen)werken. Op deze manier kan Jellow op een goede manier blijven groeien en zich blijven onderscheiden van de concurrenten.

2.4 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is het verbeteren en waarborgen van het kennismanagement, zodat er effectief en efficiënt kan blijven worden (samen)gewerkt. Dit doel wordt behaald aan de hand van een onderbouwd advies over welke acties Jellow kan ondernemen om het kennismanagement te verbeteren en te waarborgen tijdens de groei. Dit doel wordt bereikt door ten eerste inzicht te creëren in het huidige kennismanagement. Vervolgens zal er gekeken worden naar de knelpunten en verbeterpunten en de zorgen voor wanneer Jellow groeit. Gebaseerd op deze bevindingen en het



theoretisch kader zal er een onderbouwd advies aan Jellow worden gegeven om het kennismanagement te verbeteren en te waarborgen tijdens de groei.

2.5 Hoofdvraag en deelvragen

De hoofdvraag van het onderzoek is:

“Hoe kan het kennismanagement worden verbeterd en worden gewaarborgd tijdens de groei?”

De deelvragen om de hoofdvraag te beantwoorden zijn:

Desk:

1. Wat is kennis en kennismanagement?
2. Wat zijn bekende knelpunten in een groeiende organisatie?
3. Wat levert kennismanagement een organisatie op?

Field:

1. Hoe staat het huidige kennismanagement van Jellow ervoor?
2. Wat zijn de knelpunten binnen het kennismanagement?
3. Wat zijn zorgen omtrent kennismanagement, gekeken naar de groei?
4. Wat zijn de verbeterpunten in het kennismanagement?

2.6 Afbakening

Jellow heeft drie vestigingen: Naarden, Groningen en Mechelen. De vestiging Naarden heeft begin maart 21 medewerkers en 4 stagiaires, de vestiging Groningen heeft 1 medewerker en de vestiging Mechelen heeft 4 medewerkers. De vestiging Mechelen zal niet worden meegenomen in het onderzoek. Hier is voor gekozen omdat zij een eigen strategisch businessplan hebben en er op dagelijkse basis weinig wordt samengewerkt met de Nederlandse vestigingen. Hiernaast zullen de medewerkers die later dan maart zijn gestart, niet worden betrokken bij het onderzoek. Deze keuze is gemaakt omdat zij te kort bij Jellow zitten om een goed beeld te hebben over het gehele kennismanagement van Jellow. Dit houdt niet in dat de wel benaderde respondenten niet kunnen aangeven wat zij belangrijk vinden voor de nieuwe medewerkers. Dit zal ook terugkomen in de resultaten en de aanbevelingen. Tot slot is de keuze gemaakt om ook de stagiaires uit te sluiten bij het onderzoek. Deze keuze is gemaakt omdat de stagiaires veelal bezig zijn met de hun eigen schoolopdrachten en minder belang en interesse hebben in een goed kennismanagement. Het onderzoek vindt plaats in de periode van februari tot juni 2020. De data zijn verzameld in de periode van februari t/m april, en is gebaseerd op de 22 interne medewerkers van Naarden en Groningen.

2.7 Deelconclusie

Huidige situatie

Tijdens de huidige groei van Jellow zijn de afstemmingsproblemen tussen de individuele medewerkers en afdelingen groter geworden. Ook de complexiteit van Jellow is groter geworden. Beide onderwerpen worden nader toegelicht in het theoretisch kader. Dit heeft een aantal knelpunten opgeleverd omtrent de onderlinge kennisuitwisseling tussen medewerkers. Medewerkers beschikken niet meer over alle relevante kennis, de samenwerking tussen afdelingen verloopt niet optimaal, er zijn te veel meetings en het vinden van de juiste informatie wordt steeds lastiger.

Gewenste situatie

De gewenste situatie is dat de wijze waarop medewerkers kunnen samenwerken binnen Jellow, zo effectief en efficiënt mogelijk kan plaatsvinden. Dit houdt in dat de medewerkers beschikken over de juiste kennis, kennis makkelijk kan worden teruggevonden, er goede afstemming plaats vindt tussen de afdelingen en er voldoende tijd is voor de dagelijkse taken. Tot slot is het van belang dat de samenwerkingen binnen de organisatie bestand zijn tegen de toekomstige groei.



3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen, aan de hand van theoretisch onderzoek, de eerste drie deelvragen worden beantwoord. Er wordt onderzocht wat bekende knelpunten zijn van een groeiende organisatie en wat kennismanagement een organisatie kan opleveren. Uit het theoretisch kader komt een conceptueel model. Dit model zal ter ondersteuning worden gebruikt voor het praktijkonderzoek.

3.1 Wat is kennis en kennismanagement?

Voor beide begrippen bestaan meerdere definities. Omdat dit onderzoek draait om het belang van kennis en kennismanagement in een organisatie, is het belangrijk dat er duidelijkheid is over wat deze begrippen in de context van dit onderzoek precies betekenen.

Kennis

Volgens Weggeman (1997) is kennis te beschrijven aan de hand van de volgende formule: $K=f(I*E*V*A)$. Kennis is het totaal van Informatie maal Ervaring, Vaardigheden en Attitude. Dit houdt in dat de informatie waarover je beschikt, pas kennis wordt op het moment dat het bewerkt is met jouw ervaring, vaardigheden en houding. Er is onderscheid te maken tussen twee verschillen soorten kennis, namelijk de impliciete kennis en de expliciete kennis. Expliciete kennis is kennis die waarneembaar is. Het is kennis die je kan opslaan, gemakkelijk kan delen en persoonsonafhankelijk kan maken, oftewel de informatie. Impliciete kennis is moeilijker vast te leggen. Impliciete kennis is de ervaringen, vaardigheden en houding van een persoon.

Kennismanagement

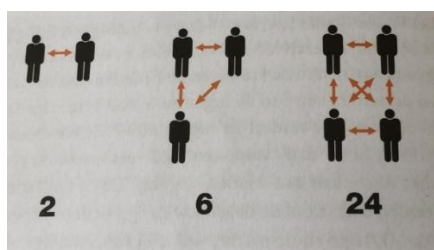
Kennismanagement gaat over het vastleggen, delen, gebruiken en managen van kennis. Het doel hiervan is om op een zo efficiënt mogelijke manier naar de organisatiedoelen toe te werken. Kennismanagement is geen doel op zich, maar een hulpmiddel om effectief en efficiënt te werken. (Rooijakkers, 2018) De gekozen definitie voor het begrip kennismanagement is van Weggeman (2000). Hij beschrijft kennismanagement als volgt: "Kennismanagement is het zodanig inrichten en besturen van de processen in de kenniswaardeketen dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis, vergroot worden." Kennismanagement houdt zich bezig met het gestructureerd ontwikkelen, overdragen, verspreiden en toepassen van kennis binnen een organisatie. Volgens Weggeman zijn er 5 hoofdprocessen bij het managen van kennis. Het eerste proces is de kennisinventarisatie, hierbij wordt de 'kenniskloof' van de organisatie zichtbaar. Het tweede proces is de kennisontwikkeling, dit richt zich op de ontwikkeling van de benodigde kennis. Het derde proces is de kennisdeling, waarbij het draait om de manieren van kennisdeling in een organisatie. Ten vierde is het proces kennis toepassen, hierbij gaat het om het toe passen van de kennis. Ten slotte het vijfde proces, kennis evalueren, dit proces evalueert alle andere processen.



3.2 Wat zijn bekende knelpunten in een groeiende organisatie?

Bij deze deelvraag wordt er gefocust op de knelpunten die veelal ontstaan bij een groeiende organisatie. Onderstaande knelpunten zijn van invloed op de interne organisatie van een bedrijf.

Uit onderzoek van het CBS (2016) blijkt dat maar een kwart procent van alle startende bedrijven een snelle groei doormaakt. Deze groeiperiode houdt in dat aan het begin van de groei het bedrijf minimaal 10 medewerkers heeft en in de drie opeenvolgende jaren een gemiddelde groei doorgaat van minimaal 10% per jaar. Maar waarom lukt het maar zo'n klein deel van de startende bedrijven om te groeien? Tijdens de groei van een organisatie ontstaan er een aantal knelpunten. Hiernaast groeit ook de complexiteit van een organisatie, deze staat in figuur 1 weergegeven. Met elke medewerker die erbij komt, groeit de complexiteit exponentieel. Wanneer een bedrijf uit twee mensen bestaat, zijn er maar twee communicatiekanalen (complexiteitsgraad). Komt er een derde persoon bij, dan verdrievoudigt de complexiteitsgraad van twee naar zes. Met een vierde persoon verviervoudigt de complexiteitsgraad naar 24, de complexiteit neemt dan met 400% toe. (Harnish, 2014).



Figuur 1 Groei complexiteit. Overgenomen van Harnish, Scaling up.

Tijdens de groei van een organisatie ontstaan er verschillende interne knelpunten die de groei in de weg kunnen zitten. Gekeken naar de interne organisatie zijn er de volgende bekende knelpunten:

Infrastructuur

Uit onderzoek van de Scale up institute (2019) blijkt dat 55% van de scaleups uit Europa aangeeft dat de infrastructuur cruciaal is voor de groei. Met infrastructuur worden de processen en systemen van een organisatie bedoeld. Ondanks dat de infrastructuur cruciaal is, blijkt dit ook één van de knelpunten voor een scaleup te zijn. Volgens Harnish (2014) komt het vaak voor dat de infrastructuur van een scaleup niet schaalbaar is en dus niet geschikt is voor een groeiende organisatie. Het is belangrijk dat de processen en systemen zo zijn ingericht dat ze mee kunnen groeien met de groei van de organisatie. Zo valt bij Jellow op dat er op dit moment hard wordt gewerkt om de infrastructuur wel schaalbaar te maken. Dit doen zij onder andere door kennis in te kopen voor het development team, zodat zij in staat zijn om de infrastructuur schaalbaar te maken. Een tweede knelpunt in de infrastructuur is het ontbreken van bepaalde processen en systemen of dat deze processen en systemen nog niet goed op orde zijn. Waar bij kleine organisaties ad hoc werken efficiënt en effectief werkt, wordt dit bij een scaleup disfunctioneel. Tijdens de groei van een scaleup, stijgt de vraag naar structuur en formaliseren. Processen en systemen moeten worden vastgelegd en het wordt belangrijk om een visie te creëren over processen en systemen. (Osch, z.j.). Jellow doet dit bijvoorbeeld aan de hand van het boek Scaling up, hierop baseert Jellow een visie voor de processen. Ook van Neerven (2020) geeft aan dat als een scaleup 'lean' wil zijn, het belangrijk is dat er structuur moet komen, met name in de taak- workflow- en kennismanagement. Dure tooling is volgens Neerven een stap te ver, maar hier zelf structuur in creëren kan er onder anderen voor zorgen dat de neuzen dezelfde kant op staan en blijven staan. Wat het creëren van structuur volgens Mom (2019) lastig maakt, is de balans te vinden tussen structuur en het flexibel en innovatief blijven. Dit wordt als een lastige combinatie gezien. Ook Jellow ervaart dit als een lastige combinatie, hoe meer je groeit, hoe meer je in processen belandt en de flexibiliteit verliest. Bij Jellow is gebleken dat de vraag naar structuur is gestegen en dat er in het OSPS meer gefocust wordt op het structureren van de



processen van Jellow. Jellow is nu zoekend naar de juiste combinatie tussen processen het flexibel blijven.

Leiderschap en strategie

Uit onderzoek van de Scale up Institute (2019) blijkt dat één van de 5 'key gaps' van een scaleup, leiderschap is. Met een key gap wordt een belangrijk onderdeel bedoeld waar een verschil zit tussen de gewenste situatie en de huidige situatie. Tijdens de groei ontstaat er een verschil tussen het gewenste en het huidige leiderschap. Volgens Osch (z.j.) hebben scaleups vaak moeite met het laten mee veranderen van de leiderschapsstijl in de nieuwe fase die de organisatie ingaat. Tijdens de groei moet een ondernemer meer loslaten, delegeren en op een andere manier leiding gaan geven. Dat vinden ondernemers vaak een lastige verandering. Naast dat de ondernemer zich moet aanpassen en de leiderschapsstijl verandert, wordt het ook lastig gevonden om de juiste leiders aan te trekken of om hen op te leiden. Leiders in een groeiende organisatie moeten beschikken over een vooruitziende blik en moeten in staat zijn om goed te delegeren (Harnish, 2014). Bij Jellow valt op dat er op dit knelpunt goed is ingespeeld. De afgelopen tijd is Jellow druk bezig geweest met het werven van ervaren en goede managers, hierdoor heeft Jellow een goed MT weten te creëren. Ook rondom de strategie van een scaleup ontstaan knelpunten. Tijdens de groei kan er inconsistentie ontstaan rondom de organisatiedoelen. Een reden hiervoor is dat de organisatiedoelen te laat worden bijgewerkt naar de nieuwe groeifase. Het werken met de oude doelen, terwijl er al aan de nieuwe doelen wordt gedacht, zorgt voor verwarring en inconsistentie. (Osch, z.j.) Ook hier heeft Jellow rekening mee gehouden door middel van het implementeren van het OPSP, waar duidelijk de doelen van Jellow in staan. Voor een scaleup is het goed om flexibel te zijn en de koers verandert regelmatig, maar het is hierbij van belang dat er op wordt gelet dat er geen chaos en verwarring ontstaat. Door goede focus en duidelijke organisatiedoelen kan dit worden voorkomen.

Medewerkers

Medewerkers zijn voor een scaleup erg belangrijk. Wanneer de medewerkers niet tevreden zijn zal dit grote invloed hebben op de gewenste groei. Hoe groter een organisatie wordt, hoe meer tijd en aandacht er nodig is voor de betrokkenheid van de medewerkers. En juist in de roerige tijden van de groei, hebben de medewerkers extra waardering nodig. (Snel, z.j.) Voor medewerkers gaat beloning en salaris een steeds belangrijkere rol spelen. Een knelpunt dat wordt ervaren bij scaleups is dat hier vaak nog inconsistentie in zit, of dat het verkeerde gedrag wordt beloond. (Osch, z.j.) Een voorbeeld hiervan is dat een nieuwe medewerker meer verdient in dezelfde functie dan een medewerker die er al een lange tijd zit. Een oorzaak hiervan is dat er nog geen goede consistentie in het beloningssysteem. Volgens Wieren (2019) is het belangrijk dat er een duidelijke 'level-structuur' wordt gecreëerd. Met deze structuur kunnen de medewerkers precies zien wat ze moeten doen om het volgende 'level' te halen. Op deze manier kan het gevoel van erkenning groeien, wat in deze fase erg belangrijk is. Bij Jellow wordt er ook inconsistentie vastgesteld. De arbeidsvoorwaarden van een medewerker zijn afhankelijk van de periode waarin de medewerker is gestart. De voorwaarden zijn in de loop van tijd steeds veranderd. Dit heeft ervoor gezorgd dat in de huidige situatie de medewerkers niet allemaal dezelfde arbeidsvoorwaarden hebben. Ten slotte kan er een knelpunt ontstaan in de rollen en verantwoordelijkheid van de medewerkers. Door de groei kunnen de rollen en verantwoordelijkheden onduidelijker worden. Volgens Harnish (2014) is het van belang dat de verantwoordelijkheden wel duidelijk worden gedefinieerd, zodat het voor medewerkers duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Als dit niet wordt gedaan kan dat leiden tot het stagneren van productiviteit en innovatie binnen het bedrijf. Ook Jellow heeft dit ervaren. Voorheen werkte Jellow erg ad hoc, maar door de groei werd dit steeds inefficiënter en ontstond er onduidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden. Mede hierdoor heeft Jellow in het eerste kwartaal van 2020 een Rock gemaakt, die gefocust was op het helder krijgen van de rollen en verantwoordelijkheden. Ook de klanten kunnen gaan merken dat de verantwoordelijkheden binnen de organisatie niet duidelijk zijn. Zij worden niet meer optimaal geholpen en weten niet bij wie ze terecht kunnen. Door de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk te definiëren, kan dit worden opgelost.



3.3 Wat levert kennismanagement een organisatie op?

Het is belangrijk dat een organisatie goed omgaat met de bestaande kennis binnen de organisatie. Door kennis gestructureerd op te slaan, kan het beter worden teruggevonden en hierdoor beter worden benut. Dit zorgt dat er sneller en betere beslissingen kunnen worden genomen. (Janus, 2016) In de huidige maatschappij, die is benoemd in de externe analyse, kan dit veel voordelen opleveren voor de organisatie, zoals een voorsprong op de concurrenten. De maatschappij verandert snel en het is voor een organisatie belangrijk om snel en op het juiste moment te kunnen handelen en besluiten te kunnen nemen. Tot slot zorgt het beter opslaan van de kennis, voor het waarborgen van de kennis. Kennis wordt hierdoor minder persoonsafhankelijk, zodat als een medewerker de organisatie verlaat er niet ook belangrijke kennis de organisatie verlaat. (Studeytube, z.j.)

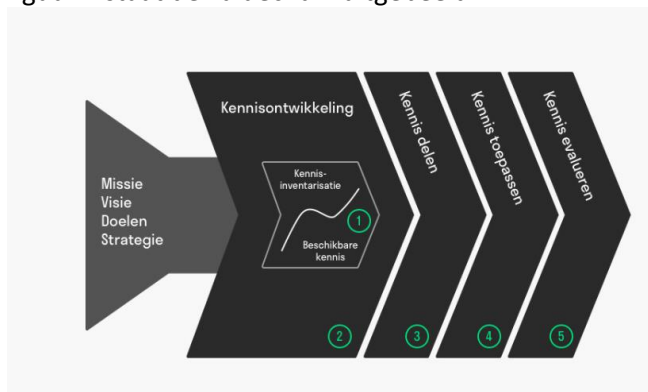
Ook is het belangrijk dat er intern goed kennis wordt gedeeld. Dit zorgt er volgens Owen (2001) voor dat er op een efficiënte en effectieve manier gewerkt wordt. Hiernaast verbetert het ook de interne samenwerkingen. Volgens Nonaka (1994) ontstaan er ook vaak nieuwe ideeën door kennis te delen. Kennisdelen heeft dus ook als voordeel het creëren van nieuwe kennis. Prottime (2017) geeft aan dat door het delen van kennis, medewerkers veel van elkaar kunnen leren. Binnen een team zitten vaak verschillende expertises en kennis, door dit met elkaar te delen wordt het team versterkt. Volgens Owen (2001) stijgt de behoefte aan kennisdeling bij de medewerkers. Door de toegenomen complexiteit in de maatschappij, die is benoemd in de externe analyse, neemt de benodigde kennis toe en hierbij ook de behoefte aan kennisuitwisseling. Door het faciliteren van kennisdeling en te anticiperen op de behoefte van de medewerkers, stijgt ook de medewerkerstevredenheid. Tot slot zorgt het delen van kennis tot meer tevredenheid bij klanten. Door de juiste kennis op de juiste plek te hebben, kunnen medewerkers klanten sneller en beter helpen. (Postolache, 2017).

Een organisatie heeft ook belang bij het evalueren van de processen die met kennis te maken hebben. Dit zorgt voor de mogelijkheid om te leren van eigen ervaringen, wat er weer voor zorgt dat een organisatie kan blijven ontwikkelen en groeien. (Janus, 216) Volgens Marcus en van Dam (2015) heeft kennismanagement ook een positieve invloed op de samenhang van de organisatie. Wanneer een organisatie groeit en er een arbeidsverdeling ontstaat, is het gevaar dat de samenhang in een organisatie verloren gaat. Samenhang is belangrijk om de bedrijfsactiviteiten goed op elkaar af te kunnen stemmen. Door middel van goed kennismanagement in een organisatie, kan deze samenhang weer hersteld worden.

Tot slot is het toepassen van kennis belangrijk voor een organisatie. Volgens Murray (2002) verbeteren prestaties alleen als mensen nieuwe dingen leren en deze ook toepassen. Het toepassen van nieuwe kennis verbetert dus de prestaties van de medewerkers.

3.4 Conceptuele model

Weggeman is hoogleraar Organisatiekunde, met als focus voor zijn onderzoek het begrijpen en verklaren van innovatieprocessen in technologie-, en kennisintensieve en culturele organisaties. Hij is in Nederland een bekende spreker, trainer en bestuursadviseur omtrent het thema kennismanagement. Weggeman (2000) heeft een kennismanagement valuechain ontworpen met daarin de 5 hoofdprocessen van kennismanagement. Met dit model wordt duidelijk welke processen belangrijk zijn binnen het kennismanagement en hoe kennis gemanaged kan worden. Het gaat erom dat een organisatie de verschillende processen zodanig inricht en bestuurt, dat het rendement van de kennis hiermee wordt vergroot. De missie, visie, doelen en strategie van de organisatie zijn de uitgangspunten voor de processen. Deze zorgen voor een gezamenlijk doel voor alle medewerkers. In figuur 2 staat de valuechain uitgebeeld.



Figuur 2 Kennismanagement valuechain van Weggeman. Overgenomen van Managementimpact (2000)

De valuechain bestaat uit 5 hoofdprocessen:

1. Kennisinventarisatie: tijdens dit proces wordt de 'kenniskloof' duidelijk. Dit wordt duidelijk door te kijken naar de strategische doelstellingen van de organisatie en welke kennis nodig is om deze doelstellingen te behalen. Vervolgens wordt er geïnventariseerd welke kennis al in huis is. Door de benodigde kennis af te zetten tegen de beschikbare kennis, wordt de kenniskloof duidelijk.
2. Kennisontwikkeling: aan de hand van de kenniskloof, kan worden gekeken welke kennis de organisatie nog moet ontwikkelen. Kennisontwikkeling kan op verschillende manieren, zoals trainingen of kennis inkopen bij een externe partij.
3. Kennis delen: dit proces gaat over de manieren van kennisdeling in een organisatie. Kennisdeling zorgt ervoor dat er een optimale kenniswaarde wordt gecreëerd en iedereen gebruik kan maken van de kennis.
4. Kennis toepassen: alleen het opnemen van kennis is niet voldoende. Door het toe te passen, wordt het ook geïntegreerd in de organisatie. De nieuwe informatie, vaardigheden en ervaringen moeten eigen worden gemaakt. Zonder deze actie is er geen verbetering.
5. Kennis evalueren: dit is een continue proces en begint al bij de kennisinventarisatie. Door continue te evalueren, kan kennis worden ontwikkeld en eventueel worden bijgesteld. Kennis evalueren leidt er toe dat de ontwikkelde kennis in de praktijk tot verandering of verbetering leidt.

Weggeman (1997) heeft ook een kennismanagementscan gemaakt, waarmee in kaart kan worden gebracht hoe de processen in een organisatie ervoor staan. De scan bevat een aantal stellingen voor elk proces van de keten. Er is gekozen om de valuechain en de kennismanagementscan als uitgangspunt voor het fieldresearch te gebruiken, omdat er aan de hand van de scan en valuechain een goed beeld kan worden geschetst hoe het kennismanagement van Jellow er nu uit ziet en waar de verbeterpunten liggen.



4. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de gekozen methoden beschreven en verantwoord. Om te beginnen zal de onderzoeksopzet worden beschreven. Vervolgens zal het vooronderzoek worden toegelicht. Hierna komen het literatuur-, kwantitatief- en kwalitatief onderzoek aan bod. Ten slotte zal de betrouwbaarheid en validiteit worden beoordeeld en zal worden toegelicht hoe deze zijn gewaarborgd.

4.1 Onderzoeksopzet

Uit het vooronderzoek is de hoofdvraag van het onderzoek gekomen: “Hoe kan het kennismanagement van Jellow worden verbeterd en worden gewaarborgd tijdens de groei van de organisatie?” Tijdens het vooronderzoek is gebruik gemaakt van de documentatie van de performance gesprekken. Uit deze documentatie zijn een aantal knelpunten naar voren gekomen waarop de hoofdvraag is gebaseerd. Vervolgens is aan de hand van het literatuuronderzoek het hoofdonderzoek vastgesteld. Uit het literatuuronderzoek is een kennismanagementscan gekomen, deze scan is het uitgangspunt van het kwantitatief onderzoek. Met behulp van de scan is het kennismanagement van Jellow in kaart gebracht. Om meer diepgang aan de resultaten van het kwantitatief onderzoek te geven, is de keuze gemaakt om vervolgens ook een kwalitatief onderzoek te doen. Hiernaast is tijdens het kwalitatief onderzoek ook de invloed van de groei van Jellow op het kennismanagement besproken. In tabel 1 is weergegeven welk onderzoek, voor welke deelvraag is gebruikt. De verschillende onderzoeken worden onder de tabel nader toegelicht.

Tabel 1 De onderzoeksopzet.

Deelvraag	Onderzoek
1. Wat is kennis en kennismanagement?	Literatuuronderzoek
2. Wat zijn bekende knelpunten in een groeiende organisatie?	Literatuuronderzoek
3. Wat levert kennismanagement een organisatie op?	Literatuuronderzoek
4. Hoe staat het huidige kennismanagement van Jellow ervoor?	Kwantitatief en kwalitatief
5. Wat zijn de knelpunten binnen het kennismanagement?	Kwantitatief en kwalitatief
6. Wat zijn zorgen omtrent kennismanagement, gekeken naar de groei?	Kwalitatief
7. Wat zijn de verbeterpunten binnen het kennismanagement?	Kwantitatief en kwalitatief

4.2 Onderzoeken

4.2.1 Het vooronderzoek

Het vooronderzoek is gedaan aan de hand van de documentatie van de performance managementgesprekken en door middel van gesprekken met de managers. De performance gesprekken hebben in januari plaats gevonden en zijn gedocumenteerd in de Google Drive. Een onderdeel van dit gesprek is de feedback aan Jellow zelf. Bij dit onderdeel wordt besproken wat de organisatie, volgens de medewerker, kan verbeteren. Alle documenten zijn geanalyseerd en er is bekeken wat de knelpunten zijn die meerdere medewerkers ervaren. Aan de hand van deze analyse is gebleken dat Jellow veel zou kunnen verbeteren op het gebied van kennismanagement. Deze knelpunten zijn in de aanleiding beschreven. Naast de performance gesprekken, zijn er ook gesprekken gehouden met de managers over mogelijke verbeterpunten van de organisatie. Uit deze gesprekken is gebleken dat er aandacht nodig is voor het effect van de groei op de interne organisatie.

4.2.2 Literatuuronderzoek

Via het literatuuronderzoek is er meer inzicht verkregen in het onderwerp kennismanagement. Om ervoor te zorgen dat de gebruikte literatuur relevant en betrouwbaar is, is er met name gezocht via Google Scholar en publicaties waarnaar vaak wordt doorverwezen. Het literatuuronderzoek heeft de



kennismanagementscan en de valuechain van Weggeman opgeleverd. Deze zijn als uitgangspunt genomen voor het beantwoorden van de hoofdvraag van het onderzoek. Hier is voor gekozen omdat er aan de hand van deze scan en valuechain er in kaart kan worden gebracht hoe het kennismanagement er nu voor staat, welke processen belangrijk zijn en wat de knel- en verbeterpunten zijn binnen het kennismanagement van een organisatie. Hierdoor sluit dit model goed aan bij de opzet van het onderzoek.

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat de gebruikte literatuur, waaronder de valuechain en kennismanagementscan, gericht zijn op grote organisaties. Dit maakt, zoals ook in het voorwoord benoemd is, veel literatuur niet toepasbaar en relevant voor het onderzoek bij Jellow. Hierdoor is er gekozen om een deel van het literatuuronderzoek te schrappen. Dit heeft als gevolg gehad dat het literatuuronderzoek kleiner is dan was gewenst. Ook heeft dit gevolgen gehad voor de rest van het onderzoek, omdat de kennismanagementscan al was uitgevoerd. Dit wordt later in dit hoofdstuk nader toegelicht.

4.2.3 Kwantitatief onderzoek

Kennismanagementscan

Voor het kwantitatief onderzoek is de kennismanagementscan van Weggeman als uitgangspunt genomen. Met deze scan kunnen de vijf hoofdprocessen, die genoemd zijn bij het conceptueel model, in kaart worden gebracht. De vijf hoofdprocessen worden getoetst aan de hand van een aantal stellingen. Op deze stellingen kunnen de respondenten reageren met de getallen 1 t/m 5. (1= zeer mee oneens, 2= oneens, 3= neutraal, 4= mee eens, 5= zeer mee eens).

De scan is als uitgangspunt genomen, maar niet letterlijk overgenomen. Er zijn verschillende aanpassingen gedaan, met als doel de scan betrouwbaarder te maken. Ten eerste zijn de stellingen van de scan herschreven naar een toegankelijker en informelere toon. Op deze manier is de drempel verlaagd om de scan in te vullen en is de scan zonder kennis over kennismanagement goed in te vullen. Ten tweede is de scan meer gericht op Jellow en de medewerkers zelf, zodat de medewerkers zich beter betrokken voelen bij de stellingen en zich een beter beeld kunnen vormen van de stelling. Dit stelt de medewerker in staat om een beter antwoord te kunnen geven. Ten derde zijn er een aantal vragen aangepast, omgedraaid of verwijderd, omdat deze vragen niet voldeden aan de eisen van een goed kwantitatief onderzoek. Een voorbeeld van een foutieve stelling in de scan, is een stelling met het woord 'soms'. Deze stelling is niet concreet genoeg, elke respondent kan deze stelling op een eigen manier interpreteren. Ook zijn alle stellingen zo gesteld, dat 1 altijd een negatief antwoord inhoudt, zodat hier geen verwarring kan ontstaan bij het invullen van de scan en bij het verwerken van de resultaten. (Alles over marktonderzoek, z.j.) Tot slot is, om de betrouwbaarheid te vergroten, er gebruik gemaakt van een pilot. Meerdere mensen hebben de scan nagekeken en uitgetoetst. Dit verkleint de kans op fouten in de scan en verhoogt de betrouwbaarheid (Verhoeven, 2018) Om de respondenten meer ruimte te geven om hun mening en ideeën te delen, is er voor gekozen om aan het eind van elk onderdeel van de scan een optie toe te voegen waarin er opmerkingen geplaatst kunnen worden. Hier is voor gekozen omdat, vanwege de innovatiecultuur, de kans groot is dat medewerkers graag willen meedenken met het onderzoek. Op deze manier kunnen zij hun opmerkingen en aanmerkingen kwijt. In bijlage 1 is de aangepaste scan toegevoegd.

Vorm

De kennismanagementscan is verstuurd via Google Forms. Jellow werkt met de tools van Google, dus Google Forms is een bekende tool binnen Jellow. Tevens wordt de anonimiteit op deze manier gewaarborgd, doordat de scan anoniem kan worden ingevuld. Dit verhoogt de betrouwbaarheid, omdat de respondenten zich op deze manier niet belemmerd voelen om eerlijk antwoord te geven. (Verhoeven, 2018) De scan is naar 21 medewerkers en 3 stagiaires gestuurd. De stagiaires hebben dezelfde vragen gekregen als de medewerkers, maar deze resultaten worden los van de medewerkers geanalyseerd. Zij zijn uitgesloten van het onderzoek, maar op deze manier kunnen hun



antwoorden worden vergeleken met die van de interne medewerkers. Hier is voor gekozen, zodat de mogelijkheid blijft om tot interessante inzichten te komen door deze twee resultaten te vergelijken.

Aanpassingen

Na het versturen van de scan bleek dat de scan gemaakt is voor grote organisaties, en minder toepasbaar is voor kleine scaleups, zoals Jellow. Omdat de scan al was verstuurd, is ervoor gekozen om de scan wel te blijven gebruiken voor het onderzoek. Deze keuze is gemaakt omdat de hoofdprocessen van de valuechain ook in kleinere organisaties aanwezig zijn. Alleen de stellingen die in de scan staan, zijn niet allemaal even toepasbaar en relevant voor Jellow. Dit heeft ervoor gezorgd dat niet alle resultaten even betrouwbaar en relevant zijn. Dit heeft daarom een nog kritischere blik gevraagd tijdens het analyseren van de resultaten, zodat alleen de relevante en betrouwbare resultaten zijn gebruikt voor het onderzoek. In de discussie zal dit nader worden toegelicht.

4.2.4 Kwalitatief onderzoek

Semigestructureerd interview

Het kwalitatief onderzoek is gedaan aan de hand van semigestructureerde interviews. De interviewvragen zijn samengesteld op basis van het conceptueel model en de resultaten van het kwantitatief onderzoek. Daarnaast zijn er vragen toegevoegd die gericht zijn op de toekomstige groei van Jellow. Dit is niet gebaseerd op het theoretisch kader of het kwantitatief onderzoek, maar op de huidige situatie waarin Jellow zich bevindt. De interviewvragen zijn in bijlage 2 toegevoegd. Via het kwalitatief onderzoek is er meer diepgang gegeven aan het onderzoek. Volgens Verhoeven (2018) is een nadeel van een kwantitatief onderzoek, het ontbreken van de context waarbinnen de respondent antwoord geeft. Door middel van het kwalitatief onderzoek, wordt de context duidelijk en kan er meer diepgang aan de resultaten worden gegeven. Door het kwalitatief onderzoek is het niet alleen duidelijk hoe het kennismanagement ervoor staat, maar ook waarom het er zo voor staat en wat er verbeterd kan worden.

Vorm

Het kwalitatief onderzoek is uitgevoerd door middel van semigestructureerde interviews. Hier is voor gekozen omdat er op deze manier gerichte vragen kunnen worden gesteld over bepaalde onderwerpen. Tegelijkertijd blijft er wel ruimte voor eigen inbreng van de respondent. De verwachting van de interviews was, gezien de informele en innovatieve cultuur bij Jellow, dat de medewerkers het leuk vonden om mee te denken en over bepaalde onderwerpen meer wilden uitweiden. Door een semigestructureerd interview te houden is er ruimte gegeven om uit te weiden over onderwerpen waar zij graag meer over wilden vertellen, maar werden wel alle vragen gesteld en kwamen alle onderwerpen aan bod die nodig waren voor het onderzoek. Er is niet gekozen voor een ongestructureerd onderzoek. Gezien de informele setting van het bedrijf was dit ook een mogelijkheid, maar hier is niet voor gekozen omdat bij sommige onderwerpen gerichtere vragen gewenst zijn. Dit zijn met name de vragen die uit het kwantitatief onderzoek zijn voortgekomen, zodat er een extra controle en verdieping zit op deze resultaten. Alleen het onderwerp 'kennisdeling' zou bijvoorbeeld niet voldoende relevante informatie opleveren. In totaal zijn er zes mensen geïnterviewd worden. De respondenten dekken alle afdelingen van Jellow, inclusief het MT. Hiernaast is er nog een extra respondent bij betrokken, die vaak tussen verschillende afdelingen fungeert, de Data Analist. De teamleden werken nauw samen met elkaar. De kans dat veel antwoorden hetzelfde zijn als een medeteamlid is hierdoor groot.

De coronacrisis heeft invloed gehad op de vorm van het kwalitatief onderzoek. In eerste instantie was de bedoeling om de interviews op kantoor te houden. Gezien de situatie was dit niet mogelijk en zijn de interviews online via videobellen afgenomen. Het gevolg hiervan wordt verder toegelicht in de discussie.



4.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid

Volgens Verhoeven (2018) is een onderzoek betrouwbaar dat wanneer het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd, het dezelfde resultaten oplevert. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen, zijn er een aantal acties ondernomen. Ten eerste is de kennismanagementscan anoniem afgenomen. Dit zorgt ervoor dat de respondenten zich niet belemmerd voelen om eerlijk antwoord te geven. (Verhoeven, 2018) Ten tweede is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden, dit wordt ook wel de Mixed Methods-methode genoemd. Door deze methode kan er gecontroleerd worden of een verkregen resultaat klopt door dit te vergelijken met de resultaten van de andere methode. (Verhoeven, 2018) Tot slot is er gebruik gemaakt van een pilot. De stellingen van de scan en de vragen voor de interviews zijn door meerdere personen nagekeken en uitgetoetst. Hierdoor wordt de kans op foutieve stellingen of vragen verkleind en de betrouwbaarheid verhoogd. (Verhoeven, 2018)

Validiteit

Validiteit geeft aan of er is gemeten wat er moest worden gemeten en of dit op de juiste manier is gedaan. (2018) Om de validiteit van het onderzoek te verhogen, zijn er een aantal belangrijke keuzes gemaakt. Ten eerste is er een bewuste keuze gemaakt in de respondenten van de interviews. De respondenten zijn gekozen op team en functie. Dit heeft ervoor gezorgd dat er een juiste afspiegeling is van de populatie van Jellow en dat de populatievaliditeit is gewaarborgd. (Verhoeven, 2018) Ten tweede zijn de interviews getranscribeerd zodat er weinig tot geen ruimte is voor misvattingen en eigen interpretatie, dit verhoogt de validiteit. Tot slot heeft het gebruik van deze kennismanagementscan een negatieve invloed gehad op de validiteit. De scan is niet gericht op een kleine scaleup zoals Jellow, waardoor dit instrument niet goed toepasbaar is voor dit onderzoek. Door dit mee te nemen in het analyseren van de resultaten, kan deze negatieve invloed worden verkleind. Dit is gedaan door met een kritische blik naar de resultaten te kijken, zodat alleen de relevante en betrouwbare resultaten zijn meegenomen in het onderzoek. Dit wordt nader toegelicht in de discussie.



5. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de managementscan en de interviews worden beschreven. De volgende deelvragen worden behandeld:

1. Hoe staat het huidige kennismanagement van Jellow ervoor?
2. Wat zijn de knelpunten binnen het kennismanagement?
3. Wat zijn zorgen omtrent kennismanagement, gekeken naar de groei?
4. Wat zijn de verbeterpunten in het kennismanagement?

De resultaten worden beschreven aan de hand van de vijf processen van Weggeman. Hiernaast zijn twee onderdelen toegevoegd, 'algemeen' en 'overig'. Uit zowel de scan, als de interviews, zijn inzichten gekomen, die niet passen binnen de processen van Weggeman. Voorbeelden hiervan zijn de coronacrisis en de inhoud van de kennis die gedeeld wordt. Beide onderwerpen passen niet binnen de processen en zullen in het onderdeel 'overig' worden beschreven. Het onderdeel 'algemeen' is toegevoegd, om de mening over het kennismanagement in het algemeen te beschrijven. Vervolgens wordt hier dieper op in gegaan tijdens de andere onderdelen. Zoals bij de methodologie staat beschreven, zijn niet alle resultaten uit de scan relevant voor het onderzoek. Alleen de resultaten die relevant zijn voor het onderzoek zijn meegenomen in dit hoofdstuk. De resultaten van de kennismanagementscan van de stagiaires zijn niet gebruikt, omdat hiermee geen interessante vergelijking kon worden gemaakt.

5.1 Hoe staat het huidige kennismanagement van Jellow ervoor?

5.1.1 Algemeen

Kennismanagementscan

Uit de resultaten van de scan is gebleken dat de stelling "Ik vind dat een organisatie duidelijke doelen moet hebben bij het omgaan van beschikbare kennis en het ontwikkelen van nieuwe kennis" wordt beoordeeld met een 4.3. De doelen van Jellow, over hoe wordt omgegaan met beschikbare kennis en het ontwikkelen van nieuwe kennis, scoort een 3.1.

Interviews

De respondenten van de interviews geven verschillende argumenten voor het verschil in het bovengenoemde resultaat van de scan. Ten eerste is er aangegeven dat kennis niet goed wordt gedeeld. Er worden interessante onderzoeken gedaan, maar deze kennis blijft vaak bij de persoon of binnen een bepaalde afdeling. Wel is de nadruk gelegd op hoe belangrijk het is om kennis goed te delen. Dit heeft ervoor gezorgd dat de medewerkers bewust zijn van het probleem en weten dat het belangrijk is. *"En volgens mij wordt er altijd wel de nadruk op gelegd hoe belangrijk dat is. Ik denk dat daarom het ook een beetje doorsluist dat iedereen het idee heeft dat het heel belangrijk is."* (Respondent 1, 2020). Een tweede argument is dat Jellow nog niet ver genoeg is om hier goed mee om te gaan. Er worden wel goede stappen gezet, maar alleen hele goede bedrijven zullen hier hoog op scoren. Dit komt, volgens de respondent, omdat het moeilijk is om continue over alles goed op de hoogte te zijn en te weten welke kennis er moet worden ontwikkeld. Tot slot is er aangegeven dat er duidelijkere kaders nodig zijn. Dit kan ervoor zorgen dat er meer duidelijkheid komt over welke kennis er is, welke kennis er nodig is en welke kennis er niet is. Deze kaders worden op dit moment gemaakt.

5.1.2 Kennis inventarisatie

Het proces kennis inventarisatie kan in twee delen worden opgesplitst: het vaststellen van de benodigde kennis en het inventariseren van de bestaande kennis.

Vaststellen van de benodigde kennis

Kennismanagementscan



De resultaten van de scan geven aan dat de medewerkers positief zijn over de kennis inventarisatie, dit onderdeel wordt gemiddeld beoordeeld met een 3.6. Volgens de opmerkingen die zijn geplaatst, zijn er in de hele organisatie mensen die weten wat voor kennis er nodig is, zoals het MT en Rock owners, maar niet alle medewerkers zijn hiervan op de hoogte. Hiernaast wordt er in de opmerkingen aangegeven dat er aan de hand van onderzoeken wordt vastgesteld welke kennis er nodig is. Er wordt bij het vaststellen van de benodigde kennis gebruik gemaakt van wat Jellow al in huis heeft, maar laten zich daar niet door beperken.

Interviews

Tevens geeft een aantal respondenten tijdens de interviews aan dat het vaststellen van de benodigde kennis voor een aantal mensen duidelijk is en voor een aantal mensen niet. Aan de hand van het OPSP wordt vastgesteld welke kennis er nodig is. De Rock owners en het MT zijn hier vooral mee bezig. *“Ik denk dat we de volgende stap wel helder geanalyseerd hebben en het best duidelijk hebben wat we kunnen doen om in ieder geval dicht bij het doel te komen.”* (Respondent 3, 2020).

Inventariseren van de bestaande kennis

Kennismanagementscan

De stelling “Jellow beschikt over een mogelijkheid om op te zoeken welke kennis waar in de organisatie aanwezig is” wordt beoordeeld met een 2.2. De stelling “Als een bepaalde vraag van een klant bij mij binnenkomt, dan kan ik zeggen wie in Jellow de meeste kennis heeft om die vraag te beantwoorden” wordt beoordeeld met een 4.4. Er zijn tevens opmerkingen bijgevoegd over deze resultaten: *“Kennis zit vaak in de hoofden van collega’s. Weinig hiervan is geïndexeerd en vastgelegd, zodat deze eenvoudig is te raadplegen.”*. En *“We hebben hier geen tooling voor, maar het is algemeen bekend wie je welke vragen kunt stellen, doordat we een klein bedrijf zijn.”*.

Interviews

In de interviews hebben respondenten aangegeven dat het inventariseren van bestaande kennis op verschillende manieren wordt gedaan. *“Binnen ons team gebruiken wij het bekwaamheid model om in te schatten hoe bewust bekwaamd we zijn van onze skills”* (Respondent 2, 2020) Verder is er aangegeven dat kennis wordt opgeslagen in Google Drive en dat ,door het formaat van het huidige team, je goed weet wat je aan elkaar hebt. *“Dat we op die manier heel snel weten wie, waar het beste opgezet kan worden.”* (Respondent 5, 2020).

5.1.3 Kennisontwikkeling

Kennismanagementscan

De stelling “binnen Jellow hebben wij formele procedures gericht op kennisontwikkeling” is beoordeeld met een 2.4. De stelling “Binnen Jellow wordt ook spontaan nieuwe kennis ontwikkeld (niet specifiek om doelstellingen te realiseren)” wordt beoordeeld met een 3.8. Hiernaast geven de respondenten aan dat er op verschillende plekken in de organisatie dezelfde kennis wordt ontwikkeld. De stelling “Wij ontwikkelen nooit op twee verschillende plaatsen in de organisatie tegelijkertijd dezelfde kennis” wordt beoordeeld met een 2.4. Een opmerking die hierover wordt gegeven is: *“Er wordt soms vergeten kennis te delen, waardoor andere dezelfde kennis op doen.”*. Tot slot wordt in de opmerkingen aangegeven dat Jellow vaak ad hoc en reactief kennis ontwikkelt *“Welke kennis hebben we nodig en waar halen we deze vandaan. Tot nu toe altijd veel te ad-hoc en vaak ook reactief”*

Interviews

De respondenten hebben in de interviews aangegeven dat kennis op verschillende manieren wordt ontwikkeld, namelijk aan de hand van onderzoeken, literatuur, experimenten en door het kopen van kennis. *“We zijn afgelopen twee jaar erg geprofessionaliseerd, we hebben mensen aangenomen met 5+ en 10+ werkervaring.”* (Respondent 2, 2020). Hiernaast wordt ook informeel kennis ontwikkeld



door de interactie met klanten en door intern kennis met elkaar te delen. Tevens wordt in de interviews aangegeven dat dezelfde kennis op verschillende plekken in de organisatie wordt ontwikkeld.

5.1.4 Kennisdeling

Kennismanagementscan

De stelling “De cultuur, sfeer en het samenwerkingsklimaat binnen Jellow zorgt ervoor dat iedereen zich vrij voelt om hun kennis spontaan en informeel met anderen te delen” wordt beoordeeld met een 4.8. Verder zijn ook de andere stellingen omtrent kennisdeling, behalve de stellingen over de faciliteiten, boven de 2.5 beoordeeld. De resultaten over de faciliteiten om kennis te delen, wordt alleen bij het informele face-to-face contact en de interne discussiebijeenkomsten boven de 2.5 beoordeeld. In de opmerkingen wordt aangegeven dat de gezellige sfeer het makkelijk maakt om elkaar aan te spreken. *“De informele sfeer op kantoor zorgt ervoor dat collega's snel en makkelijk informatie met elkaar delen, ook tussen afdelingen. Formele tools en middelen om kennis te delen zijn er vrijwel niet.”* Hiernaast wordt aangegeven dat het vaak op eigen initiatief is om kennis op te vragen of je ergens in te verdiepen.

Interviews

De respondenten hebben tijdens de interviews aangegeven dat er een aantal formele momenten zijn om kennis met elkaar te delen: de dagstart, de Weekly, lunchupdates, kwartaalupdate, meetings met andere teams, Rockupdates en aan de hand van documentatie. *“But after I started to work, we decided to write some documents to keep know how.”* (Respondent 6, 2020). Naast de formele momenten, wordt er ook informeel kennis gedeeld door met elkaar gesprekken te voeren. *“Tijdens informele momenten wordt er heel veel informatie gedeeld die op een formele manier gebruikt wordt”* (Respondent 5, 2020).

5.1.5 Kennis toepassen

Kennismanagementscan

Het onderdeel kennis toepassen wordt gemiddeld beoordeeld met een 3.8. In de opmerkingen wordt aangegeven dat kennis snel wordt toegepast en er weinig weerstand is. *“Ik denk niet dat er weerstand is om kennis tot je te nemen of toe te passen.”*

Interviews

Respondenten geven aan dat niet alle gedeelde kennis als even relevant wordt ervaren. *“Cijfers zijn niet zo interessant, zeker als de context ontbreekt.”* (Respondent 1, 2020). En er wordt nog gezocht naar welke kennis voor wie belangrijk is. *“We hebben bij Jellow verschillende afdelingen, die op verschillende manieren presteren en die ook weer verschillende kennis nodig hebben”* (Respondent 3, 2020).

5.1.6 Kennis evalueren

Kennismanagementscan

De resultaten van de stellingen over het proces kennis evalueren zijn tussen de 2.9 en de 3.4 beoordeeld. Alleen het resultaat van de stelling: “Collega’s die belangrijke kennis missen, volgen leerprogramma’s om zich deze kennis eigen te maken” is beoordeeld met een 2.5.

Interviews

In de interviews is aangegeven dat door het doen van onderzoeken, Jellow erachter komt dat sommige kennis en/of doelen niet meer relevant zijn. *“Als er voortschrijdend inzicht is dat we bij moeten schalen om die kennis te vergaren, dan doen we dat net zoals we afschalen op het moment dat we zien dat er minder relevantie is waar we mee bezig zijn.”* (Respondent 5, 2020).



5.1.7 Overig

Interviews

De respondenten hebben tijdens de interviews aangegeven dat door de huidige situatie, de coronacrisis, er veel informele momenten ontbreken om kennis te delen. Er zijn nog meer calls nodig, om het ontbreken van de informele gesprekken zo goed mogelijk op te vangen. Volgens de respondenten heeft dit invloed op de kennisdeling. *“Normaal gesproken zie je elkaar zo vaak dat je het ook over dingen van werk gaat hebben, dan heb je alle smalltalk wel gehad.”* (Respondent 1, 2020)

5.1.8 Samenvatting

In de kennismanagementscan en tijdens de interviews is aangegeven dat de kennis inventarisatie redelijk wordt beoordeeld. In de resultaten komt naar voren dat aan de hand van onderzoeken en het OPSP wordt er vastgesteld welke kennis er nodig is. Bij het inventariseren van de bestaande kennis wordt vooral aangegeven dat kennis vaak in de hoofden van medewerkers zit. Kennis zelf opzoeken, in bijvoorbeeld een database wordt negatief beoordeeld, maar de juiste persoon vinden met de kennis wordt positief beoordeeld. Kennisontwikkeling vindt op verschillende manieren plaats, bijvoorbeeld door onderzoek, het inkopen van kennis of door informele interactie met de klanten. De ontwikkeling van kennis gebeurt vaak ad-hoc en reactief. Hiernaast wordt ook dezelfde kennis, op verschillende plekken in de organisatie ontwikkeld. De cultuur van Jellow zorgt ervoor dat iedereen zich vrij voelt om kennis spontaan en informeel met anderen te delen. Tools om kennis te delen zijn er vrijwel niet. Er zijn een aantal formele momenten waar kennis wordt gedeeld, maar ook tijdens informele momenten wordt veel formele kennis gedeeld. Er is weinig weerstand in het toepassen van nieuwe kennis. Het evalueren van kennis wordt neutraal beoordeeld. Tot slot heeft de coronacrisis ervoor gezorgd dat er veel informele momenten tussen collega's zijn weggevallen.

5.2 Wat zijn de knelpunten binnen het kennismanagement?

Bij deze deelvraag zullen de resultaten voornamelijk afkomstig zijn van het kwalitatief onderzoek. Hier is voor gekozen omdat uit het kwantitatief onderzoek niet tot nauwelijks relevante resultaten zijn gekomen.

5.2.1 Kennis inventarisatie

Vaststellen van de benodigde kennis

In de interviews hebben de respondenten aangegeven dat niet iedereen op de hoogte is van welke kennis er nodig is om de doelen te behalen. Ook geeft een respondent aan dat het vaak nog niet precies duidelijk is welke kennis er nodig is, omdat er kennis ontbreekt waar Jellow nog niet zeker over is. *“Dus ik denk dat we eigenlijk met z'n allen zo druk zijn met het klein beetje kennis wat we al hebben.”* (Respondent 5, 2020). Ten slotte vindt een respondent dat Jellow te kort met het OPSP bezig is, om goed te weten of het systeem werkt. *“Maar dat we daar nog zo kort mee bezig zijn, dat het ook lastig is om te zeggen van ja we weten uit ervaring dat het dit of dit is.”* (Respondent 3, 2020)

Inventariseren van de bestaande kennis

Een aantal respondenten geven aan dat Google Drive, waar kennis wordt opgeslagen, een chaos is. Ook wordt verteld dat niet alle kennis wordt opgeslagen, wat het opzoeken van bestaande kennis lastiger maakt. Hiernaast wordt als knelpunt aangegeven dat er geen goed overzicht is van welke literatuur en modellen er worden gebruikt en welke kennis er al in huis is. *“Alles wat we doen, dat komt allemaal vanuit workshops en literatuur. Maar er is gewoon geen overzicht van.”* (Respondent 2, 2020).



5.2.2 Kennisontwikkeling

Eén van de aangegeven knelpunten is dat er dezelfde kennis op verschillende plekken binnen de organisatie wordt ontwikkeld. In de interviews geven de respondenten twee oorzaken aan. Ten eerste komt het doordat scripties vaak dezelfde richting hebben. Het gevolg hiervan is dat dezelfde doelgroepen te vaak worden benaderd. Ten tweede zijn er ook andere onderzoeken, naast de schoolonderzoeken, die dezelfde richting hebben. Verschillende afdelingen willen dezelfde inzichten opdoen, waardoor zij dezelfde vragen stellen, zonder het van elkaar te weten. *“Er zit te weinig synergie tussen de afdelingen.”* (Respondent 4, 2020). De respondenten geven aan dat er te weinig structuur is. Er wordt vooral op eilandjes kennis ontwikkelend en er zit geen structuur in het aanbrengen van nieuwe literatuur. Tot slot wordt het lastig gevonden om te weten wat de beste manier is om kennis te ontwikkelen. *“Vind ik het nog best wel moeilijk soms om te zeggen van op deze manier kunnen we kennis het beste vergaren.”* (Respondent 3, 2020).

5.2.3 Kennisdeling

Alle respondenten geven aan dat er te weinig kennis wordt gedeeld. *“Kennis blijft vaak binnen een afdeling, project of persoon.”* (Respondent 4, 2020) Er worden tijdens de interviews een aantal redenen gegeven voor dit knelpunt. Ten eerste is de behoefte er wel om meer kennis te delen, maar is er geen goede plek om dit te doen. Ten tweede is het lastig om kennis te delen, als je de kennis zelf net onder de knie hebt. Ten derde is er te weinig documentatie, waardoor kennis opnemen meer tijd kost. *“I mean, I had to figured it out by myself while I’m testing. It costs me a lot of time.”* (Respondent 6, 2020). Ten vierde is ook veel kennis niet terug te vinden. *“En Bo deelt dat wel, maar als ik dat zelf wil zoeken, kan ik het niet vinden.”* (Respondent 4, 2020). Een ander knelpunt dat uit de interviews is gekomen, is dat wanneer je wilt leren van andere teams, je dit alleen kan doen door bij een team aan te sluiten. Dit kost veel tijd. Ook wordt er aangegeven dat er te veel sessies en meetings zijn om kennis te delen, dit gaat ten koste van de dagelijkse taken en maakt het lastiger om altijd de aandacht erbij te houden. Het laatste aangegeven knelpunt is dat de waarde om projecten organisatie breed te delen, nog niet altijd wordt ingezien. De moeite wordt nu niet altijd genomen, terwijl de interesse er wel is. *“En op het moment dat we er een project over op gaan zetten, dan delen we dat op highlevel met de mensen die hierbij betrokken zijn. Maar weer wat minder met het hele bedrijf.”* (Respondent 5, 2020)

5.2.4 Kennis toepassen

Een respondent heeft als knelpunt in het proces, dat niet alle gedeelde kennis als nuttig wordt ervaren. Dit zorgt ervoor dat met niet alle gedeelde kennis, ook daadwerkelijk iets gedaan wordt.

5.2.5 Kennis evalueren

Tijdens de interviews zijn er geen knelpunten benoemd over het proces kennis evalueren.

5.2.6 Overig

Een aantal respondenten heeft knelpunten aangegeven omtrent de inhoud van de kennis die gedeeld wordt. Het proces kennisdeling gaat over de manier waarop er kennis wordt gedeeld en niet over welke kennis er wordt gedeeld. Hierdoor valt de inhoud van de gedeelde kennis niet binnen dit proces. De respondenten geven aan dat zij het lastig vinden om te bedenken welke kennis voor wie relevant is. *“We hebben bij Jellow verschillende afdelingen, die op verschillende manieren presteren en die ook weer verschillende kennis nodig hebben.”* (Respondent 3, 2020). Of dat ze vinden dat ze niet alle relevante kennis ontvangen. *“Ik heb ook heel vaak het idee dat er bij een lunch steeds dingen worden vermeld die misschien minder interessant zijn voor mij en dingen worden gelaten die wel weer heel interessant zijn.”* (Respondent 1, 2020). Een ander knelpunt, dat tijdens de interviews is aangegeven, is dat de medewerkers elkaar te weinig inspireren en er te weinig focus is op de BHAG. Niet iedereen is goed op de hoogte van de BHAG. *“Terwijl de hele Scaling up activiteiten gericht zijn op je BHAG, maar we vatten nooit samen hoe we dichterbij die BHAG komen.”* (Respondent 2, 2020).



Ten slotte zijn er twee knelpunten aangegeven die het gevolg zijn van de coronacrisis. Ten eerste zijn er veel minder contactmomenten. Voor corona was het makkelijker om snel iets te delen of te zeggen, omdat je met z'n allen op het kantoor zit. *“Ik denk dat dat misschien ook effect heeft gehad op de resultaten aangezien we nu natuurlijk nog meer thuis zitten en nog minder contact met elkaar hebben.”* (Respondent 1, 2020). Ten tweede zorgt de afstand voor minder communicatie over de onderzoeken. *“Er wordt niet altijd even goed gecommuniceerd over onderzoeken, en zeker niet nu het op afstand moet.”* (Respondent 4, 2020)

5.2.7 Samenvatting

Voor het proces van de kennis inventarisatie, zijn er door de respondenten een aantal knelpunten aangegeven. Ten eerste is er aangegeven dat het nog niet precies duidelijk is welke kennis er nodig is en is niet iedereen op de hoogte van de benodigde kennis. Ten tweede is Jellow nog te kort met het OPSP bezig om een goed waardeoordeel over dit systeem te kunnen geven. Ten derde wordt nog niet alle kennis opgeslagen en is de plek waar kennis wordt opgeslagen een chaos. Het laatste aangegeven knelpunt van dit proces is het ontbreken van een goed overzicht van de gebruikte literatuur, modellen en de kennis die Jellow in huis heeft. De respondenten hebben ook een aantal knelpunten voor de kennis ontwikkeling aangegeven. Er wordt dezelfde kennis op verschillende plekken binnen Jellow ontwikkeld, er is te weinig structuur in de ontwikkeling van kennis en wordt het lastig gevonden om te weten wat de beste manier is om kennis te ontwikkelen. In het proces van kennisdeling hebben de respondenten de volgende knelpunten aangegeven: er wordt te weinig kennis gedeeld, leren van andere teams kost teveel tijd, er zijn te veel sessies en meetings om kennis te delen en de waarde van kennis organisatie breed delen, wordt niet altijd gezien. Voor het proces kennis toepassen is één knelpunt aangegeven, dat is dat niet alle kennis die wordt gedeeld als relevant wordt ervaren en hierdoor ook niet wordt toegepast. Voor het proces kennis evalueren zijn er geen knelpunten aangegeven. Ten slotte zijn er nog een aantal knelpunten aangegeven die buiten de processen vallen. Er is aangegeven dat het lastig wordt gevonden om te weten voor wie welke kennis relevant is en dat de respondenten niet altijd alle relevante kennis ontvangen. Hiernaast is er aangegeven dat er te weinig wordt geïnspireerd en te weinig focus ligt op de BHAG. En tot slot zijn er door de coronacrisis minder contactmomenten en wordt er te weinig kennis gedeeld over de onderzoeken.

5.3 Wat zijn de zorgen omtrent het kennismanagement, gekeken naar de groei van Jellow?

5.3.1 Kennis inventarisatie

Inventariseren van de bestaande kennis

Een respondent heeft een zorgen aangegeven dat wanneer Jellow gaat groeien, het lastiger gaat worden om goed op de hoogte te zijn wie waar expert in is. *“Je weet niet precies waar iedereen mee bezig is.”* (Respondent 5, 2020).

5.3.2 Kennisontwikkeling

De respondenten hebben geen zorgen geuit omtrent de kennisontwikkeling van Jellow tijdens de groei.

5.3.3 Kennisdeling

Wanneer Jellow gaat groeien, hebben de respondenten een aantal zorgen over de kennisdeling van Jellow. Ten eerste is aangegeven dat er op dit moment veel kennis informeel met elkaar wordt gedeeld. Wanneer Jellow gaat groeien, wordt dit moeilijker. *“Ik denk dat er minder informatie*



gedeeld zal worden, als er meer mensen komen.” (Respondent 1, 2020). Een tweede zorg is dat het proces van kennisdeling trager wordt, omdat door de groei het moeilijker wordt om elkaar goed te vinden. *“En je ziet gewoon dat als je hele grote groepen hebt, dat je wel op een andere manier informatie moet verspreiden dan wanneer je een stuk kleinere groep hebt.”* (Respondent 3, 2020). De derde zorg van de respondenten is dat wanneer de kennis persoonsafhankelijk blijft, het steeds moeilijk wordt om kennis te vinden. *“Om te zorgen dat je alles goed kan terugvinden en minder afhankelijk bent van een bepaalde persoon die je moet bereiken omdat dat steeds moeilijker wordt.”* (Respondent 4, 2020). Een vierde zorg is dat wanneer Jellow gaat groeien, de medewerkers niet meer voldoende op de hoogte zijn van wat er gebeurt. Een reden die hiervoor is geven, is dat de kennisdeling nu vaak ad hoc gebeurt en dat wanneer Jellow groter is, dit niet meer werkt. *“En er komen de komende jaren 20 of 30 man bij, dan gaat het uit de klauwen lopen want dan weet je het niet meer.”* (Respondent 5, 2020). De laatste zorg omtrent de kennisdeling, is dat Jellow te weinig structuur heeft en dat dit wel nodig is wanneer Jellow groeit. Er wordt aangegeven dat er meer structuur moet komen in hoe, wat en waar kennis wordt gedeeld. En dat deze kennis schoon, actueel en gecentraliseerd moet zijn. *“Ja, meer structuur. Maar niet alleen in tooling, ook in regelgeving hoe we met de tooling omgaan.”* (Respondent 5, 2020)

5.3.4 Overig

Tot slot is er tijdens de interviews ook een zorg aangegeven omtrent de BHAG. Een respondent geeft aan dat hoe meer je groeit, hoe meer je in de processen belandt. En dat het belangrijk is dat de BHAG niet wordt vergeten. *“En hoe meer je groeit, hoe meer je in processen belandt en dus hoe minder je bezig bent met datgene wat je echt wilt bereiken.”* (Respondent 2, 2020).

5.3.5 Samenvatting

Wanneer Jellow gaat groeien, hebben de respondenten een aantal zorgen omtrent het kennismanagement. Om te beginnen is de zorg geuit dat wanneer Jellow groter wordt, de medewerkers minder goed weten wie waar expert in is. Ook is de zorg geuit dat het proces van kennisdeling trager en minder goed wordt. Bovendien geven de respondenten aan dat wanneer Jellow groeit, het lastig wordt om elkaar te vinden. En dat wanneer kennis persoonsafhankelijk blijft, het moeilijk zal worden om de juiste kennis te vinden. Tot slot is aangegeven dat er zorgen zijn omtrent de BHAG, dat deze wordt vergeten en dat Jellow steeds meer in processen gaat belanden.

5.4 Wat zijn de verbeterpunten binnen het kennismanagement?

5.4.1 Kennis inventariseren

Vaststellen van de benodigde kennis

De respondenten geven aan dat Jellow het vaststellen van de benodigde kennis kan verbeteren, door duidelijke kaders te stellen waar Jellow als bedrijf heen wil. *“Zodra dat duidelijk vast staat, dan kunnen we gaan communiceren van ‘dit zijn we en hier gaan we naar toe’. En dan kan je ook de kennisdeling veel beter gaan faciliteren.”* (Respondent 5, 2020). Een ander verbeterpunt is dat het vaststellen van de benodigde kennis beter kan worden gestroomlijnd.

Inventariseren van de bestaande kennis

Volgens de respondenten kan Jellow het inventariseren van bestaande kennis ten eerste worden verbeterd door het organiseren van de bestaande kennis. Zij geven aan dat een manier om dit te doen, het creëren van één overzichtelijk bestand is, waarin alle belangrijkste resultaten in staan. *“Ik weet zelf ook nog niet altijd precies waar ik die de informatie kan vinden die die nodig heeft om, ja, precies te weten wat hij moet weten.”* (Respondent 3, 2020). Ten tweede geven de respondenten aan dat het gewenst is om een database te hebben waarin de gebruikte modellen en literatuur worden



opgeslagen. *“Je moet met één druk op de knop gelijk begrijpen wat iedereen aan het doen is. En iedereen, elk team, werkt op dit moment vanuit de literatuur.”* (Respondent 2, 2020).

5.4.2 Kennis ontwikkelen

In de interviews zijn een aantal verbeterpunten aangegeven omtrent de kennisontwikkeling. Ten eerste kan de kennisontwikkeling worden verbeterd, door een manier te vinden waarop kennis ontwikkelen niet ten kosten gaat van het dagelijks werk. Een ander verbeterpunt is, volgens de respondenten, om ervoor te zorgen dat nieuwe literatuur niet opeens verschijnt, maar er ruimte is voor inspraak in welke literatuur er wordt gekozen en ontwikkeld. *“Dus de behoefte ligt voornamelijk in verwachting bij mij.”* (Respondent 2, 2020) Hiernaast vinden de respondenten dat het proces van de schoolonderzoeken kan worden verbeterd. Zij geven aan dat dit gedaan kan worden door het proces beter te stroomlijnen, zodat ze uitvoerbaar zijn en de onderzoeken een meerwaarde hebben voor het bedrijf. Jellow kan de kennisontwikkeling ook verbeteren door het proces tussen de afdelingen beter te stroomlijnen zodat er meer synergie tussen de verschillende afdelingen komt. Volgens de respondenten kan dit ervoor zorgen dat niet dezelfde kennis op verschillende plekken wordt ontwikkeld. Tot slot geeft een respondent aan dat er meer gebruik kan worden gemaakt van best practices om kennis te ontwikkelen. *“Of ga eens aan die 10 perfecte freelancers in jouw netwerk vragen wat ze jou daarin zouden adviseren.”* (Respondent 5, 2020)

5.4.3 Kennisdeling

Het meest genoemde verbeterpunt bij dit proces is dat er meer kennis moet worden gedeeld tussen de verschillende afdelingen. Afdelingen moeten beter op de hoogte zijn van elkaar, zodat ze elkaar kunnen versterken. Ook weten hoe andere afdelingen werken is een verbeterpunt. *“Dat je aanspoort af en toe even bij iemand anders te gaan zitten om dan te ontdekken hoe zij aan het werk zijn, wat ze allemaal doen.”* (Respondent 1, 2020). Ook is het gewenst dat projecten meer organisatie breed gedeeld worden. Maar, om de kennis beter te delen, is er ook behoefte aan een goede plek om dit te doen. Eén centrale plek die dient als kennispunt. *“Ik denk dat je daar terug moeten vinden, waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt aan de hand van welke onderzoeken, welke inzichten.”* (Respondent 4, 2020). Wat belangrijk hierbij is volgens de respondent, is dat het een laagdrempelige manier moet zijn om kennis op te slaan en dat iedereen weet hoe deze te bereiken is en hoe het werkt. Op deze manier kan kennis teruggevonden worden op momenten dat je bepaalde kennis nodig hebt. Een verbeterpunt van de respondenten wat hierop aansluit, is het duidelijk hebben wat voor kennis er met wie en hoe en waarom gedeeld wordt. *“Je wilt wel met mensen jouw kennis delen, kennis die voor hun relevant is. Maar ook weer niet te veel kennis met ze delen, die misschien niet relevant is voor hun functie.”* (Respondent 3, 2020). Tot slot is een verbeterpunt een meer structurele documentatie, in een beter georganiseerde Google Drive. Door beter te documenteren is het makkelijker terug te vinden waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt en wat het doel is van een bepaalde workflow. *“It should clearly defined what is the point of this pages, what is the goal of this pages, how it works.”* (Respondent 6, 2020).

5.4.4 Kennis toepassen

Er zijn geen verbeterpunten benoemd voor dit proces.

5.4.5 Kennis evalueren

Er zijn geen verbeterpunten benoemd voor dit proces.

5.4.6 Overig

Als verbeterpunt is de inhoud van de kennis die wordt gedeeld, benoemd. Zo is het gewenst om meer visuele beelden met elkaar te delen, met name door marketing. Ook het meer inspireren van elkaar, in plaats van alleen het delen van output wordt benoemd. *“Inspireren blijft veel beter hangen*



dan output delen.” (Respondent 2, 2020). Een ander verbeterpunt dat is aangegeven, is dat Jellow meer bezig kan zijn met de BHAG en data kan delen dat iets zegt over de BHAG. *“Maar wat inspireert is hetgeen waarvoor we echt werken. Dat is de BHAG.”* (Respondent 2, 2020). Verder geven de respondenten aan dat het belangrijk is dat het duidelijk wordt welke kennis voor wie relevant is. Op deze manier kan er bepaald worden welke kennis met wie gedeeld moet worden. Ten slotte is het verbeterpunt benoemd dat er meer documentatie moet worden gemaakt voor de nieuwe medewerkers. Hierdoor hebben ze aan de hand van de documenten voldoende kennis over bijvoorbeeld de klanten. *“It will provide some speed to adaptation for the employer. And it is easy to learn something from documents.”* (Respondent 6, 2020)

5.4.7 Samenvatting

De respondenten hebben een aantal verbeterpunten aangegeven omtrent het kennismanagement van Jellow. Jellow kan het kennis inventarisatie proces verbeteren door duidelijke kaders te stellen over waar het bedrijf heen wil en door het vaststellen van de benodigde kennis beter te stroomlijnen. Hiernaast is aangegeven dat het inventariseren van bestaande kennis kan worden verbeterd door de bestaande kennis beter te organiseren, een overzichtelijk bestand te creëren waar alle belangrijke resultaten te vinden zijn en door het creëren van een bestand waar alle gebruikte modellen en literatuur te vinden zijn. Tevens geven de respondenten aan dat de kennisontwikkeling kan worden verbeterd. Dit kan door ten eerste een manier te vinden waardoor kennisontwikkeling niet ten koste gaat van het dagelijks werk. Ten tweede door ruimte te geven om zelf nieuwe literatuur aan te kunnen dragen en te ontwikkelen. Een derde verbeterpunt is het beter stroomlijnen van de schoolonderzoeken. Tot slot het creëren van meer synergie tussen de verschillende afdelingen. Voor het proces van de kennisdeling geven de respondenten aan dat dit kan worden verbeterd door vooral meer kennis te delen en door kennis beter vindbaar te maken. Hiernaast moet het duidelijk worden welke kennis er wanneer met wie gedeeld wordt, en waarom. Ook moet er meer structurele documentatie komen, in een beter georganiseerde Google Drive.



6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek: *“Hoe kan het kennismanagement van Jellow worden verbeterd en gewaarborgd tijdens de groei?”*.

Om antwoord te geven op de hoofdvraag, is gebruik gemaakt van het literatuuronderzoek, kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. De vijf hoofdprocessen van het kennismanagement, die in het literatuuronderzoek zijn beschreven, zijn zowel voor het kwantitatief als kwalitatief onderzoek gebruikt als leidraad. Hiernaast is het onderdeel “overige” toegevoegd, voor onderwerpen die niet binnen deze vijf hoofdprocessen passen. Aan de hand van deze processen zal ook de hoofdvraag worden beantwoord.

Kennis inventarisatie

Zoals we in de situatieschets zagen, werkt Jellow aan de hand van een OPSP. Hierin zet Jellow de organisatiedoelen voor het komende kwartaal en voor de komende twee jaar in. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat kennis inventarisatie een belangrijk proces is binnen kennismanagement en dat het kan worden opgedeeld in twee onderdelen: het inventariseren van de benodigde kennis en het inventariseren van de bestaande kennis. Uit de resultaten van de kennismanagementscan blijkt dat Jellow aan de hand van het OPSP kan vaststellen welke kennis Jellow nodig heeft. Uit de resultaten van de interviews zijn een aantal knel- en verbeterpunten naar voren gekomen omtrent het inventariseren van de benodigde kennis en de groei van Jellow. Uit deze punten kan geconcludeerd worden dat Jellow de kennis inventarisatie kan verbeteren door ten eerste duidelijkere kaders te stellen waar het bedrijf naar toe wil gaan en deze goed te delen met de gehele organisatie. Uit het literatuuronderzoek is tevens gebleken dat dit een van de bekende knelpunten van een scaleup is, inconsistentie en onduidelijkheid rondom de organisatiedoelen. Aan de hand van het OPSP en duidelijke kaders kan zowel dit knelpunt worden voorkomen, als het kennismanagement van Jellow worden verbeterd doordat de medewerkers op deze manier beter op de hoogte zijn welke kennis er nodig is om de organisatiedoelen te behalen. Verder is het belangrijk om in te spelen op de groei en ervoor te zorgen dat wanneer Jellow groter wordt, medewerkers nog steeds weten welke collega waar expert in is. Wanneer een organisatie klein is, is dit makkelijk om te weten. Wanneer Jellow groter wordt, wordt dit meer een uitdaging en is het belangrijk dat hierop wordt ingespeeld.

Uit de resultaten van de kennismanagementscan en de interviews, kunnen een aantal conclusies worden getrokken om het inventariseren van de bestaande kennis te verbeteren. Ten eerste kan het worden verbeterd door de kennis beter te organiseren. Op dit moment zit veel kennis nog in de hoofden van de medewerkers en is deze kennis persoonsafhankelijk. Dit zorgt ervoor dat het inventariseren van bestaande kennis lastiger is en meer tijd kost. Door meer kennis op te slaan op een gestructureerde manier, kan het inventariseren van kennis worden verbeterd. Ook zorgt dit ervoor dat, wanneer Jellow groter wordt, kennis makkelijk kan worden terug gevonden en Jellow op deze manier blijft weten welke kennis er is en wie welke kennis heeft.

Kennisontwikkeling

Zoals in de situatieschets staat beschreven, is Jellow een kennis intensieve organisatie. Dit betekent dat kennisontwikkeling een belangrijk aspect is voor Jellow. Tevens blijkt uit het literatuuronderzoek dat Weggeman kennisontwikkeling ziet als één van de hoofdprocessen binnen kennismanagement. Uit de kennismanagementscan is gebleken dat dezelfde kennis op verschillende plekken in de organisatie wordt ontwikkeld en dat de kennisontwikkeling vaak te ad hoc gebeurt. De resultaten van de interviews bevestigen dit en geven ook aan dat kennisontwikkeling soms ten koste gaat van het dagelijks werk. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat een bekend knelpunt voor een scaleup, het ontbreken van bepaalde processen en systemen is en dat waar ad hoc werken eerst efficiënt en effectief was, dit bij een scaleup disfunctioneel wordt. Uit de resultaten van de



kennismanagementscan en de interviews kunnen een aantal zaken worden geconcludeerd die ervoor zorgen dat het kennismanagement van Jellow wordt verbeterd en wordt gewaarborgd. Ten eerste kan dit gedaan worden door meer synergie te creëren tussen de verschillende afdelingen. Afdelingen moeten beter op de hoogte zijn van elkaar en weten waar de anderen afdelingen mee bezig zijn, zodat niet dezelfde inzichten bij verschillende afdelingen worden opgedaan. Ten tweede moet het proces van de schoolonderzoeken beter worden gestroomlijnd, zodat niet meerdere stagiaires hetzelfde onderzoek doen met dezelfde doelgroep. Ten derde is het belangrijk dat er minder ad hoc wordt gewerkt, zodat er efficiënt en effectief kan blijven worden (samen)gewerkt. Tot slot is het belangrijk dat er een manier wordt gevonden waarop kennisontwikkeling niet ten kosten gaat van het dagelijks werk.

Kennisdeling

Zoals in de situatieschets staat beschreven, heeft Jellow een aantal formele momenten om kennis met elkaar te delen. Het literatuuronderzoek beschrijft het belang bij processen en het creëren van een visie hiervan. Jellow heeft, aan de hand van het boek *Scaling up*, een visie gecreëerd over de formele momenten om kennis te delen. Uit de kennismanagementscan blijkt dat de medewerkers hier ook redelijk positief over zijn, al zijn er in de interviews wel een aantal punten naar voren gekomen die de kennisdeling van Jellow kunnen verbeteren. Uit de resultaten van de kennismanagementscan en de interviews kan geconcludeerd worden dat ten eerste er meer kennis gedeeld moet worden. Zowel tussen de verschillende afdelingen, als organisatie breed. Er moet voor gezorgd worden dat de medewerkers beter inzien wat de waarde is wanneer zij hun projecten en onderzoeken meer organisatie breed delen. Ook moet duidelijk worden voor wie welke kennis relevant is, zodat medewerkers weten met wie ze hun kennis moeten delen. Ten tweede moet het kennisdelen beter gefaciliteerd worden. De wil om kennis te delen is er vaak wel, maar een plek om dit gemakkelijk te doen is er nog niet. Dit verhoogt de drempel om kennis te delen. Er is behoefte aan een plek waar laagdrempelig en overzichtelijk kennis gedeeld kan worden. Ten derde moet kennis beter vindbaar zijn. Wanneer een medewerker nu kennis wil opzoeken, is dat niet altijd even gemakkelijk. Door kennis gestructureerd te documenteren kan dit worden verbeterd. Ten vierde kan kennisdeling worden verbeterd door teams sneller en makkelijker van elkaar te kunnen laten leren. Tot slot is gebleken dat naast de formele momenten ook veel kennis wordt gedeeld tijdens informele momenten. Wanneer Jellow groeit zal dit lastig te onderhouden zijn. Het is hierdoor van belang dat Jellow minder afhankelijk wordt van informele kennisdeling, zodat een goede kennisdeling kan worden gewaarborgd tijdens de groei. Er zullen daarom nieuwe manieren van kennisdelen moeten worden bedacht, zodat de kennisdeling wanneer Jellow groter is ook snel en goed gaat.

Kennis toepassen

In de situatieschets staat beschreven dat Jellow een kennisintensieve organisatie is met een innovatiecultuur. Dit zorgt er mede voor dat er weinig tot geen weerstand is in het toepassen van kennis. Dit blijkt ook uit de resultaten van de kennismanagementscan en de interviews. Het enige verbeterpunt dat uit het onderzoek geconcludeerd kan worden, is dat het duidelijk moet zijn welke kennis voor wie relevant is, zodat de juiste kennis met de juiste medewerkers wordt gedeeld. Dit verhoogt de kans dat de gedeelde kennis wordt toegepast.

Kennis evalueren

In de situatieschets staat beschreven dat Jellow voornamelijk lean-leiderschap vertoont, wat inhoudt dat Jellow onder andere streeft naar continue verbetering. Zoals in het literatuuronderzoek staat beschreven, zorgt het proces kennis evalueren ervoor dat de ontwikkelde kennis in de praktijk tot verandering en verbetering leidt. De kennismanagementscan en de interviews hebben weinig resultaten opgeleverd over dit proces, waardoor er geconcludeerd kan worden dat er nog weinig focus ligt bij dit proces. Om het kennismanagement van Jellow te verbeteren en te waarborgen is het belangrijk dat er meer focus komt te liggen op het evalueren van de kennis.



Overig

In de situatieschets staat de huidige situatie, de coronacrisis, en de gevolgen hiervan beschreven. Zowel uit de kennismanagementscan en de interviews zijn een aantal gevolgen van de coronacrisis naar voren gekomen. Uit deze gevolgen kan geconcludeerd worden dat Jellow snel heeft weten in te spelen op de crisis, maar wanneer dit nog een langere tijd blijft voortduren, er rekening mee wordt gehouden dat er meer aanpassingen nodig zijn. Een aantal keer is er aangegeven dat een er contactmomenten zijn weggevallen. Jellow heeft hier wel op ingespeeld maar het is nog niet bekend of dit voldoende is. Wanneer de crisis blijft, is het belangrijk om dit tijdig te evalueren zodat het kennismanagement wordt gewaarborgd.

Een andere manier om het kennismanagement van Jellow te verbeteren en te waarborgen, is om kritisch naar de inhoud te kijken van de kennis die wordt gedeeld. Welke kennis voor wie belangrijk is en wat de beste manier is om deze kennis te delen, zijn vragen waaruit blijkt dat daar meer aandacht voor nodig is. Uit de resultaten van de interviews kan geconcludeerd worden dat een aantal medewerkers het lastig vindt om te weten met wie het beste welke kennis gedeeld kan worden en is gebleken dat een aantal medewerkers niet alle gewenste kennis ontvangt. Tot slot is het belangrijk dat er meer gefocust wordt op de BHAG en dat de medewerkers elkaar meer inspireren.



7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er kritisch gekeken naar het onderzoeksproces, mijn eigen rol in het onderzoek en naar de bruikbaarheid van de resultaten.

7.1 Reflectie van het onderzoeksproces

Vooronderzoek

Mede door de coronacrisis, maar ook omdat Jellow een scaleup is, verandert de interne situatie van Jellow erg snel. Een aantal inzichten die aan het begin van de onderzoeksperiode zijn opgedaan, zijn in de loop van de onderzoeksperiode veranderd. Een voorbeeld hiervan is een knelpunt rondom de interne communicatie dat in het begin van de onderzoeksperiode speelde. Vervolgens is dit knelpunt tijdens het onderzoek opgelost door Jellow door de implementatie van een nieuwsbrief. Een sterk punt van het onderzoek is dat de veranderingen van Jellow zijn meegenomen, waardoor het onderzoek waardevol is gebleven voor Jellow. Door continue alle verandering aan te passen in het vooronderzoek, heeft dit wel meer tijd gekost dan gepland. Voor een volgende keer zal ik dit niet continue doen, maar eens per maand. Zodat het minder tijdrovend is en er in de tussentijd focus is op de rest van het onderzoek.

Literatuuronderzoek

Na het uitvoeren van het literatuuronderzoek en de uitvoering van het conceptueel model, is gebleken dat veel literatuur over kennismanagement gericht is op grote organisaties. Dit heeft ervoor gezorgd dat het theoretisch kader kleiner is dan van te voren gewenst was en het conceptueel model minder toepasbaar. Wanneer ik nogmaals een onderzoek doe bij een scaleup, weet ik dat er over bepaalde thema's weinig literatuur is te vinden. Door deze kennis kan het literatuuronderzoek anders worden aangepakt, waardoor er voldoende theoretisch kader voor het onderzoek is. Een mogelijkheid zou bijvoorbeeld zijn om de literatuur die er wél is te gebruiken, maar met een kritische noot waarom het wel of niet toepasbaar zou zijn voor een scaleup.

Kwantitatief onderzoek

Er is tijdens het kwantitatief onderzoek gebruik gemaakt van de kennismanagementscan van Weggeman. Na het uitvoeren van de scan bleek dat deze scan gemaakt is voor grotere organisaties. Omdat de scan was uitgevoerd voordat dit inzicht werd opgedaan, is er voor gekozen om deze scan wel te blijven gebruiken voor dit onderzoek. Zoals ook hierboven is beschreven, zou ik voor een volgende keer eerst kritisch kijken naar wat wel en niet bruikbaar is voor een scaleup. Bij deze scan was het beter geweest om voor het versturen te kijken naar welke delen van de scan toepasbaar waren voor een scaleup, zodat alle resultaten van de scan bruikbaar waren.

Kwalitatief onderzoek

Door de coronacrisis hebben de interviews online plaats gevonden. Dit heeft als gevolg gehad dat er soms meer ruis in de communicatie zat. Dit komt ten eerste door de slechte internetverbinding van de respondent, waardoor het antwoord van de respondent slechter verstaanbaar was. Ten tweede ontbreekt de lichaamstaal. Meerdere respondenten zijn tijdens het interview gaan wandelen waardoor er geen beeld was. Voor een volgende keer dat ik online interviews moet afnemen, zal ik aan de respondenten vragen of ze voor de camera willen blijven zitten. Op deze manier zijn de respondenten meer gefocust op het interview en is er meer kans om de lichaamstaal van de respondenten te zien. Een laatste discussiepunt van het kwalitatief onderzoek is dat er een buitenlandse medewerker is geïnterviewd. Dit interview is in het Engels gevoerd, maar Engels is voor beide niet de oorspronkelijke taal. Dit heeft de kans vergroot dat er miscommunicaties plaatsvonden en heeft het doorvragen op antwoorden moeilijker gemaakt. Voor een volgende keer zal ik, als de keuze er is, geen interview in het Engels houden. Ik heb gemerkt dat mijn Engels daar niet goed genoeg voor is, waardoor ik het interview niet optimaal kan afnemen.



7.2 Reflectie op eigen rol als onderzoeker

Zoals in de reflectie van het onderzoeksproces staat beschreven, ben ik tegen een aantal zaken aangelopen tijdens het onderzoeken. Deze zaken hebben mijn rol als onderzoeker op verschillende manieren beïnvloed. Ten eerste is er veel van mijn aanpassingsvermogen gevraagd, door de snelle veranderingen bij Jellow. Ten tweede is er, door het toepassen van de kennismanagementscan en het hierdoor verkrijgen van resultaten die niet allemaal bruikbaar zijn, veel ruimte gekomen voor mijn eigen interpretatie en mening. Dit heeft mijn kritische blik als onderzoeker nog belangrijker gemaakt, omdat ik nu heb beoordeeld welke resultaten wel of niet bruikbaar zijn voor het onderzoek. De resultaten die ik heb gebruikt, heb ik vervolgens wel gecheckt tijdens het kwalitatief onderzoek, zodat de betrouwbaarheid van mijn eigen interpretatie en mening is verhoogd. Tevens denk ik dat de betrouwbaarheid van mijn mening over de resultaten is verhoogd, door de keuze om ook mee te werken bij Jellow. Hierdoor heb ik een beter beeld hoe een scaleup werkt, waardoor ik een betere en onderbouwde mening heb over welke resultaten wel of niet toepasbaar zijn. Ten derde is de keuze gemaakt om semigestructureerde interviews te houden. Dit heeft als gevolg gehad voor mijn rol, dat mijn gespreksvaardigheden erg belangrijk waren. Tijdens de interviews was het erg belangrijk om goed door te vragen, zodat de resultaten uit de interviews goed waren.

7.3 Reflectie op de bruikbaarheid van de resultaten

Een aantal punten, die onder andere bij de reflectie van het onderzoeksproces en mijn rol als onderzoeker zijn beschreven, hebben invloed gehad op de bruikbaarheid van de resultaten. Zo heeft het gebruik van de kennismanagementscan invloed gehad op de bruikbaarheid van de resultaten. Niet alle resultaten van de scan zijn bruikbaar voor het onderzoek, door zelf kritisch naar de resultaten te kijken én door de gebruikte resultaten te checken tijdens het kwalitatief onderzoek, is geprobeerd de bruikbaarheid van de resultaten te waarborgen. Verder heeft de keuze om ook mee te werken bij Jellow een positieve invloed gehad op zowel de resultaten, als de aanbeveling. Door mee te werken heb ik meer kennis gekregen over het werken bij een scaleup, waardoor ik nog kritischer heb kunnen kijken naar de bruikbaarheid van resultaten. Hiernaast heeft dit ervoor gezorgd dat ik een beter idee heb welke aanbevelingen goed zullen aansluiten bij Jellow. Tijdens het meewerken heb ik een goed beeld gevormd hoe Jellow te werk gaat en welke adviezen zullen gaan werken bij Jellow. Dit heeft ervoor gezorgd dat de bruikbaarheid van mijn aanbevelingen is verhoogd.



8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen voor Jellow beschreven. De aanbevelingen zorgen ervoor dat het kennismanagement van Jellow wordt verbeterd en wordt gewaarborgd tijdens de groei. In de aanbevelingen is er rekening gehouden met de cultuur van Jellow en het budget. Door de coronacrisis is er op een aantal zaken tijdelijk bezuinigd. Hierdoor is er rekening gehouden met een beperkt budget voor het mogelijk implementeren van de aanbevelingen.

8.1 Kennissessie

Zoals in de conclusie staat beschreven, weten medewerkers niet goed welke kennis voor wie relevant is. Wanneer zij over bepaalde kennis beschikken, is het onduidelijk met wie ze deze kennis het best kunnen delen. Hiernaast is ook gebleken dat niet alle medewerkers kennis die voor hun relevant is, ontvangen. De eerste aanbeveling aan Jellow is om duidelijkheid te creëren in welke kennis er voor wie relevant is en dit te communiceren met alle medewerkers. Het creëren van duidelijkheid kan gedaan worden aan de hand van een kennissessie. De kennissessie is een bijeenkomst waar wordt gediscussieerd over welke beschikbare kennis er voor welke afdeling relevant is. De sessie is bedoeld om antwoord te krijgen op de volgende vragen: Welke beschikbare kennis heeft onze afdeling nodig en welke kennis hebben wij andere afdelingen te bieden? Het doel van de bijeenkomst is om duidelijk te krijgen welke kennis de afdelingen hebben en welke beschikbare kennis nog ontbreekt.

Hulpmiddelen

De kennissessie

De kennissessie zal éénmaal plaatsvinden. Tijdens deze sessie zal er één afgevaardigde per team, inclusief het MT, aanwezig zijn. Om ervoor te zorgen dat de kennissessie optimaal resultaat levert, zullen de teams voorbereidingen moeten treffen. Voorafgaand aan de sessie, gaan de teams afzonderlijk van elkaar zitten om de volgende vragen te beantwoorden:

- a. Over welke unieke kennis beschikken wij?
- b. Welke kennis gaan wij binnenkort opdoen?
- c. Welke kennis die wij hebben is voor welke afdeling relevant?
- d. Welke kennis is van alle andere afdelingen voor ons relevant? Welke kennis ontbreekt nog bij ons?
- e. Hoe wil je deze kennis delen/ontvangen?

Ook zal hier worden besproken wie de afgevaardigde van het team wordt voor de kennissessie met de andere afdelingen.

Na deze bijeenkomst zal de kennissessie plaatsvinden. De kennissessie heeft als doel het beantwoorden van de volgende twee hoofdvragen: Welke kennis heeft onze afdeling nodig en welke kennis hebben wij andere te bieden? De sessie verloopt als volgt: alle deelnemers krijgen twee verschillende kleuren post-its. De ene kleur staat voor kennis die zij zouden willen vergaren, de andere kleur staat voor kennis die zij andere afdelingen te bieden hebben. Iedereen krijgt 10 minuten om de post-its in te vullen voor elke afdeling. Vervolgens zullen de post-its worden verzameld en geordend per afdeling. De post-its die verschillende afdelingen overlappen, denk hierbij aan projecten die Jellow breed worden gedaan, worden een eigen onderdeel. De post-its zullen met de groep worden besproken. Aan de hand van de post-its en het gesprek zal er samen antwoord worden gegeven aan de twee hoofdvragen van de sessie.

Implementatie

De verantwoordelijkheid voor de organisatie van de kennissessie ligt bij HR. Zij zullen een aantal stappen moeten ondernemen om het maximale resultaat uit de sessie te halen. In tabel 1 staan deze stappen beschreven. Ook is HR verantwoordelijk voor het evalueren en het waarborgen van het



behaalde resultaat. Om ervoor te zorgen dat het resultaat van de kennissessie lang houdbaar is, zal in het MTO ruimte gecreëerd worden om het kennismanagement van Jellow te beoordelen. Mogelijke vragen die in het MTO gesteld kunnen worden: Beschikt mijn afdeling over alle relevante beschikbare kennis? Beschik ik over alle relevante beschikbare kennis?

Tabel 1 Implementatieplan 'Kennissessie'

Actie	Wat	Wie	Wanneer	Waarom
Stap 1: draagvlak creëren	Een korte presentatie met de resultaten van dit onderzoek + de vervolgacties (de kennissessie en de kennisbank)	HR	Eind juni	Door het creëren van draagvlak, wordt de weerstand verminderd, zijn de medewerkers op de hoogte van de veranderingen en zullen zij meer bereid zijn hier aan mee te werken.
Stap 2: aankondiging	Tijdens een lunchupdate / bi-weekly update aankondigen dat de sessie er aankomt en dat er een mail volgt met uitleg.	HR	2 ^e week van juli	Op deze manier weten de medewerkers niet alleen dat er een kennissessie aankomt, maar ook waarom deze nodig is.
Stap 3: de mail	In de mail staat: Uitleg van de kennissessie, het doel, de benodigde voorbereidingen en de tijd die het gaat kosten. Ook zullen de teammeetings nu worden ingepland door HR. In de uitnodiging staat nogmaals het doel en de vragen die zij moeten beantwoorden.	HR	3 ^e week van juli	Nu weten de medewerkers waar ze aan toe zijn en zijn de verwachtingen duidelijk.
Stap 4: de teammeetings	De teams houden zelfstandig deze meeting. Na afloop kunnen zij antwoord geven op alle vragen en laten ze weten wie de afgevaardigde wordt, zodat de kennissessie kan worden ingepland.	Team	4 ^e week van juli	
Stap 5: uitnodiging kennissessie	Uitnodiging naar de afgevaardigden inclusief nogmaals het doel van de sessie.	HR	1 ^e week van juli	
Stap 6: waarborgen	Na de kennissessie een korte presentatie geven aan de rest van de organisatie met de resultaten. Afsluiten met een korte introductie van de kennisbank. (Zie volgende aanbeveling).	HR	Week na de kennissessie	Op deze manier zijn alle medewerkers op de hoogte van wat er is besproken en wat de resultaten zijn. Zo blijft iedereen betrokken bij het proces.



8.2 Kennisbank

Om het kennismanagement te verbeteren, is de tweede aanbeveling het implementeren van een kennisbank. Zoals in de conclusie staat beschreven, zit in de huidige situatie veel kennis alleen in de hoofden van de medewerkers en wordt er te weinig kennis opgeslagen. Jellow beschikt over veel kennis, maar deze kennis blijkt vaak moeilijk terug te vinden. Dit komt doordat er te weinig kennis wordt gedocumenteerd, de plek waar de kennis wordt opgeslagen chaotisch is en er onvoldoende kennis wordt gedeeld. Hiernaast wordt er ook dezelfde kennis op verschillende plekken in de organisatie ontwikkeld. Dit komt door te weinig synergie tussen de afdelingen en de schoolonderzoeken niet voldoende met elkaar worden afgestemd. In de gewenste situatie wordt kennis gestructureerd opgeslagen op één overzichtelijke plek. Kennis kan zo makkelijk worden terug gevonden en iedereen is op de hoogte welke kennis er is en welke kennis wordt ontwikkeld. Om de gewenste situatie realiteit te maken, is de tweede aanbeveling de implementatie van een kennisbank.

Hulpmiddelen

Er zijn een aantal voorwaarden waar deze kennisbank aan moet voldoen om een optimaal resultaat te behalen. Ten eerste bevindt zich in de geïmplementeerde kennisbank alle relevante kennis die Jellow in huis heeft. Ten tweede is het belangrijk dat het een laagdrempelige plek is en dat de medewerkers de kennisbank makkelijk kunnen gebruiken. Ten derde moeten de medewerkers weten waar de kennisbank te vinden is en hoe ze deze kunnen gebruiken. Ten vierde moet het gebruik van de kennisbank routine worden. Maandelijks moet de kennisbank geüpdatet worden, zodat de kennis up-to-date is. Tot slot moet het zo'n overzichtelijke kennisbank zijn, dat de medewerker snel kan zien welke kennis er is, welke er wordt ontwikkeld en waar je welke kennis vandaan kan halen. Dat betekent dat alle onderzoeken die gedaan zijn, of op dit moment gedaan worden, terug te vinden zijn in de kennisbank. Ook gebruikte literatuur en modellen moeten hier te vinden zijn. De vormgeving van de kennisbank kan op twee manieren: een online tool of de kennisbank zelf creëren.

Optie 1: een online tool

Er bestaan ontzettend veel online tools voor een kennisbank. Deze online tools zijn wiki's voor organisaties waar kennis, documentatie en notities kunnen worden bewaard. Verder zijn deze tools overzichtelijk en gebruiksvriendelijk. Een mogelijke tool die bij Jellow past is Nuclino. Deze tool is gefocust om kennis op een gestructureerde manier op te slaan en kennisdeling op een makkelijke manier te faciliteren. Het centraliseert alle kennis op een overzichtelijke manier. Hiernaast heeft het de mogelijkheid om alle relevante projectkennis vast te leggen en samen in documenten te werken. Deze tool beschikt over verschillende features die passend zijn bij Jellow. Voorbeelden hiervan zijn de mogelijkheid om de notulen van de wekelijkse bijeenkomsten op te slaan, het faciliteren van kennisdeling tussen verschillende teams en het opslaan van workflow en andere documentaties op een overzichtelijke manier. In bijlage 4 zijn een aantal afbeeldingen van de tool toegevoegd om een visuele indruk te geven. Tot slot is deze tool ook relatief goedkoop, namelijk 5 dollar per gebruiker per maand. Dit houdt in dat wanneer Jellow 25 medewerkers heeft, het €114 euro per maand kost.

Optie 2: zelf creëren

Een andere optie om een kennisbank te implementeren, is het zelf maken van een kennisbank in Excel. Jellow werkt veel in Excel en heeft al een aantal belangrijke zaken, zoals de Rockplanning en het OPSP, in Excel gemaakt. Een kennisbank in Excel zal hierdoor een toegankelijke plek zijn. Het voordeel van zelf een kennisbank maken, is dat het gratis kan. Een nadeel is dat een Excelbestand beduidend minder kan, dan wanneer je dit vergelijkt met een online tool. De kennisbank in Excel moet uit de volgende onderdelen bestaan: titel, belangrijkste resultaten, afdeling/projectgroep, verantwoordelijken, literatuur, doelgroep en een link waar de kennis te vinden is. In bijlage 5 is een voorbeeld toegevoegd hoe dit eruit komt te zien.



Implementatie

Wat belangrijk is bij de implementatie van de kennisbank, is dat de medewerkers de waarde hiervoor inzien en dat de implementatie goed verloopt. De invulling van de kennisbank wordt uiteindelijk hun verantwoordelijkheid. Door ervoor te zorgen dat zij de waarde van de kennisbank inzien, wordt de kans groter dat de implementatie gaat slagen en dat zij hun verantwoordelijkheid gaan nemen. Om de kennisbank goed te implementeren, is er een stappenplan ontwikkeld. Deze staat in tabel 2 weergegeven.

Tabel 2 Implementatieplan 'Kennisbank'

Actie	Wat	Wie	Wanneer	Waarom
Stap 1: Implementatie voorbereidingen	Eerst zal er een email worden gestuurd met uitleg over de kennisbank, het doel van de kennisbank en kort hoe deze gebruikt kan worden.	HR	Na de presentatie van de kennissessie.	Door eerst een mail te sturen met de uitleg over de kennisbank, krijgen de medewerkers de benodigde basiskennis.
Stap 2: de implementatie	De kennisbank gaat live en kan gebruikt worden. Er zal een mail uitgaan met de gebruiksaanwijzingen en tijdens de lunchupdate zal er een korte toelichting worden gegeven. Ook wordt er een maandelijks updatemoment in alle agenda's gepland.	HR	Week na het versturen van de email.	Met de email wordt er voor gezorgd dat medewerkers begrijpen hoe ze met de kennisbank om moeten gaan. Door een vast moment in alle agenda's te plannen om de kennisbank updaten wordt de kans verhoogd dat de kennisbank alle belangrijke informatie bevat en wordt het updaten routine.
Stap 3: Evalueren	Het versturen van een korte enquête over de kennisbank. Voorbeeldvragen: 1. Snap je het gebruik van de kennisbank volledig? 2. Maak je gebruik van de kennisbank? 3. Heb je tips en tops?	HR	2 maanden na het live gaan van de kennisbank.	Om het doel van de kennisbank te waarborgen, is het belangrijk dat er na afloop van de implementatie wordt gekeken of deze geslaagd is.
Stap 4: Waarborgen	In het MTO vragen toevoegen over de kennisbank, voorbeeld: 'Ik maak gebruik van de kennisbank', 'Ik weet hoe ik de kennisbank kan gebruiken'	HR		Door ruimte te geven in het MTO, wordt er periodiek gekeken of de kennisbank nog van toegevoegde waarde is en of er aanpassingen nodig zijn.



8.3 Onboarding documenten

De derde aanbeveling is het verbeteren van de onboarding documenten waar de nieuwe medewerkers en stagiaires belangrijke informatie van Jellow kunnen terugvinden. In de huidige situatie is er nog weinig documentatie van de basiskennis over Jellow. Denk hierbij aan kennis over de klanten en bepaalde workflow. Veel van deze kennis wordt wel mondeling overgebracht, maar dat is niet altijd voldoende. Dit komt onder andere omdat de nieuwe medewerkers veel kennis in één keer ontvangen en dit het lastig maakt om alles in één keer te onthouden. Het onboardingsproces kost op deze manier veel tijd, omdat de medewerker ook veel zelf nog moet uitzoeken. In de gewenste situatie is er meer kennis gedocumenteerd, zodat de nieuwe medewerker de kennis gemakkelijk en snel zelf terug kan vinden. Zoals in de methodologie is beschreven, waren de nieuwste medewerkers uitgesloten van het onderzoek. Dit heeft de respondenten niet weerhouden om voor de nieuwe medewerkers mee te denken. De respondenten hebben aangegeven dat zij hier een verbeterpunt in zien.

Hulpmiddelen

In de onboarding documenten moet alle belangrijke basiskennis van Jellow te vinden zijn. Per afdeling en per thema moeten de nieuwe medewerkers en stagiaires documenten kunnen vinden met de belangrijkste kennis. Het is belangrijk dat deze documenten op een overzichtelijke plek worden opgeslagen, zodat de vindbaarheid van deze documenten goed is.

Implementatie

Om ervoor te zorgen dat alle belangrijke basiskennis gedocumenteerd is, krijgen alle afdelingen de verantwoordelijkheid om voor hun afdeling te kijken wat er nodig is om te documenteren en dit dan ook te documenteren. Er wordt één eindverantwoordelijke per team vastgesteld, die ervoor zorgt dat het document voor de deadline af is en ook goed is. Voorafgaand zullen er gesprekken met de meest nieuwe medewerkers worden gehouden om te bespreken wat zij van hun onboarding vonden en van welke kennis zij documenten misten. De resultaten van deze gesprekken zullen de basis zijn voor de documentatie. Om ervoor te zorgen dat het maken van het document goed gaat, zullen een aantal kaders aan de afdelingen worden meegegeven. Ten eerste zullen de relevante resultaten van de gesprekken met de nieuwe medewerkers worden gedeeld met de juiste afdelingen, zodat zij een basis hebben om vanuit te werken. Ten tweede zal er een email worden verstuurd met de reden waarom het nodig is en het doel van de documentatie, zodat de medewerkers begrijpen waarom ze dit moeten doen. Tot slot zal ook de gewenste omvang van het document worden gemaild, de plek op Google Drive waar dit moet worden opgeslagen en de deadline voor het document. Wat belangrijk is, is dat deze aanbeveling geen vervanging is van het huidige onboardingsproces, maar een toevoeging. Het implementatieplan staat in tabel 3 weergegeven.

Tabel 3 Implementatieplan 'Onboarding documentatie'

Actie	Wat	Wie	Wanneer	Waarom
Stap 1: kennis vergaren	In gesprek met de nieuwe medewerkers. Wat vonden zij van hun onboarding en welke documentatie hebben zij gemist.	HR	Start 4 ^e kwartaal	Input voor de documenten.
Stap 2: draagvlak creëren	Email versturen met de resultaten van de gesprekken, het doel van de documentatie, de kaders van de documentatie en de deadline.	HR	Start 4 ^e kwartaal	Eerste twee aanbevelingen zijn in het derde kwartaal, het moet niet te veel worden. De deadline is 1 maand later.
Stap 3: de	Eens per week checken hoe het met de documentatie gaat	HR		Basiskennis documenteren kan iets zijn wat snel wordt vergeten. Door wekelijks te



documentatie	bij de eindverantwoordelijke. En hulp bieden waar nodig.			checken en hulp aan te bieden, wordt ervoor gezorgd dat dit niet wordt vergeten en de documentatie goed verloopt.
Stap 4: waarborgen	Onboardingsgesprekken structureel voeren. Bij elke nieuwe medewerker na één maand in dienst.	HR		Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat de documenten up-to-date blijven.

8.4 Leren van elkaar

De laatste aanbeveling aan Jellow is het faciliteren van onderlinge kennisdeling. Naast de beschikbare kennis voor het behalen van de organisatiedoelen, is er ook veel kennis in huis die kan bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling. Denk hierbij aan interessante boeken die worden gelezen, kennis over wat andere afdelingen doen, modellen die andere afdelingen toepassen etc. De medewerkers van Jellow kunnen elkaar inspireren en veel van elkaar leren. In de huidige situatie is er te weinig ruimte voor het inspireren van elkaar en om kennis te delen wat niet direct bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelen. Uit het onderzoek is gebleken dat hier wel behoefte aan is. In de gewenste situatie wordt deze kennisdeling gefaciliteerd, zodat de medewerkers meer van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen inspireren.

Hulpmiddelen

Er zijn meerdere mogelijkheden om de onderlinge kennisdeling en inspiratie te faciliteren:

1: Inspiratiesessie

Tijdens een inspiratiesessie is er ruimte om de andere medewerkers te inspireren of ze dingen te leren over onderwerpen die de medewerkers leuk vinden. Deze sessie vindt één keer per kwartaal plaats en elke keer is een andere afdeling verantwoordelijk voor de organisatie. De afdeling bedenkt wat zij leuk vinden om met de andere medewerkers te delen of hoe zij de inspiratiesessie invullen. Dit kan een presentatie zijn, maar ook een workshop, een quiz etc. De vorm en inhoud ligt bij de afdeling zelf, wel zullen van te voren wat voorbeelden worden gegeven om enige inspiratie op te doen.

2: Functieroulette

Een tweede mogelijkheid om van de andere medewerkers te leren, is een functieroulette. Door een keer mee te kijken bij een andere afdeling en een andere functie, kom je te weten wat een andere afdeling bezighoudt en waar ze mee bezig zijn. Bij de functieroulette worden twee medewerkers van verschillende afdelingen aan elkaar gekoppeld, waarbij de ene medewerker bij de andere medewerker komt kijken. De medewerkers die de ander ontvangt, krijgt de taak om een afspraak in te plannen op een moment dat het leuk is om mee te kijken. Denk hierbij aan een interessante taak of een overleg. Per maand is er één medewerker per afdeling aan de beurt om bij een andere afdeling te kijken en om iemand bij zijn/haar afdeling te ontvangen. Per maand worden er andere medewerkers aan elkaar gekoppeld. Deze medewerkers ontvangen dan een email met de volgende punten:

1. Aan wie ze zijn gekoppeld en of zij naar de andere afdeling gaan of juist de ander ontvangen.
2. De ontvanger krijgt de taak om in een aangegeven week een moment in te plannen met de ander. Dit moment moet een interessant/leuk moment zijn.
3. Het doel van de functieroulette.

Implementatie

Voor de implementatie van de hulpmiddelen om het leren van elkaar te faciliteren, is het belangrijk dat de waarde hiervan wordt ingezien. Zoals ook bij de tweede aanbeveling het geval is, ligt er na de



implementatie, veel verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf. Om positief resultaat te behalen, is het hierom belangrijk dat de medewerkers het nut ervan inzien zodat zij zelf ook de verantwoordelijkheid gaan nemen. In tabel 4 staat het implementatieplan weergegeven.

Tabel 4 Implementatieplan 'Leren van elkaar'

Actie	Wat	Wie	Wanneer	Waarom
Stap 1: uitleg	Presentatie bij de lunchupdate over beide hulpmiddelen.	HR	1 ^e week oktober	Uitleg waarom Jellow dit gaat doen en de vervolg acties presenteren. Gekozen voor het 4 ^e kwartaal zodat de aanbevelingen niet allemaal tegelijk worden geïmplementeerd.
Stap 2: start	Het koppelen van de eerste medewerkers. Deze medewerkers krijgen een email met nogmaals het doel en de uitleg.	HR	2 ^e week oktober	Andere 2 aanbevelingen zijn in het derde kwartaal, het moet niet te veel worden
Stap 3: evalueren	Na het eerste bezoek van de ene medewerker bij de ander en bespreken wat zij ervan vonden en wat er wellicht beter kan	HR	Week na roulette	Er zullen na de eerste keer mogelijk een aantal verbeterpunten zijn. Om dit de week erop meteen uit te vragen, kan het worden aangepast en verbeterd.
Stap 4: waarborgen	Ervaringen delen via de nieuwsbrief én meenemen in het MTO	HR		Door ervaringen te delen in de nieuwsbrief, blijft dit onderdeel leven. Ook is het leuk om te zien wat de andere medewerkers hiervan hebben geleerd en meenemen. Door het mee te nemen in het MTO wordt de waarde van de functieroulette gecheckt. Voorbeeldvraag voor het MTO: "Ik vind de functieroulette een leerzame activiteit" of "Ik vind dat de functieroulette een toegevoegde waarde heeft."



Literatuurlijst

Alles over marktonderzoek (z.j.) Vragenlijst [Artikel] Opgehaald van Alles over marktonderzoek: <https://www.allesovermarktonderzoek.nl/vragenlijst/#soorten-vragenlijsten> op 29 mei 2020

Boerman, P. (2019, 17 september). Hoe blijf je succesvol in een snel veranderende wereld? [Artikel]. Opgehaald van MT: <https://www.mt.nl/management/adaptief-leiderschap/hoe-blijf-je-succesvol-in-een-snel-veranderende-wereld/577014> op 29 mei 2020

CBS (2016, 3 oktober). 1 op 400 startende bedrijven wordt gazelle [Onderzoeksrapport]. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/40/1-op-400-startende-bedrijven-wordt-gazelle> op (19 maart 2020)

CBS (2020a, 13 februari) Bevolking; hoogstbehaald onderwijsniveau en onderwijsrichting. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82816ned/table?dl=19D07> op 12 maart 2020.

CBS (2020b, 13 februari). Arbeidsdeelname; kerncijfers. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82309ned/table?ts=1584008151991> op 12 maart 2020.

CBS (2020c, 13 februari). Vacatures; seizoen gecorrigeerd, SBI2008. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80474ned/line?ts=1584007782337> op 12 maart 2020.

Harkema, G., & de Bruin, N. (2019, 30 december). Wat wil de klant in 2020 [Artikel]. Opgehaald van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2019/12/30/wat-wil-de-klant-in-2020-trends/> op 2 april 2020.

Harnish, V. (2014). *Scaling up, de groeiformule*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Janse, B. (z.j.) Coachend leiderschap [Artikel]. Opgehaald van toolshero: <https://www.toolshero.nl/leiderschap/coachend-leiderschap/> op 9 april 2020

Janus, Steffen (2016). Becoming a knowledge-sharing organization. A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing. DOI: 10.1596/978-1-4648-0943-9

Janus, Steffen (2017). Capturing solutions for learning and scaling up. Documenting operational experiences for organizational learning and knowledge sharing. DIO: 10.1596/978-1-4648-1114-2

Jellow. (2019a). *Jellow Playground*. Het begint hier. Naarden: Jellow.

Jellow. (2019b). Organogram Jellow 2019. [Intern document].

Jellow. (2020a, maart 5). Strategisch kader Jellow. [Intern document].

Jellow. (2020b). OPSP Jellow 2019/2020. [Intern document].

Jellow. (2020c). WHW + Strategisch kader Jellow. [Intern document].



Jellow. (2020d). PPP en POP per team. [Intern document]

Kerr, S., Von Glinow, M. A., & Schriesheim, J. (1977). Issues in the study of “professionals” in organizations: The case of scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*. DOI:10.1016/0030-5073(77)90034-4

Marcus, J., & van Dam, N. (2015). *Organisatie en Management*. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Management impact (2017, 15 maart) Alle leiderschapsstijlen op een rij. [Artikel]. Opgehaald van management impact: <https://www.managementimpact.nl/artikel/alle-leiderschapsstijlen-op-een-rij/> op 9 april 2020.

Mom, T. (2019) ScaleUp Dashboard 2019 [Onderzoeksrapport]. Opgehaald van Scaleup Dashboard: <https://ece.nl/research/scaleup-research/> op (30 maart 2020)

Murray, P. (2000). Knowledge management as a sustained competitive advantage [Artikel]. Opgehaald van Business Journal: <https://iveybusinessjournal.com/publication/knowledge-management-as-a-sustained-competitive-advantage/> op (27 maart 2020)

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation [Artikel]. Opgehaald van https://www.svilendobrev.com/1/Nonaka_1994-Dynamic_theory_of_organiz_knowledge_creation.pdf op (27 maart 2020)

Neerven, Marc van (2020, 7 februari). Hoe je als startup een geweldige SaaS-app bouwt met een beperkt budget [Blog]. Opgehaald van spout: <https://www.sprout.nl/artikel/startups/hoe-je-als-startup-een-geweldige-saas-app-bouwt-met-een-beperkt-budget> op 14 mei 2020

Osch, Pieter van. (z.j.) De vijf groeifasen van elk bedrijf [Artikel] . Opgehaald van Scale up company: <https://scaleupcompany.com/de-vijf-groeifasen-van-elke-bedrijf/> op (20 maart 2020)

Owen, John (2001). Kennismanagement [Handboek]. Opgehaald van <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/1143/KM-Handboek.pdf?sequence=2&isAllowed=y> op (27 maart 2020)

Postolache, A. (2017, 6 augustus). 5 Benefits of knowledge sharing within an organization [Artikel]. Opgehaald van <https://www.quandora.com/5-benefits-knowledge-sharing-organization/> op (27 maart 2020)

Prottime (2017). Kwaliteit op de werkvloer [Onderzoeksrapport]. Opgehaald van Prottime: https://s3.eu-west-1.amazonaws.com/de-ondernemer/content/files/Files/Prottime_Onderzoeksrapport_Kwaliteit_op_de_Werkvloer-Online.pdf op (27 maart 2020)

Quinn Association. (z.j.). Cultuurtypologie Robert E. Quinn en Kim S. Cameron [Website]. Opgehaald van Quinn association: <https://www.quinnassociation.com/nl/cultuurtypologie> op (28 februari 2020)

Rooijakkers, M. (2018, 24 mei). Wat is kennismanagement en waarom kan een organisatie niet zonder? [Blog]. Opgehaald van Studytube: <https://www.studytube.nl/blog/wat-is-kennismanagement-en-waarom-kan-een-organisatie-niet-zonder> op 28 mei 2020.



Sadler, P. & K. Milmer (1993). *The Talent-intensive Organisation: Optimising your company's human resource strategies*. Great Britain: Economist Intelligence Unit.

Scale up Institute (2019). Annual Review 2019 [Onderzoek]. Opgehaald van Scale up institute: https://www.scaleupinstitute.org.uk/wp-content/uploads/2020/01/Annual_Review_2019_Highlights.pdf op (27 maart 2020)

Snel, J. (z.j.) Zes valkuilen als je bedrijf groeit in personeel [Artikel]. Opgehaald van Rabobank: <https://www.rabobank.nl/bedrijven/groei/personeel/belangrijk-om-te-weten-als-je-bedrijf-groeit/> op (27 maart 2020)

Studytube (z.j.) De organisatie, het werk en de medewerker van de toekomst. Hoe de manier waarop wij werken verandert tijdens de vierde industriële revolutie [Whitepaper]. Opgehaald van Studytube: <https://vakbladlastechniek.nl/wordpress/wp-content/uploads/2019/07/Whitepaper-toekomst-organisaties-werk-medewerkers.pdf> op (27 maart 2020)

Verhoeven, N. (2018) *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom uitgevers

Weggeman, M. (1997). *Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum.

Weggeman, M. (2000) Kennismanagement, wat is het eigenlijk? Opgehaald van <https://www.managementimpact.nl/artikel/kennismanagement-wat-is-het-eigenlijk/> op (26 maart 2020).

Wieren, L van. (2019). Medewerkers dreigden scaleup Starred te verlaten, dankzij dit boek gooide de dienst het roer om [Artikel]. Opgehaald van Sprout: <https://www.sprout.nl/artikel/startups/medewerkers-dreigden-scaleup-starred-te-verlaten-dankzij-dit-boek-gooide-de-dienst> op 17 april 2020.



Bijlagen

Bijlage 1 Kennismanagementscan

1. Algemeen

- 1.1 Ik vind dat een organisatie duidelijke doelen moet hebben bij het omgaan van beschikbare kennis en het ontwikkelen van nieuwe kennis.
- 1.2 Jellow heeft duidelijke doelen bij het omgaan van beschikbare kennis en het ontwikkelen van nieuwe kennis.

2. Vastellen van de benodigde kennis

- 2.1 Uit de strategie van Jellow kan je duidelijk afleiden welke kennis nodig is om deze te realiseren.
- 2.2 Het is bij Jellow routine om te kijken welke kennis er nodig is om de strategie te realiseren.
- 2.3 Bij Jellow weten we welke kennis nodig is om onze strategie te realiseren.
- 2.4 Wij kijken bij Jellow eerst welke kennis we al hebben om op basis daarvan vast te stellen welke strategische kansen wij in de markt zouden kunnen creëren.

3. Inventariseren bestaande kennis

- 3.1 Wij weten op welke gebieden wij betere/meer kennis in huis hebben dan onze belangrijkste concurrent(en).
- 3.2 Ik weet wie van mijn collega's beschikt over voor ons waardevolle, maar schaarse kennis.
- 3.3 Als een bepaalde vraag van een klant bij mij binnenkomt, dan kan ik zeggen wie in Jellow de meeste kennis heeft om die vraag te beantwoorden.
- 3.4 Jellow beschikt over een mogelijkheid om op te zoeken welke kennis waar in de organisatie aanwezig is (denk hierbij aan een database, index o.i.d.).
- 3.5 De kennis die wij hebben over onze producten en diensten, is kwalitatief van een vergelijkbaar niveau als de kennis die wij hebben van onze markt en klanten.

4. Kennis ontwikkeling

- 4.1 Wij weten welke kennis wij moeten ontwikkelen en/of binnenhalen, omdat wij weten met welke kennis wij onze doelen kunnen realiseren en omdat wij weten welke kennis wij al in huis hebben.
- 4.2 Binnen Jellow hebben wij formele procedures gericht op kennisontwikkeling (bijv. rond het volgen van trainingen, opleidingen, uitwisselen van informatie, projecten etc.).
- 4.3 Binnen Jellow wordt ook spontaan nieuwe kennis ontwikkeld (niet specifiek om doelstellingen te realiseren).
- 4.4 10 á 20% van onze capaciteit voor het ontwikkelen van kennis bestaat uit spontane ontwikkeling van kennis.
- 4.5 Wij hebben goede contacten met onderzoeksinstituten die een reputatie hebben op kennisgebieden die voor Jellow van belang zijn (bijv. universiteiten, R&D labs, technologiecentra etc.).
- 4.6 Wij ontwikkelen nooit op twee verschillende plaatsen in de organisatie tegelijkertijd dezelfde kennis.
- 4.7 Als er bij ons ergens een kennisachterstand is ontstaan, kunnen we die eenvoudig en goedkoop weer inlopen.
- 4.8 Wij denken bij Jellow regelmatig en gestructureerd na over welke kennis we over 5 tot 10 jaar in huis moeten hebben.

Kennisdeling

- 5.1 Wij delen beschikbare kennis op een gestructureerde manier met medewerkers waarvan verwacht wordt dat zij die kennis nodig hebben voor het uitvoeren van hun taken.



- 5.2 De cultuur, sfeer en het samenwerkingsklimaat binnen Jellow zorgt ervoor dat iedereen zich vrij voelt om hun kennis spontaan en informeel met anderen te delen.
- 5.3 Als ik kennis deel met mijn collega's kan dat mijn positie binnen Jellow verzwakken (omdat ik niet meer de enige ben die over die kennis beschikt).
- 5.4 Als ik de moeite neem om mijn kennis met andere binnen Jellow te delen, krijg ik daar meestal veel voor terug.
- 5.5 Als ik voor mijn werk op zoek ga naar bepaalde kennis, kom ik de meeste gevallen ook terecht bij diegenen binnen Jellow die over dat onderwerp het meeste weet.
- 5.6 Van ons wordt verwacht dat we pro actief kennis delen met collega's en kennis opvragen bij collega's.
- 5.7 Wij hebben altijd de benodigde kennis op het juiste moment beschikbaar zodat we kostbare fouten kunnen voorkomen.
- 5.8 Wij leren van elkaars fouten en ervaringen.
- 5.9a Interne discussiebijeenkomsten en progress meetings."
- 5.9b Via (interne of externe) opleidingen, cursussen, lezingen, seminars."
- 5.9c Via rapporten, manuals, instructiebladen en andere software.
- 5.9d Via case evaluaties van afgesloten (gelukke of mislukte) projecten.
- 5.9e Via training-on-the job in het meester-gezel verband ('Leerling' loop mee met de 'meester').
- 5.9f Via rotatie van collega's over verschillende afdelingen.
- 5.9g Via archief-, bibliotheek, en documentatieservices/diensten.
- 5.9h Via informatietechnologie (zoals een database, intranet).
- 5.9i Via een communicatie bevorderende inrichting van het kantoor.
- 5.9j Via informele face-to-face contacten.

6. Kennis toepassen

- 6.1 Nieuwe kennis wordt, nadat deze gedeeld is, meestal snel gebruikt wanneer dat zo nu en dan door het MT wordt opgedragen.
- 6.2 Nieuw ontwikkelde kennis wordt, nadat die gedeeld is, doorgaans snel spontaan toegepast door de medewerkers waarvoor de kennis bestemd is.
- 6.3a Medewerkers, waarvoor de nieuwe kennis bestemd is, zijn onvoldoende betrokken geweest bij de ontwikkeling van de nieuwe kennis.
- 6.3b Management stelt de toepassing van de nieuwe kennis voortdurend verplicht. Management zegt niet alleen wat er gedaan moet worden, maar ook hoe het gedaan moet worden.
- 6.3c De nieuwe kennis draagt volgens ons niet bij aan een betere, snellere, goedkopere of meer plezierige uitvoering van ons werk.
- 6.3d Wij zijn te zeer gehecht aan hun routines en gewoonten.

7. Kennis evalueren

- 7.1 Wij kunnen bij Jellow vaststellen welke beschikbare kennis niet meer nodig is om onze doelen te realiseren, omdat we weten welke kennis daarvoor nodig is en omdat we weten welke kennis we in huis hebben.
- 7.2 Collega's die belangrijke kennis missen volgen leerprogramma's om zich deze kennis eigen te maken (bijv. coaching-, trainings-, (om)scholingsprogramma's).
- 7.3 Bij Jellow geldt voor alle medewerkers dat minimaal 50% van hun kennis van belang is voor het realiseren van de doelen van de organisatie.
- 7.4 Kennis die we niet of zelden gebruiken, neemt ook maar een heel beperkt deel van onze (collectieve) archiefruimte of geheugencapaciteit van centrale databases in beslag.



Bijlage 2 De interviewvragen

1. Algemeen

- a. Uit de scan blijkt dat jullie in het algemeen het belangrijk vinden dat een organisatie duidelijke doelen heeft omtrent het omgaan van beschikbaar kennis en het ontwikkelen van nieuwe kennis, dit scoort een 4.3. Jellow zelf scoort hier minder hoog, een 3.1. Waarom denk jij dat Jellow lager op scoort?

2. Kennis inventarisatie

- a. Weet jij welke kennis jij en je team nodig heeft voor het behalen van de Rocks?
- b. Hoe stellen jullie (het team) vast of de benodigde kennis in huis is?
- c. Uit de scan is gekomen dat jullie niet echt gebruik maken van een database of tool gebruik wordt gemaakt om kennis te inventariseren, herken jij dat?
- d. Het vaststellen van benodigde kennis wordt redelijk hoog beoordeeld, maar er wordt wel aangegeven dat hier nog stappen in gezet kunnen worden. Kan jij je daar in vinden? Zo ja, wat voor stappen.

3. Kennis ontwikkeling

- a. Hoe wordt er binnen Jellow nieuwe kennis ontwikkeld?
- b. Uit de scan is gebleken dat er op meerdere plekken in de organisatie dezelfde kennis wordt ontwikkeld. Herken jij dat?
- c. Ben jij op de hoogte van alle kennis die wordt ontwikkeld binnen Jellow?

4. Kennisdelen

- a. Hoe word er in jouw team kennis gedeeld?
- b. Hoe wordt er binnen Jellow kennis gedeeld?

5. Groei

- a. Met het oog op de groei van Jellow, zijn er dan zaken die anders ingericht zouden moeten worden?



Bijlage 3 De gespreksanalyse

Deelvraag 1: 'Hoe ziet het kennismanagement van Jellow er op dit moment uit?

	Resp. 1	Resp.2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5	Resp. 6
Algemeen	Kennis blijft vaak binnen een afdeling en wordt niet echt gedeeld. Er is wel nadruk gelegd op hoe belangrijk het is, vandaar dat mensen wel bewust zijn van het probleem. <i>"En volgens mij wordt er altijd wel de nadruk op gelegd hoe belangrijk dat is. Ik denk dat daarom het ook een beetje doorsluist dat iedereen het idee heeft dat het heel belangrijk is."</i>	-	Jellow is nog niet zover. Er worden wel goede stappen gezet. <i>"Alleen hele goede bedrijven zullen daarin heel hoog score, omdat het als bedrijf gewoon moeilijk is om continu op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen van de markt, en kennis te delen en te weten wat nodig is om succesvol te zijn. "</i>	Er worden veel interessante onderzoeken gedaan, maar er wordt te weinig gedeeld. <i>"Maar dat dat vaak bij de persoon blijft. In plaats van dat dat afdeling breed of organisatie breed goed wordt gedeeld."</i>	Er moeten duidelijkere kaders komen. Deze worden op dit moment gemaakt. <i>"En nieuwe kennis, ik denk dat daar heel vaak geen duidelijkheid over is welke kennis er is, welke kennis er nodig is en welke kennis we niet hebben."</i>	-
Kennis inventariseren	Vooral het MT heeft zicht op het vaststellen van de benodigde kennis Kennis wordt opgeslagen op Google Drive.	Verschilt per team hoe het vaststellen van de benodigde kennis gaat. Aan de hand van trainingen, het bekwaamheid model en coaching gesprekken. <i>"Binnen ons team gebruiken wij het bekwaamheid model om in te"</i>	Positief over het vaststellen van de benodigde kennis. Aan de hand van het OPSP wordt bepaald welke kennis er nodig is. Vervolgens stap voor stap kijken wat er daarna nodig is. <i>"Ik denk dat we de volgende stap wel helder geanalyseerd"</i>	Positief over het vaststellen van de benodigde kennis. <i>"Voor specifiek mijn Rock weet ik het wel."</i> Aan de hand van de Rocks wordt duidelijk welke kennis er nodig is. <i>"Dan sparren we wat er nodig is om deze"</i>	Aan de hand van de Rocks worden kaders gesteld. De Rocks worden vastgesteld op basis van de kennis die er is. Met dit formaat team weet je goed wat je aan elkaar hebt. <i>"We weten met zijn alle best wel goed wat we aan elkaar hebben. Dat we op die manier heel snel"</i>	-



		<i>schatten hoe bewust bekwaamd we zijn van onze skills"</i>	hebben en het best duidelijk hebben wat we kunnen doen om in ieder geval dicht bij het doel te komen."	doelen te behalen."	<i>weten wie, waar het beste opgezet kan worden."</i>	
Kennis ontwikkelen	d.m.v. onderzoek doen, boeken lezen, een Slackgroep en door intern kennis met elkaar te delen.	Kennis inkopen en door veel verschillende literatuur. "We zijn afgelopen twee jaar erg geprofessionaliseerd, we hebben mensen aangenomen met 5+ en 10+ werkervaring."	Veel gebeurd informeel door interactie met de klanten. Hiernaast door Onderzoeken en het aannemen van freelancers die veel ervaring hebben.	Veel onderzoeken, zowel marketing, sales als services doen onderzoeken. Zelfde kennis wordt door verschillende afdelingen ontwikkeld. "Onder aan de streep komen we erachter dat we redelijk dezelfde vragen hebben, met dezelfde inzichten."	Doordat het een erg jong team is, gebeurd dit vaak door middel van experimenteren en uitproberen. Hiernaast ook door linkjes naar elkaar door te sturen. Zelfde kennis wordt op verschillende plekken ontwikkeld, omdat er een kleine overlap in Rocks zit. De uitvoerder van een taak probeert het eerst zelf, als dan wordt gemerkt dat er kennis ontbreekt kan er worden bij geschaald. "Dus we weten wel waar we de kennis vandaag moeten halen. Maar kijken eerst of we zelf het zelf kunnen."	-
Kennis delen	In het eigen team d.m.v. dagstart, weekly, meetings, Slack, Jira,	In het eigen team d.m.v. trainingen, boeken en documentatie	Updates aan elkaar geven, elkaar bijpraten, meetings, teammeeting, twee wekelijkse	In het eigen team d.m.v. presentaties, de daily, weekly en 1 keer in de	In team vooral ad hoc, vragen bij elkaar als je iets niet weet. En proberen steeds meer met	Er komt steeds meer documentatie. Verder wordt er kennis gedeeld via Jira, Slack of



	Backoffice mail en het vragen als je iets niet weet. Jellow breed d.m.v. lunchupdate, vrijdagmiddag borrel, Rock update, kwartaalupdate, informele gesprekken.	in de team map. Jellow breed d.m.v. tweewekelijks e teammeeting met Marketing, Rockupdate en via Slack.	bedrijfsupdate, kwartaalupdates en iedereen weet elkaar goed te vinden.	twee weken een informelere call. Jellow breed d.m.v. voorheen de lunchupdate, nu de bi weekly company update. En tijdens informele momenten. “Tijdens informele momenten wordt er heel veel informatie gedeeld die op een formele manier gebruikt wordt”	documenten. Hiernaast ook Slack, Jira etc. “Dus op het moment dat iemand zegt van hé ik heb een vraagje, en dan óh daar heb ik het antwoord op.” Jellow breed d.m.v. Tweewekelijkse demo, lunchupdate, informele gesprekken tijdens bijvoorbeeld de borrel. Er worden linkjes doorgestuurd met interessante kennis over bijvoorbeeld concurrenten.	door te vragen aan collega's. “But after I started to work, we decided to write some documents to keep know how.”
Kennis toepassen	-	-	-	-	-	-
Kennis evalueren		-		-	Door de onderzoeken kom je erachter dat sommige kennis en doelen niet meer relevant zijn. “Als er voortschrijdend inzicht is dat we bij moeten schalen om die kennis te vergaren, dan doen we dat net zoals we af schalen op het moment dat we	-



					zien dat er minder relevantie is waar we mee bezig zijn.”	
Overig	De inhoud van kennis dat wordt gedeeld wordt niet altijd als even relevant beschouwd. “Cijfers niet zo interessant, zeker als de context ontbreekt.”	-			-	-
Corona	Door Corona missen er veel informele momenten om kennis te delen. ‘Normaal gesproken zie je elkaar zo vaak dat je het ook over dingen over werk gaat hebben, dan heb je alle smalltalk wel gehad.’		Kennisdeling door bijvoorbeeld posters ophangen is nu niet meer mogelijk.	Er zijn nu meer calls nodig, omdat de informele gesprekken missen. Dat heeft invloed op de kennisdeling. “Tijdens informele momenten wordt er heel veel informatie gedeeld die op een formele manier gebruikt wordt. En dat kan nu natuurlijk een stuk minder.”	-	-

2. Deelvraag 2: wat zijn de knelpunten omtrent kennismanagement?

	Resp. 1	Resp.2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5	Resp. 6
Kennis inventariseren	Nee, niet op de hoogte welke kennis er nodig is. Google Drive is nog een chaos. Ook wanneer dit georganiseerd	Er is geen goed overzicht van de literatuur, modellen en kennis dat al in huis is. “Alles wat we doen. Dat	Te kort bezig met OPSP om uit ervaring over te kunnen spreken. “Maar dat we daar nog zo kort mee	Niet alle kennis wordt centraal opgeslagen. Veel mensen weten niet	Vaak niet precies duidelijk welke kennis er is, nodig en welke we niet hebben. Er ontbreekt kennis waar we niet zeker over zijn.	-



	wordt, is het misschien niet voldoende om kennis te inventariseren .	komt allemaal vanuit workshops en literatuur. Maar, er is gewoon geen overzicht van.”	bezig zijn, dat dat ook nog lastig is om te zeggen van ja we weten uit ervaring dat het dit of dit is weet je, wat we moeten doen over 2 jaar of 3 jaar.”	wat voor kennis er allemaal al is.	“Dus ik denk dat we eigenlijk met zijn alle zo druk zijn, met het klein beetje kennis wat we al hebben.”	
Kennis ontwikkelen	Services loopt misschien wel achter met kennis, dat komt door tijd te kort. “Ik denk dat er zeker aan bijdraagt dat wij allemaal, of een heel groot deel, parttime werkt.” Kennis wordt wel eens op verschillende plekken ontwikkeld. Met name scripties hebben vaak dezelfde richting.	Er is geen structuur in het aanbrengen van nieuwe literatuur, waardoor jezelf weinig inbreng hebt in welke literatuur er wordt gekozen en wat er wordt ontwikkeld. “Maar er zijn geen nog geen actieve activiteiten of evenementen of momenten waarop je echt literatuur gaat verkennen.” Er wordt vooral op eilandjes kennis ontwikkeld	Onder andere door nieuw onderzoek, moeilijk te zeggen wat de beste manier is om kennis te vergaren. “Vindt ik het nog best wel moeilijk soms om te zeggen van op deze manier kunnen we kennis het beste vergaren.” Door veel schoolonderzoeken worden dezelfde doelgroepen te vaak benaderd.	Verschillen de afdelingen willen dezelfde inzichten op doen. Na het onderzoek wordt er pas achter gekomen dat er dezelfde vragen zijn gesteld, en dezelfde inzichten zijn op gedaan. “Er zit te weinig synergie tussen de afdelingen.”	-	



Kennis delen	Kennis blijft vaak binnen een afdeling. Het is lastig om kennis te delen, als je het zelf pas net onder de knie hebt. Delen via een Jira, een bug, is niet de beste manier. “Ja, als je dan een heel Engelse bug moet gaan doorlezen en je geen idee hebt wat de context daarachter is, denk ik ook niet dat precies de beste manier is, maar goed.”	Er wordt te weinig kennis gedeeld. Er wordt veel literatuur gelezen en kennis ontwikkeld, maar er wordt te weinig gedeeld. “Ik denk dat je nooit te veel kennis kan delen.” Er is behoefte om meer kennis te delen, maar geen goede plek om dit te doen. Alleen door je bij andere afdelingen te voegen, leer je van andere afdelingen. Dit is niet snel genoeg. Je leert alleen van de ‘gekochte’ kennis, als je bij hun in een ruimte zit.	Moeilijk om te zeggen hoe nieuwe kennis van de onderzoeken het best gedeeld kunnen worden. Soms lastig om te weten waar de juiste informatie te vinden is. Te veel sessies en meetings om kennis te delen. “Dit verhaal, dit ken ik wel een beetje, het komt niet helemaal binnen. Dan ga je toch beetje iets anders doen.”	Kennis blijft vaak bij de afdeling, project of persoon. Te weinig documentatie. “En Bo deelt dat wel, maar als ik dat zelf wil zoeken kan ik het niet vinden.”	Geen tijd om linkjes lezen die worden doorgestuurd. De waarde wordt nog niet ingezien van kennis over projecten meer organisatie breed te delen. De moeite wordt nu niet altijd genomen om kennis te delen. Interesse is daar wel in. “En op het moment dat we er een project over op gaan zetten, dan delen we dat op highlevel met de mensen die hierbij betrokken zijn. Maar weer wat minder met het hele bedrijf.”	Er is te weinig documentatie. “I mean I had to figured it out by myself while I’m testing. It costs me a lots of time.”
Kennis toepassen	-	-	-	-	-	-
Kennis evalueren	-	-	-	-	-	-
Overig	Lastig om te bedenken	Er wordt te weinig	Vraag is vooral welke		-	-



	welke kennis voor iedereen relevant is en welke alleen voor jouw eigen afdeling. “Ik heb ook heel vaak juist het idee dat er bij een lunch steeds dingen worden vermeld die misschien minder interessant zijn voor mij en dingen weg worden gelaten die wel weer heel interessant zijn.”	geïnspireerd en over de BHAG gedeeld. Niet iedereen is goed op de hoogte van de BHAG. “Maar de beweegredenen van hoe iemand zijn Rock benadert, dat is kennis. Die kennis wordt niet behandeld.” “Terwijl de hele Scaling up activiteiten gericht zijn op je BHAG, maar vatten nooit samen hoe we dichterbij de BHAG komen.”	informatie is voor wie belangrijk. ‘We hebben bij Jellow verschillende afdelingen, die op verschillende manieren presteren en die ook weer verschillende kennis nodig hebben.’			
Corona	Door Corona zijn er minder contact momenten. “Ik denk dat dat het misschien ook effect heeft gehad op de resultaten aangezien we nu natuurlijk nog meer thuis zitten en nog minder contact met elkaar hebben.”		Voor Corona zat je met zijn alle op kantoor, dan is het makkelijker om snel iets te delen of te zeggen.	Afstand zorgt voor minder communicatie over onderzoeken. “Er wordt niet altijd even goed gecommuniceerd over onderzoeken, en zeker niet nu het op afstand moet.”	-	-



Deelvraag 3: zijn er zorgen voor de toekomst omtrent kennismanagement

	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5	Resp. 6
Kennis inventarisatie	-	-	-	-	Minder goed op de hoogte wie waar expert in is. "Je weet niet precies waar iedereen mee bezig is."	-
Kennis ontwikkelen	-	-	-	-	-	-
Kennis delen	Wat je nu informeel qua kennis meekrijgt, wordt moeilijker als we groeien. "Ik denk dat er minder informatie gedeeld zou worden, als er meer mensen komen."	Niet goed omgaan met de kennisdeling. "Waar we op moeten op letten, dat wanneer we niet goed omgaan met kennisdeling, gaat het proces veel trager."	Hoe groter je wordt, hoe minder goed je elkaar kan vinden. Nieuwe medewerkers kan je niet eens altijd de hand schudden. "En je ziet gewoon dat als je hele grote groepen hebt, dat je wel een andere manier informatie moet verspreiden dan wanneer je een stuk kleinere groep hebt."	Het wordt moeilijker om mensen te bereiken. "Om te zorgen dat je alles goed kan terugvinden, en minder afhankelijk bent van een bepaalde persoon die je moet bereiken omdat dat steeds moeilijker wordt." Een kennisbank wordt steeds belangrijker. "Ik denk dat je er nog formele manieren, wegen in moeten vinden."	Gebeurd nu nog vrij ad hoc, wanneer je gaat groeien weet je het niet meer. "En er komen er de komende jaren 20 of 30 man bij, dan gaat het uit de klauwen lopen want dan weet je het niet meer." Er moet meer structuur komen in hoe, wat en waar er kennis gedeeld kan worden. En de kennis die er is moet schoon, actueel en gecentraliseerd zijn. Dus met name een goede tooling opstellen. "Ja, meer structuur. Maar niet alleen in tooling, maar ook in regelgeving hoe we met de tooling omgaan."	-



Kennis toepassen	-	-	-	-	-	-
Kennis evalueren	-	-	-	-	-	-
Overig	-	Dat de BHAG wordt vergeten. “En hoe meer je groeit, hoe meer je in processen belandt en dus hoe minder je bezig bent met datgene wat je echt wilt bereiken.”	-	-	-	-
Corona	-	-	-	-	-	-

Deelvraag 4: Wat zijn de verbeterpunten omtrent kennismanagement

	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5	Resp. 6
Kennis inventarisatie	-	Een database waarin de gebruikte modellen worden gedeeld. Zodat je andere afdelingen beter begrijpt, en snapt waarom ze wat doen. “Je moet met één druk op de knop gelijk begrijpen wat iedereen aan het doen is. En iedereen, elk team, werkt op dit moment vanuit de literatuur.”	Eén overzichtelijk bestand met alle key findings. “Ik zelf ook nog niet, altijd precies weet waar die de informatie kan vinden die die nodig heeft om. Ja, precies te weten wat hij moet weten.”	Het vaststellen van de kennis meer gestroomlijnd. “Routine erin zouden krijgen, dat we ook gewoon weten van oké als we dat stukje informatie willen krijgen. Welke stappen moeten we dan zetten om dat stukje informatie te krijgen.”	Het stellen van duidelijke kaders waar we heen willen als organisatie. “Zodra dat duidelijk vast staat, dan kunnen we gaan communiceren van dit zijn we en hier gaan we naar toe. En dan kan je ook de kennisdeling veel beter gaan faciliteren.” Organisatie scheppen in	-



					bestaande kennis.	
Kennis ontwikkelen	Manier vinden waarop kennis ontwikkelen niet ten kosten gaat van het werk.	Verwachting creëren wat voor kennis er gaat worden ontwikkeld. “Dus de behoefte ligt voornamelijk in verwachting bij mij.” “Alleen de kennis verschijnt opeens en dat is op zich ook leuk en verrassend, maar daardoor is het ook moeilijker om kennis aan te leveren.”	Schoolonderzoek en beter stroomlijnen, zodat ze uitvoerbaar zijn en een meerwaarde hebben voor het bedrijf	Meer synergie tussen de afdelingen, zodat niet dezelfde kennis, bij verschillende afdelingen wordt ontwikkeld.	Meer gebruik maken van best practices. “Of ga eens aan die 10 perfecte freelancers in jouw netwerk vragen wat ze jou daarin zouden adviseren.”	-
Kennis delen	Meer kennis delen die andere afdelingen opdoen die relevant zijn voor jouw afdeling. “Goeie vraag, ik denk dat sowieso alle kennis die opgedaan wordt bij andere afdelingen over de gebruikers van Jellow ook voor Services superbelangrijk is.” Weten hoe andere	Een laagdrempelige plek waar continue kennis gedeeld wordt.	Afdelingen beter op de hoogte zijn van elkaar, tot een bepaald niveau, zodat ze elkaar kunnen versterken. “Zodat ze daar ook goed, naja dat je daar ook soort van synergie tussen krijgt dat ze elkaar kunnen versterken.” Duidelijk hebben wat er met wie gedeeld wordt, waarom dit gedeeld wordt en wanneer dit gedeeld wordt.	Een centraal punt, kennisbank, waarvan iedereen weet hoe deze te bereiken is en hoe je moet opslaan. “Ik denk dat je daar terug moeten vinden, waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt aan de hand van welke onderzoeken, welke inzichten.”	Projecten meer organisatie breed delen. Kennis delen via een plek waar je het terug kan vinden, wanneer je die kennis nodig hebt. “Het liefste heb ik het dat het dan niet in de mail komt, maar op een plek waar je het nog wel terug kan vinden op het moment dat je er later toch	Meer documenten over de workflow. “It should clearly defined what is the point of this pages, what is the goal of this pages, how it works.” Wanneer iemand ziek is, weten wat je moet doen door middel van documentatie. “And if they need



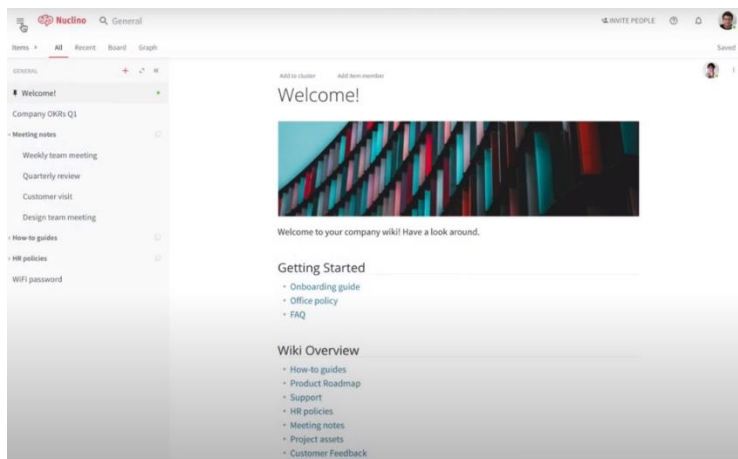
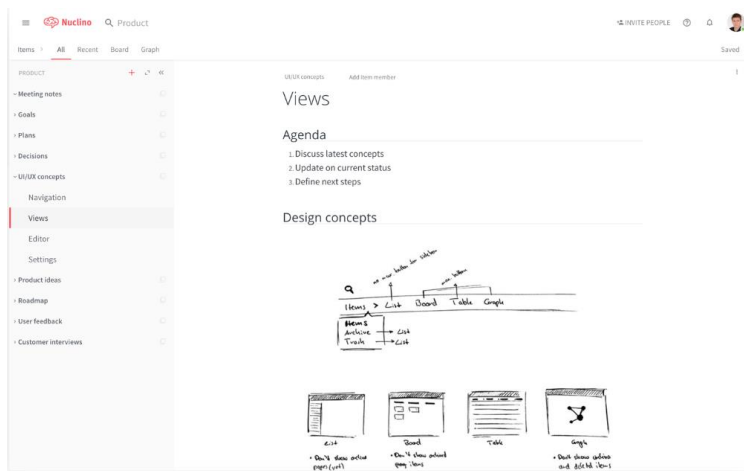
	afdelingen werken. “Dat je aanspoort af en toe even bij iemand anders te gaan zitten dan te ontdekken hoe zij aan het werk zijn, wat ze allemaal doen.”		“Je wilt wel met mensen jouw kennis delen, kennis die voor hun relevant is. Maar ook weer niet teveel kennis met ze delen, die misschien niet relevant is voor hun functie.”		achter komt van o ja dit was toch wel relevant.” Samenvatting van de opgedane kennis. “Dan heb ik daar geen tijd voor en hij heeft er blijkbaar al wel naar gekeken. Dus stuur me dan even een samenvatting of zo iets.” Meer stroomlijnen, structurele documentatie. Google Drive beter organiseren, goede mappen structuur.	something for sick leave, of whatever, or holiday leave. They can directly see from that document.”
Kennis toepassen	-	-	-	-	-	-
Kennis evalueren	-	-	-	-	-	-
Overig	In plaats van cijfers zonder context met elkaar te delen, meer visueel dingen delen waar mensen mee bezig zijn. Smart doelen gebruiken, duidelijker wat het doel is en of we het	In plaats van output delen, elkaar inspireren. “Inspireren blijft veel beter hangen dan output delen.” Meer bezig zijn met de BHAG. Een BHAG-update en	Meer documentatie voor nieuwe medewerkers. Dat wanneer ze informatie nodig hebben, over bijvoorbeeld klanten, dit in een document kunnen vinden.	-	-	Documentatie voor nieuwe medewerkers. “It will provide some speed to adaptation for the employer. And it is easy to learn something from documents.”



	hebben behaald. Meer kennis over freelancers en social media.	meer data delen die iets zeggen over de BHAG. “Maar wat inspireert is hetgeen waarvoor we echt werken. Dat is de BHAG.”				
--	--	---	--	--	--	--



Bijlage 4 Nuclino

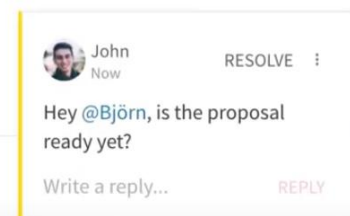


Action Items

- ✓ Tour of the office for the new team members. @Chris
- ☐ Update the Company OKRs Q1. @John @Anna
- ☐ Prepare the final project proposal. @Björn

Agenda

1. Introduction of new team members.
2. Outdated onboarding guide.
3. Project proposal draft.



I



Bijlage 5 Kennisbank Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Titel	Key findings	Department/project group	People	Literary material	Target group	Link	Remarks	Ongoing or done					
2	Scriptie Kennismanagement	1. Er is een kennisbank	HR	Lorena	n.v.t.	Medewerkers Jellow	Scriptie	n.v.t.	Done					
3									Ongoing					
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														