

HET BORGEN VAN KENNIS

Een onderzoek naar het borgen van kennis van medewerkers bij Dancohr Corporation B.V.



Bachelor scriptie
T.F.W. Korporaal
1246135

Zuyd Hogeschool - People & Businessmanagement

Het borgen van kennis

Een onderzoek naar het borgen van kennis van medewerkers bij Dancohr Corporation B.V.



3

Naam student
Studentnummer
Stage organisatie
Stage begeleider
Opleidingsinstituut
Docent begeleider
Datum

Tessa Francisca Wilhelmina Korporaal
1246135
Dancohr Corporation B.V.
Dhr. Arno Bartels
Zuyd Hogeschool, People & Business management
Mevr. Marije Duijsens
Juni 2016

Gegevens

Gegevens student

Voor- en achternaam: Tessa Korporaal
Studentnummer: 1246135
Geboortedatum: 29 – 05 - 1991
Adres: Smeetsstraat 36
Postcode: 3640
Woonplaats: Molenbeersel (B)
Telefoonnummer: + 31 (0)6 15 21 92 96
E-mail: 1246135korporaal@zuyd.nl
tessakorporaal@hotmail.com

Gegevens stage verlenende organisatie

Naam organisatie: Dancohr Corporation B.V.
Adres: Marconilaan 8
Postcode: 6003 DD
Plaats: Weert
Telefoonnummer: + 31 (0)495 – 43 46 00
E-mail: info@dancohr.com

Gegevens stagebegeleider

Voor en achternaam: Arno Bartels
Telefoonnummer: + 31 (0)495 – 43 46 00
E-mail: arno.bartels@dancohr.com

4

Gegevens opleiding

Opleiding: People & Businessmanagement
Naam onderwijsinstelling: Zuyd Hogeschool
Adres: Havikstraat 5
Postcode: 6135 ED
Plaats: Sittard
Docentbegeleider: Marije Duijsens
Telefoonnummer: + 31 (0)6 42 97 43 00
E-mail: marije.duijsens@zuyd.nl

Hierbij verklaar ik, Arno Bartels, dat ik akkoord ga met de inhoud van deze scriptie.

Datum: 02 juni 2016

Handtekening:



Voorwoord

Na het afsluiten van de HAVO aan de middelbare school vond ik het moeilijk om een vervolgopleiding te kiezen. Tijdens het bezoeken van verschillende opendagen van uiteenlopende HBO-opleidingen werd mijn interesse niet gewekt en leek het HBO op dat moment niet bij mij te passen. Ik heb er toen voor gekozen om een opleiding te gaan volgen die op dat moment wel een op een aansloot bij mijn interesses. In 2008 ben ik begonnen aan de opleiding wellness, fitness & beauty in Roermond. Tijdens deze opleiding heb ik verschillende stages mogen lopen, waaronder twee internationale stages. Na het afronden van deze stages kwam ik tot de conclusie dat ik voor de toekomst meer uitdaging zocht in mijn werkzaamheden. Na het afronden van deze opleiding ben ik mij daarom gaan oriënteren op een vervolgstudie aan het HBO. Op dat moment was SPA-manager worden in een hotel of beautyresort mijn droombaan. Ik heb daarom gezocht naar een opleiding die aansloot bij mijn vorige studie en die de opstap naar mijn droomfunctie zou kunnen bespoedigen. Met deze gedachten in mijn achterhoofd startte ik in 2012 met de opleiding people & businessmanagement aan de Zuyd Hogeschool in Sittard.

Na de eerste twee jaar goed te hebben doorlopen heb ik gekozen voor het uitstroom profiel 'people'. Dit betekende dat ik me zou gaan specialiseren op het gebied van human resource management. Na een leuke en leerzame beroeps opleidende stage en vier uitdagende minoren is nu het moment aangebroken om te gaan afstuderen.

Mijn afstudeerstage en scriptie zijn geschreven voor Dancohr Corporation B.V.. Dancohr is een groothandel en producent van producten voor de schoonheids- en pedicurebranche. Omdat het bedrijf zowel aansluit bij mijn huidige opleiding als bij mijn vorige opleiding ben ik erg blij dat ik bij Dancohr terecht kon voor deze stage.

Bij deze wil ik Dancohr graag bedanken voor het mogelijk maken van deze stage, en met name de heer Arno Bartels voor zijn tijd en hulp. Tevens wil ik de medewerkers van het bedrijf bedanken voor hun tijd en inbreng tijdens de interviews. Daarnaast wil ik mijn docent vanuit Zuyd, mevrouw Duijsens bedanken voor haar begeleiding tijdens het schrijven van deze scriptie. Ook wil ik de medewerkers van de externe bedrijven, Mario, Anouk, Ruud, Johan en Erwin bedanken voor de tijd die zij geheel belangeloos voor mij hebben vrijgemaakt. Last, but definitely not least, wil ik mijn ouders, stiefvader en vriend bedanken voor de motivatie en het onvoorwaardelijke vertrouwen in mijn kunnen.

Weert, Juni 2016

Tessa Korporaal

Management samenvatting

De uitstroom van medewerkers bij Dancohr Corporation B.V. is hoog. Daarnaast worden de meeste functies door slechts een medewerker uitgevoerd omdat de hoeveelheid werkzaamheden geen dubbele bezetting vereist. Doordat veel functies door slechts een medewerker worden uitgevoerd ligt ook de kennis voor het adequaat uitvoeren van deze functie bij slechts een persoon waardoor het bedrijf afhankelijk is van verschillende individuele medewerkers. Wanneer deze medewerker uitstroomt of ziek wordt ontstaat er een kennisgat binnen het bedrijf doordat bepaalde kennis niet meer beschikbaar is. Tevens kunnen nieuwe medewerkers door de korte opzegtermijn van een kalendermaand over het algemeen niet (voldoende) worden ingewerkt door de vertrekkende medewerker. Ook andere medewerkers zijn niet in staat de nieuwe medewerker in te werken doordat zij niet over de juiste kennis beschikken.

Bovenstaande heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:

“Op welke wijze kan Dancohr Corporation B.V. de individuele kennis van medewerkers behorende bij de functies beter borgen binnen de organisatie, zodat het bedrijf minder afhankelijk wordt van individuele medewerkers, het kennisgat in geval van uitstroom beperkt blijft en nieuwe medewerkers beter kunnen worden ingewerkt?”

Voor dit praktijkgerichte onderzoek is er gebruik gemaakt van deskresearch en fieldresearch. De deskresearch heeft plaatsgevonden met behulp van boeken, het internet, scripties en interne bestanden. Fieldresearch heeft plaatsgevonden met behulp van half gestructureerde interviews met interne en externe medewerkers en door middel van de kennismanagementscan.

Uit het onderzoek is gebleken dat er verschillende soorten kennis zijn waaronder expliciete kennis, kennis die gemakkelijk te documenteren is, en impliciete kennis, kennis voortkomend uit ervaring, vaardigheden en attitude. Daarnaast kan er onderscheid worden gemaakt tussen benodigde, specifieke, cruciale en schaarse kennis. Hierbij is cruciale kennis het meest van belang. Deze kennis is van belang voor een bedrijf om haar missie, visie, strategie en doelstellingen te kunnen realiseren. De redenen en methodes om kennis te borgen zijn divers en dienen afgestemd te worden op de specifieke situatie van het bedrijf, haar medewerkers, de beschikbare middelen en het soort kennis dat geborgd moet worden. Er is gebleken dat het borgen van kennis een reden is om kennismanagement in te zetten. Kennismanagement is een term die wordt gebruikt om de verschillende tools en interventies die binnen een organisatie worden ingezet op het gebied van kennis, weer te geven.

Om kennis succesvol te kunnen borgen wordt Dancohr geadviseerd om volgens het stappenplan van de kenniswaardeketen van Weggeman te werk te gaan. Dit is het meest volledige model om kennismanagement te implementeren. Het is van belang dat het bedrijf iedere stap van het model doorloopt om kennis succesvol te kunnen borgen. Wanneer een van de stappen wordt overgeslagen zal de kans op het succesvol borgen van kennis afnemen. Een uitzondering kan worden gemaakt met betrekking tot het ontwikkelen van nieuwe kennis. Als blijkt dat er geen cruciale kennis ontbreekt heeft het geen prioriteit om nieuwe kennis te ontwikkelen. Door het stappenplan te volgen zal de kennis van medewerkers meer verspreid raken binnen het bedrijf. Kennis is bij meer dan één persoon aanwezig waardoor er op het moment van uitstroom geen kennisgaten meer ontstaan. Tevens kunnen nieuwe medewerkers door medewerkers met de juiste kennis worden ingewerkt waardoor deze sneller optimaal zullen functioneren. Dancohr zou op basis van het voorgestelde advies ruim € 23.000,- op jaarbasis kunnen besparen.

Executive summary

There is a high outflow of employees at Dancohr Corporation B.V.. Furthermore, most of the functions are being fulfilled by just one employee. This is due to the fact that the amount of work does not require double occupancy. As multiple functions are being fulfilled by just one person, the knowledge to adequately perform the function is retained by this person. As a result, Dancohr is dependent on these individual employees. When change arises, such as employees leaving the company or disease, there occurs a problem in the company as the knowledge disappears. Certain knowledge is not available within the company anymore. Moreover, new employees do not have the opportunity to be completely trained in their function as the notice period is only one month. Notwithstanding, other employees are not capable of training the new employee due to their lack of knowledge of the function.

This leads to the following research question:

“How can Dancohr Corporation B.V. maintain individual knowledge of employees in connection to their functions within the organization, which will lead to Dancohr Corporation B.V. being less dependent on its individual employees, a minimization of outflow of knowledge and new employees being trained better?”

This thesis is executed with the use of desk research and field research. The desk research has been conducted with the use of books, internet, theses and company information. Field research has been completed with the use of semi-structured interviews with internal and external employees. And with the use of a questionnaire.

Research has shown that multiple matters of knowledge can be distinguished: explicit knowledge, knowledge which is easy to record, implicit knowledge, knowledge gained out of experience, skills and attitude. In addition, a distinction can be made between needed, specific, crucial and scarce knowledge. Crucial knowledge is the most important, due to the fact that this type of knowledge is necessary for the company’s mission, vision, strategy and the achievement of goals. The reasons and methods to secure knowledge are divers and need to be adjusted to the situation of the company, its employees, the available resources and the knowledge that needs to be secured. The need of securing knowledge leads to the decision of using knowledge management. Knowledge management is a term which is being used to describe the different tools and interventions which can be used within an organization in the field of knowledge.

To successfully secure knowledge, the advice is being given to Dancohr to follow the theory of the “kenniswaardeketen” (knowledge value chain) of Weggeman. This is the most complete model to implement knowledge management. In addition, it is of importance that the company follows each step to successfully secure knowledge. Whenever steps are left out, this will decrease the chance of successfully securing knowledge. An exception can be made with correlation to the development of new knowledge. If it occurs that no crucial knowledge is missing, the development of new knowledge doesn’t have priority. By following the theory of the kenniswaardeketen knowledge will be spread through the company. This will result in a situation where more than just one person has the knowledge. This will decrease the amount of knowledge gaps at the moment of outflow. Furthermore, new employees can be trained by current employees with the right knowledge. This will lead to a situation where new employees are faster trained in their roles as professionals. Based upon the proposed advice, Dancohr would be able to save over € 23.000,- annually.

Inhoudsopgave

Gegevens.....	4
Voorwoord.....	5
Management samenvatting.....	6
Executive summary.....	7
Inhoudsopgave.....	8
1. Inleiding.....	11
2. Aanleiding.....	12
2.1 Managementprobleem.....	12
2.1.1 Uitstroom.....	12
2.1.2 Een-persoons-functies	13
2.1.3 Opzegtermijn.....	14
2.1.4 Onderzoek	14
2.2 Probleemstelling	14
2.3 Doelstelling.....	15
2.4 Opdrachtgever	15
2.5 Doelgroep.....	15
2.6 Onderzoeksvragen	15
2.6.1 Hoofdvraag.....	15
2.6.2 Deelvragen	15
3. Onderzoeksmethode.....	17
3.1 Deskresearch & Fieldresearch.....	17
3.2 Betrouwbaarheid.....	18
3.3 Validiteit	19
3.4 Bruikbaarheid	19
3.5 Onderzoeksmethode per deelvraag.....	20
4. Kennis.....	21
4.1 Wat is kennis.....	21
4.1.1 Van gegevens tot wijsheid	21
4.2 Soorten kennis	22
4.2.1 Expliciete en impliciete kennis	22
4.2.2 Benodigde, specifieke, cruciale en schaarse kennis.....	23
4.3 Kennis borgen	24
4.4 Kennis overdracht	26
4.4.1 Tools	27

4.4.2 Aandachtspunten	27
4.5 Kennismanagement	28
4.5.1 Kennisstroom	28
4.5.2 Kenniswaardeketen	29
4.5.3 Kennismanagement processen	30
4.5.4 Vergelijking modellen	31
4.6 Conclusie	32
5. Organisatieanalyse	33
5.1 Externe analyse	33
5.1.1 Macro omgeving	33
5.1.2 Meso omgeving	34
5.2 Interne analyse	35
5.3 SWOT	38
6. Andere bedrijven en kennisborging	39
6.1 Kennis inventariseren	39
6.2 Kennis ontwikkelen	40
6.3 Kennis delen	40
6.3.1 Tools uit de praktijk	40
6.3.2 Motiveren en stimuleren	41
6.4 Kennis toepassen	42
6.5 Kennis evalueren	42
6.7 Conclusie	42
7. Dancohr en kennisborging	43
7.1 Huidige situatie	44
7.1.1 Kennis inventariseren	44
7.1.2 Kennis ontwikkelen	44
7.1.3 Kennis delen	45
7.1.4 Kennis toepassen	46
7.1.5 Kennis evalueren	46
7.1.6 Kennismanagementscan	46
7.2 Gewenste situatie	47
7.2.1 Kennis inventariseren	47
7.2.2 Kennis ontwikkelen	48
7.2.3 Kennis delen	48
7.2.4 Kennis toepassen	49
7.2.5 Kennis evalueren	49
7.3 Verschil	49

7.4 Conclusie	50
8. Conclusies en aanbevelingen.....	51
8.1 Deelconclusies en aanbevelingen.....	51
8.2 Tijdspad	57
8.3 Kosten en baten	58
8.4 Eindconclusie.....	59
Literatuurlijst.....	60
Bijlagen.....	64
Bijlage I: Organogram.....	65
Bijlage II: Tools uit de theorie	66
Bijlage III: Bedrijfsanalyses.....	69
Externe bedrijfsanalyse	69
Interne bedrijfsanalyse	77
Bijlage IV: Interview vragen externe medewerkers	86
Bijlage V: Uitwerkingen interviews medewerkers externe bedrijven	87
Bijlage VI: Tools uit de praktijk	96
Bijlage VII: Interview vragen Dancohr Corporation B.V.	99
Bijlage VIII: Uitwerking interviews medewerkers en directie Dancohr Corporation B.V.	100
Bijlage IX: Kennismanagementscan.....	106
Bijlage X: Tijdspad.....	110
Bijlage XI: Kosten-batenanalyse.....	112
Bijlage XII: Theoretisch kader modellen	114

1. Inleiding

De opleiding People & Business management wordt afgerond met een afstudeerstage. Tijdens deze stage worden enerzijds werkzaamheden uitgevoerd voor een zelf gekozen organisatie, anderzijds wordt er voor dezelfde organisatie een afstudeerscriptie geschreven. De afstudeerscriptie wordt geschreven aan de hand van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek naar een relevant probleem of vraag binnen het gekozen bedrijf. De afstudeerstage en bijbehorende scriptie zullen uitgevoerd worden voor Dancohr Corporation B.V..

De veel voorkomendheid van een-persoons-functies binnen Dancohr Corporation B.V., de afhankelijkheid van individuele medewerkers die hierdoor ontstaat en het verlies aan kennis bij uitstroom hebben geleid tot de volgende hoofdvraag:

“Op welke wijze kan Dancohr Corporation B.V. de individuele kennis van medewerkers behorende bij de functies beter borgen binnen de organisatie, zodat het bedrijf minder afhankelijk wordt van individuele medewerkers, het kennisgat in geval van uitstroom beperkt blijft en nieuwe medewerkers beter kunnen worden ingewerkt?”

Ter bevordering van de leesbaarheid zal Dancohr Corporation B.V. in het vervolg van deze scriptie worden afgekort tot Dancohr.

Om tot de conclusies en aanbevelingen te komen is de indeling van deze scriptie als volgt. Eerst volgt de aanleiding voor het onderzoek inclusief de deelvragen. Vervolgens wordt de onderzoeksmethode beschreven waarna in hoofdstuk 4 aandacht wordt besteed aan het aspect ‘kennis’. In hoofdstuk 5 volgen de externe en interne organisatieanalyse inclusief SWOT. Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 beschreven hoe andere bedrijven omgaan met het borgen van kennis. In hoofdstuk 7 worden de huidige en de gewenste situatie omtrent het borgen van kennis bij Dancohr beschreven. Tot slot volgen in hoofdstuk 8 de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek.

2. Aanleiding

In het volgende hoofdstuk wordt de aanleiding voor dit onderzoek beschreven. De aanleiding beschrijft waarom het onderzoek wordt uitgevoerd. Tevens worden in dit hoofdstuk de probleemstelling, doelstelling, hoofdvraag en de deelvragen van dit onderzoek beschreven.

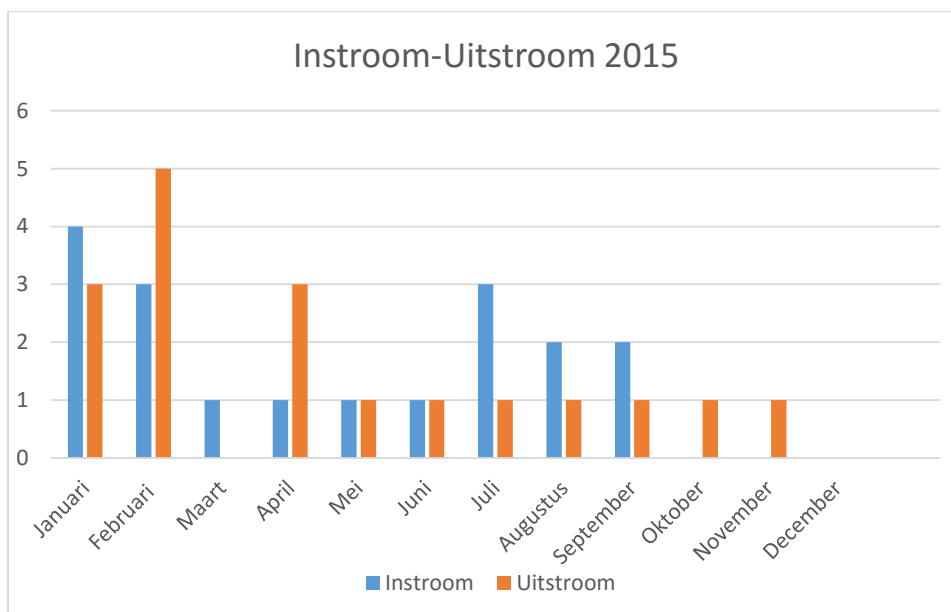
2.1 Managementprobleem

In eerste instantie kwam vanuit Dancohr het verzoek om een “competentiematrix” op te stellen. Met competentiematrix werd in dit geval een overzicht bedoeld van alle taken, ingedeeld per functie. Om de achterliggende gedachte voor het inzetten van deze tool te achterhalen zijn er oriënterende gesprekken gevoerd binnen het bedrijf. Er zijn immers wellicht betere of handigere methodes of instrumenten om het onderliggende probleem op te lossen.

Uit de oriënterende gesprekken kwamen een aantal duidelijke aspecten naar voren. Op de eerste plaats is gebleken dat er een hoge uitstroom is van medewerkers binnen Dancohr. Daarnaast geldt voor veel functies binnen het bedrijf dat zij worden uitgeoefend door één medewerker. De hoeveelheid werkzaamheden vereist namelijk niet dat iedere functie dubbel bezet wordt. Een een-persoons-functie betekent dat de kennis om deze functie uit te oefenen tevens bij slechts één persoon binnen het bedrijf aanwezig is. Hierdoor is het bedrijf afhankelijk van individuele medewerkers. De combinatie van de hoge uitstroom van medewerkers en de vele een-persoons-functies leiden ertoe dat er kennis verdwijnt.

2.1.1 Uitstroom

Zoals bovenstaand benoemd is gebleken dat het bedrijf te kampen heeft met een hoge uitstroom van medewerkers. Met uitstroom wordt het proces bedoeld dat uiteindelijk tot resultaat heeft dat een medewerker, of groep medewerkers, de organisatie verlaat (Kluijtmans, 2010). Zoals in onderstaand figuur zichtbaar is gemaakt zijn er in het jaar 2015 in totaal 18 medewerkers uitgestroomd. Voor deze 18 medewerkers zijn ook weer hetzelfde aantal nieuwe medewerkers in dienst genomen. Gemiddeld genomen had Dancohr in het jaar 2015, 35 medewerkers in dienst. Dit komt neer op een uitstroom percentage van 51.4%.



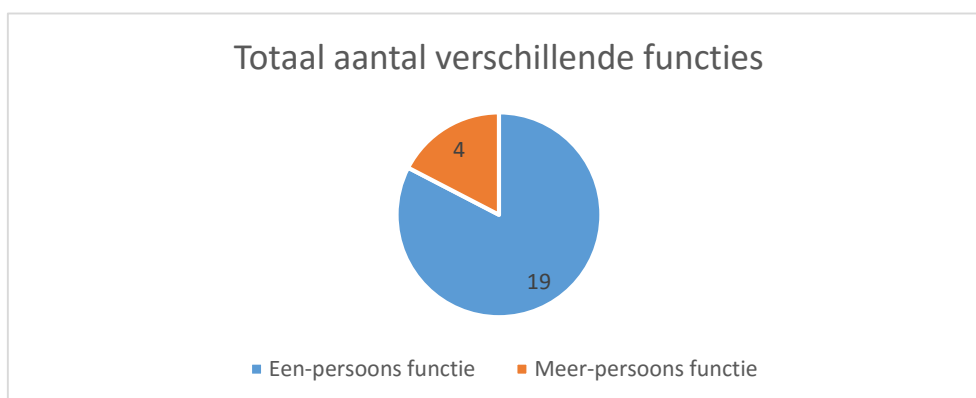
Figuur 1: Instroom - Uitstroom medewerkers 2015 (synergy.dancohr.com, 2016)

Bij uitstroom kan er onderscheid gemaakt worden tussen onvrijwillige en vrijwillige uitstroom. Bij onvrijwillige uitstroom neemt de organisatie het besluit tot ontslag. Onvrijwillige uitstroom kan plaatsvinden op collectief of individueel niveau. Het betreft dan bijvoorbeeld een reorganisatie waardoor meerdere medewerkers worden ontslagen of een individuele medewerker waarvan het tijdelijke contract niet wordt verlengd. Bij vrijwillige uitstroom neemt de medewerker zelf het besluit tot ontslag, deze kiest er zelf voor om afscheid te nemen van een organisatie. Vrijwillige uitstroom kan weer onderverdeeld worden in gewenste uitstroom en ongewenste uitstroom. Van ongewenste uitstroom is meestal sprake als de uitstroom negatieve gevolgen heeft voor de continuïteit in de uitvoering van de werkzaamheden. Uitstroom kan ook als ongewenst worden aangemerkt door het verlies van kennis en de kosten die ermee gepaard gaan (Kluijtmans, 2010).

Van de in totaal 18 uitgestroomde medewerkers hebben 14 medewerkers Dancohr op vrijwillige basis verlaten. De overige 4 medewerkers hadden een tijdelijke arbeidsovereenkomst die niet werd verlengd. Van deze 18 medewerkers zijn er vijf binnen één jaar na indiensttreding uitgestroomd, vier medewerkers stroomden binnen twee jaar uit en drie medewerkers hebben het bedrijf binnen drie jaar verlaten. De duur van het dienstverband van de overige zes medewerkers was langer dan drie jaar. Voor Dancohr geldt dat de uitstroom van medewerkers vaak ongewenst is. Dit komt, zoals benoemd, voornamelijk door het verlies aan kennis. Echter, wanneer deze kennis bij meer dan een persoon aanwezig is, hoeft dit geen probleem te vormen.

2.1.2 Een-persoons-functies

Naast een hoge uitstroom is tevens gebleken dat er voor veel functies geldt dat er binnen het bedrijf slechts één medewerker is die deze functie uitoefent. Er is dus slechts één medewerker die de kennis en vaardigheden heeft om zijn/haar functie volledig en juist uit te kunnen oefenen. Door deze 'een-persoons-functies' is het bedrijf afhankelijk van individuele medewerkers en hun kennis. Echter, de hoeveelheid werkzaamheden vereist niet dat er voor iedere functie meerdere medewerkers worden ingezet. Zou dit wel het geval zijn, dus zouden er meerdere medewerkers worden ingezet om dezelfde functie uit te oefenen, dan zou het bedrijf minder afhankelijk zijn van individuele medewerkers. Er is dan immers nog minimaal een andere persoon binnen het bedrijf aanwezig die deze functie uitoefent en de bijbehorende kennis en vaardigheden beheerst. In onderstaand figuur is zichtbaar gemaakt hoeveel functies binnen het bedrijf een-persoons-functies zijn. In bijlage 1 is tevens een organogram terug te vinden waarin de verschillende functies bij naam worden genoemd als ook het aantal medewerkers dat hiervoor wordt ingezet.



Figuur 2: Aantal 'een-persoons-functies' Dancohr (synergy.dancohr.com, 2016)

Zoals uit bovenstaand figuur kan worden afgelezen zijn 19 van de in totaal 23 functies 'een-persoons-functies'. Dit betekent dat ruim 80% van de totale functies 'een-persoons-functies' zijn.

Stroomt een van deze medewerkers uit, of wordt deze (langdurig) ziek dan zijn er geen andere medewerkers binnen het bedrijf die ook over deze kennis beschikken.

Veel functies binnen Dancohr zijn dus 'een-persoons-functies'. Hierdoor ligt de kennis voor het adequaat uitvoeren van deze functie ook bij een persoon waardoor het bedrijf afhankelijker wordt van individuele medewerkers. Zolang deze persoon werkzaam blijft bij het bedrijf en niet ziek wordt bestaat er in principe geen probleem. Besluit de medewerker uit te stromen of wordt deze (langdurig) ziek, dan ontstaat er een kennisgat binnen het bedrijf. De kennis voor het uitvoeren van deze functie is immers (gedeeltelijk) verdwenen.

2.1.3 Opzegtermijn

Medewerkers die op zoek zijn naar een nieuwe baan geven dit over het algemeen niet vroegtijdig aan bij de werkgever. Ook bij Dancohr wordt het vrijwillige ontslag over het algemeen pas aan het einde van de maand aangekondigd. Vervolgens gaat de wettelijke opzegtermijn van één kalendermaand vrijwel direct in. In het gunstigste geval heeft de werkgever binnen de opzegtermijn van een kalendermaand een nieuwe medewerker gevonden waardoor er nog tijd is voor een (korte) overdracht tussen de oude en de nieuwe medewerker. In de meeste gevallen is de opzegtermijn echter te kort om een nieuwe medewerker aan te nemen. Hierdoor kunnen de kennis en vaardigheden voor het adequaat uitvoeren van de functie niet worden overgedragen van de oude naar de nieuwe medewerker. Wanneer er sprake is van de uitstroom van een medewerker met een een-persoons-functies, dan is de kennis om de functie uit te oefenen na de opzegtermijn uitgestroomd en verdwenen. Wanneer de nieuwe medewerker in dienst treedt, is er niemand meer binnen het bedrijf die de juiste kennis kan overdragen. Het duurt hierdoor vele malen langer voordat iemand optimaal kan presteren en dit leidt tot frustraties bij andere medewerkers.

2.1.4 Onderzoek

14

Enerzijds is de hoge, vaak ongewenste uitstroom van medewerkers een probleem binnen Dancohr. Door de uitstroom van medewerkers verdwijnt er kennis uit het bedrijf. Anderzijds ligt het probleem binnen Dancohr in het feit dat er sprake is van veel een-persoons-functies. Dit zorgt ervoor dat er veel kennis ligt bij individuele medewerkers waardoor het bedrijf afhankelijk is van deze medewerkers. Wanneer deze medewerker uitstroomt verdwijnt er niet alleen kennis maar er ontstaat ook een kennisgat. Gezien de hoeveelheid werkzaamheden is het echter niet aantrekkelijk om voor iedere functie meerdere medewerkers in te zetten.

De afhankelijkheid van individuele medewerkers, het verlies aan kennis waardoor er kennisgaten ontstaan en het gebrek aan vermogen om nieuwe medewerkers goed in te werken, wordt op dit moment als een groter probleem ervaren dan de uitstroom zelf. Met andere woorden, het bedrijf heeft meer behoefte aan het borgen van de kennis van medewerkers dan het reduceren van de uitstroom. De focus van dit onderzoek zal daarom het borgen van kennis zijn en niet het reduceren van de uitstroom van medewerkers.

2.2 Probleemstelling

De hoge uitstroom van medewerkers en het daarmee gepaard gaande verlies aan kennis vormen een probleem voor Dancohr. Dit komt doordat veel functies binnen het bedrijf worden uitgeoefend door slechts een medewerker. Zou iedere functie door meer dan een medewerker worden uitgevoerd, dan zou de kennis bij meerdere medewerkers liggen. Hierdoor zou er op het moment van uitstroom wel kennis verloren gaan maar er zouden geen kennisgaten ontstaan. Doordat de meeste functies een-persoons-functies zijn is het bedrijf afhankelijk van individuele medewerkers. Stroomt een van deze medewerkers uit, of wordt een van hen ziek, dan ontstaat er een kennisgat. Deze kennis is immers nergens anders meer binnen het bedrijf beschikbaar. Hierdoor kunnen ook nieuwe medewerkers niet (minder) gericht worden ingewerkt.

2.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om Dancohr inzicht te bieden in een wijze waarop het bedrijf ervoor kan zorgen dat de kennis van medewerkers, die nodig is om een functie en de bijbehorende taken goed uit te kunnen voeren, kan borgen.

Het bedrijf wil uiteindelijk in staat zijn om kennis van medewerkers beter te borgen waardoor het bedrijf minder afhankelijk is van individuele medewerkers. Tevens wil het bedrijf hierdoor een eventueel kennisgat bij uitstroom beperken en ervoor zorgen dat medewerkers bij indiensttreding beter kunnen worden ingewerkt doordat de juiste kennis zich nog binnen de organisatie bevindt.

2.4 Opdrachtgever

De opdrachtgever voor dit onderzoek is enerzijds Zuyd Hogeschool. Om de studie af te kunnen sluiten dienen studenten een onderzoek te verrichten voor een zelf gekozen organisatie. De resultaten van dit onderzoek dienen in de vorm van een scriptie te worden aangeleverd. Het verzoek vanuit Zuyd om een onderzoek in te stellen maakt hen tot een van de opdrachtgevers. Anderzijds zal het onderzoek worden uitgevoerd voor Dancohr. Doordat Dancohr de gelegenheid biedt om een onderzoek in te stellen en het onderwerp voor het onderzoek heeft bepaald, is ook Dancohr een van de opdrachtgevers van het onderzoek.

2.5 Doelgroep

Het onderzoek wordt uitgevoerd op aanvraag van de directie van Dancohr. De resultaten zullen dan ook aan de directie worden opgeleverd.

De resultaten van dit onderzoek zullen in principe het voltallige team van Dancohr Corporation B.V. en eventuele toekomstige medewerkers aangaan.

15

2.6 Onderzoeksvragen

2.6.1 Hoofdvraag

“Op welke wijze kan Dancohr Corporation B.V. de individuele kennis van medewerkers behorende bij de functies beter borgen binnen de organisatie, zodat het bedrijf minder afhankelijk wordt van individuele medewerkers, het kennisgat in geval van uitstroom beperkt blijft en nieuwe medewerkers beter kunnen worden ingewerkt?”

2.6.2 Deelvragen

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Welke soorten kennis zijn er binnen een organisatie?*
Op de eerste plaats wordt er bekeken wat kennis is en welke soorten kennis zich binnen een organisatie bevinden.
2. *Waarom is het belangrijk om kennis binnen een organisatie te borgen ?*
Vervolgens wordt er bekeken waarom het volgens de literatuur van belang is voor bedrijven om kennis te borgen. Daarnaast wordt bekeken wat de gevolgen kunnen zijn als kennis niet (goed) geborgd wordt binnen een organisatie.

3. *Welke manieren/interventies zijn er om kennis binnen een bedrijf te borgen?*
Deze deelvraag beschrijft op welke wijze kennis volgens de literatuur geborgd kan worden. Tevens worden er concrete voorbeelden gegeven van interventies, tools en methodes die volgens de theorie ingezet kunnen worden om kennis te borgen.
4. *Hoe gaan andere (MKB) bedrijven om met het borgen van kennis?*
Ter inspiratie is er bekeken of het ook voor andere bedrijven van belang is om kennis te borgen, wat de reden hiervoor is en hoe deze bedrijven omgaan met het borgen van kennis van medewerkers.
5. *Welke gevolgen heeft het verlies aan kennis voor Dancohr Corporation B.V.?*
Deze deelvraag beschrijft waarom het voor Dancohr van belang is om kennis te borgen en welke gevolgen het voor het bedrijf heeft als dit niet (goed) gebeurt.
6. *Hoe gaat Dancohr Corporation B.V. op dit moment om met het borgen van kennis binnen de organisatie?*
Deze deelvraag beschrijft hoe Dancohr op dit moment omgaat met het borgen van kennis. De huidige situatie omtrent het borgen van kennis van medewerkers wordt beschreven.
7. *Hoe ziet de gewenste situatie eruit met betrekking tot het borgen van kennis binnen de organisatie?*
Tot slot is de ideale situatie beschreven omtrent het borgen van kennis. De wensen vanuit de medewerkers en de directie wat betreft het borgen van kennis.

3. Onderzoeksmethode

Bij onderzoek kan er onderscheid gemaakt worden tussen twee soorten onderzoek: fundamenteel (empirisch) onderzoek en praktijkgericht onderzoek.

Bij fundamenteel onderzoek worden er vragen beantwoord die niet als eerste doel hebben om te worden toegepast in de praktijk. Dit onderzoek beantwoordt kennisvragen. Bij praktijkgericht onderzoek is het doel daarentegen wel om een probleem uit de praktijk op te lossen.

Het onderzoek voor Dancohr is een praktijkgericht onderzoek omdat het doel is om een probleem uit de praktijk op te lossen (Verhoeven, 2011).

De cyclus voor praktijkgericht onderzoek ziet er als volgt uit:



Figuur 3: Werkcyclus praktijkgericht onderzoek (Verhoeven, 2011)

3.1 Deskresearch & Fieldresearch

17

Er kan tevens onderscheid gemaakt worden in de methode van onderzoek. Zo kan er gebruik worden gemaakt van deskresearch en/of fieldresearch.

Bij deskresearch wordt reeds beschikbare informatie verzameld. Bestaande bronnen worden geraadpleegd om gegevens te verzamelen. Deze bestaande gegevens worden ook wel secundaire gegevens genoemd en zijn gegevens die reeds door anderen werden verzameld. Deskresearch kan plaats vinden door middel van het raadplegen van het internet, boeken, vakbladen, tijdschriften etc. (Verhoeven, 2011) (deafstudeerconsulent.nl, z.d.). Voor het uitvoeren van deskresearch tijdens dit onderzoek is er voornamelijk gebruik gemaakt van boeken, het internet, scripties en interne bedrijfsdocumenten. Een overzicht van de gebruikte bronnen is terug te vinden in de literatuurlijst.

Fieldresearch is het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens waarvoor zelf onderzoek moet worden verricht. Bij fieldresearch worden nieuwe gegevens, of primaire gegevens, verzameld. Fieldresearch kan plaatsvinden aan de hand van bijvoorbeeld interviews, enquêtes of observaties (Verhoeven, 2011) (deafstudeerconsulent.nl, z.d.).

Voor het uitvoeren van fieldresearch is in dit onderzoek gebruik gemaakt van interviews en een vragenlijst, genaamd de kennismanagementscan.

Er zijn verschillende soorten interviews die elk voor- en nadelen hebben, namelijk:

- Ongestructureerde interviews: er worden enkel topics/onderwerpen benoemd. De inbreng van de respondent is hierdoor maximaal maar de validiteit van het onderzoek is laag.
- Half gestructureerde interviews: er worden vragen opgesteld maar er is ook ruimte voor eigen inbreng van de respondent. De onderzoeker kan op antwoorden inspelen door middel van doorvragen. De validiteit van deze methode is gemiddeld.

- Gestructureerde interviews: ook wel een mondelinge enquête genoemd. De vragen die worden gesteld zijn vaak specifiek en gesloten waardoor de antwoorden achteraf statistisch geanalyseerd kunnen worden. De validiteit van deze methode is hoog, het nadeel is dat er niet doorgevraagd kan worden (Verhoeven, 2011) (Dingemanse, 2015).

Voor dit onderzoek is de mening van personen van belang. Daarom is er gebruik gemaakt van half (of semi) gestructureerde interviews. De vragen zijn gebaseerd op de theorie en de kennismanagementscan. Binnen Dancohr zijn de interviews afgenomen met 12 medewerkers waarbij zowel leidinggevenden, medewerkers als de directie zijn ondervraagd. Tevens zijn er interviews afgenomen met medewerkers van externe bedrijven. Door het afnemen van half gestructureerde interviews kon de mening van medewerkers worden achterhaald, kon er worden doorgevraagd en konden er bij onduidelijkheid verdiepende vragen worden gesteld. Tevens wordt de validiteit bij een semigestructureerd interview beter bewaakt dan bij een ongestructureerd interview. De interview vragen en uitwerkingen zijn opgenomen in bijlage 4, 5, 7 en 8.

Als aanvulling op de interviews is er tevens gebruik gemaakt van een vragenlijst. De vragenlijst is afkomstig uit het boek 'Kennismanagement: de praktijk' van Weggeman en wordt door hem de kennismanagementscan genoemd. De kennismanagementscan biedt aanvulling op de vragen en antwoorden die werden gegeven tijdens de interviews. Tevens biedt de kennismanagementscan de mogelijkheid om de antwoorden uit de interviews te vergelijken met de uitkomsten van de scan. Om deze vergelijking mogelijk te maken zijn de vragen van de interviews gebaseerd op kennismanagementscan. De scan is ingevuld door dezelfde medewerkers die hebben deelgenomen aan het interview. De scan bestond uit een aantal stellingen waar de medewerker door middel van een cijfer tussen de 1 en de 5 een score aan moest toekennen. De verschillende scores zijn opgeteld en hebben geleid tot een gemiddelde score per stelling, het zogenaamde rapportcijfer. Op basis van de antwoorden die werden gegeven tijdens de interviews heb ik tevens zelf de kennismanagementscan ingevuld. De score die ik heb toegekend aan de stelling is gebaseerd op de antwoorden die door de medewerkers werden gegeven tijdens de interviews. Deze verschillende rapportcijfers zijn met elkaar vergeleken om te bekijken of de resultaten uit de interviews overeenkomen met de resultaten van de kennismanagementscan. Doordat ook het algemene rapportcijfer, het cijfer dat gemiddeld genomen bij andere bedrijven behaald werd voor de stelling, vermeld staat in het boek kunnen de rapportcijfers van Dancohr tevens worden vergeleken met het algemene rapportcijfer. De kennismanagementscan is terug te vinden in bijlage 9.

3.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek houdt in, in hoeverre een onderzoek vrij is van 'toevallige fouten'. Voorbeelden van toevallige fouten zijn bijvoorbeeld het maken van typfouten tijdens het invoeren van gegevens of het per ongeluk aankruisen van een verkeerd antwoord. De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan in hoeverre dit vrij is van toevallige fouten. Bij herhaling van het onderzoek moeten dezelfde resultaten naar voren komen. De herhaalbaarheid van een onderzoek is dus een belangrijke voorwaarde voor de betrouwbaarheid.

Er zijn verschillende manieren om de betrouwbaarheid van een onderzoek te bevorderen. Om de betrouwbaarheid van de fieldresearch te verhogen is er voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een proefinterview. De eerste interview vragen zijn opgesteld op basis van de kennismanagementscan en de theorie. Na het afnemen van de proefinterviews en na overleg met de begeleider is de vragenlijst geoptimaliseerd. Naast de interviews is er aan dezelfde medewerkers gevraagd om een vragenlijst, de kennismanagementscan, in te vullen. Deze scan bestaat uit een aantal stellingen waar de medewerkers door middel van een cijfer tussen de 1 en de 5 een score aan moet toekennen. De schaalverdeling is op een apart blad bijgevoegd zodat deze ten alle tijden naast de vragen kon worden gehouden, om fouten te voorkomen.

De vraagstelling van enkele vragen is aangepast om deze schaalverdeling aan te kunnen houden, verwarring te voorkomen en de betrouwbaarheid te vergroten. Tevens is de score van andere bedrijven niet op de invul-exemplaren weergegeven om te voorkomen dat medewerkers hier bij het invullen door zouden worden beïnvloed. Tevens zijn zowel de interviews als de vragenlijsten afgenomen met verschillende medewerkers waardoor de uitslag is gebaseerd op de mening van meerdere personen.

Om de betrouwbaarheid van de deskresearch te verhogen is er zoveel mogelijk gebruik gemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat er verschillende bronnen worden geraadpleegd om te onderzoeken of deze hetzelfde antwoord geven op de deelvraag (tilburguniversity.edu, z.d.) (Verhoeven, 2011).

3.3 Validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek is een voorwaarde voor de validiteit. Met de validiteit van een onderzoek wordt bepaald in welke mate een onderzoek vrij is van systematische fouten. Validiteit verwijst naar de juistheid of accuraatheid van metingen. Wordt er gemeten wat de onderzoeker wil meten. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe validiteit. Interne validiteit is de mate waarin het redeneren binnen het onderzoek correct is uitgevoerd. Bij een intern valide onderzoek kunnen de juiste conclusies worden getrokken. Externe validiteit is de mate waarin de resultaten van een onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd. Dat wil zeggen dat de resultaten of conclusies van het onderzoek op een grotere groep personen of zaken, groter dan alleen de testgroep, mogen worden toegepast (Verhoeven, 2011).

Om de interne validiteit te bevorderen zijn voor alle medewerkers dezelfde interview vragen en vragenlijsten gebruikt. De interviews met de medewerkers werden in dezelfde ruimte en onder dezelfde omstandigheden afgenomen. Ook werden er tijdens de interviews korte steekwoorden genoteerd en werden de interviews, met toestemming van de medewerker, opgenomen. Op deze manier werd er voorkomen dat er informatie verloren ging. Gedurende het interview zijn de antwoorden van medewerkers op interview vragen samengevat en geparafraseerd om misverstanden te voorkomen. De interviews zijn na afloop meteen uitgewerkt op basis van de steekwoorden en de opnames.

Als aanvulling op en ter controle van de resultaten die voortkomen uit de interviews hebben de medewerkers de kennismanagementscan ingevuld. De score die medewerkers aan de verschillende stellingen toekennen verschilt. Doordat de vragenlijst door meerdere medewerkers werd ingevuld, is de uiteindelijke score een gemiddelde waardoor dit een goed beeld van de werkelijkheid schept. Om vergelijking mogelijk te maken heb ik de kennismanagementscan tevens zelf ingevuld, op basis van de antwoorden die werden gegeven tijdens de interviews. Op deze manier kan worden gecontroleerd of de antwoorden uit de interviews overeenkomen met de antwoorden die werden gegeven op de vragenlijst.

Om de externe validiteit te bevorderen zijn de interviews en vragenlijsten met verschillende werknemers, met verschillende kenmerken binnen het bedrijf afgenomen. Er is onderscheid gemaakt tussen oudere werknemers, jonge werknemers, mannen, vrouwen, werknemers van verschillende afdelingen en functies, werknemers die lang in dienst zijn en werknemers die pas in dienst zijn. Door het gebruik van medewerkers met verschillende kenmerken neemt de externe validiteit van het onderzoek toe. De onderzoeksresultaten en conclusies moeten kunnen worden toegepast op het voltallige team van Dancohr. Echter reikt de externe validiteit niet verder dan de organisatie zelf.

3.4 Bruikbaarheid

Onderzoek wordt beoordeeld aan de hand van betrouwbaarheid en validiteit. Echter is het niet altijd mogelijk om een betrouwbaar en valide onderzoek te verrichten.

Een onderzoek dat niet betrouwbaar en valide is kan toch bruikbaar zijn voor een organisatie. De bruikbaarheid, de mate waarin een organisatie de resultaten van het onderzoek kan gebruiken, is daarom zeker zo belangrijk. Vooral bij praktijkonderzoek is het van belang om de bruikbaarheid van een onderzoek zo hoog mogelijk te maken. Dit kan worden bereikt door de opdrachtgever zo veel mogelijk bij het onderzoek te betrekken. Op deze manier kan er zo goed mogelijk worden ingespeeld op de specifieke situatie (Verhoeven, 2011). Om de bruikbaarheid van het onderzoek te verhogen is er bij Dancohr een vaste contactpersoon aangesteld. Deze contactpersoon had een rol als sparringpartner en informatiebron.

3.5 Onderzoeksmethode per deelvraag

1. Welke soorten kennis zijn er binnen een organisatie?

Deze deelvraag werd beantwoord door middel van deskresearch. Theoretisch onderzoek naar het begrip kennis en de verschillende soorten kennis binnen een organisatie.

2. Waarom is het belangrijk om kennis binnen een organisatie te borgen?

Deze deelvraag werd beantwoord aan de hand van deskresearch. Theoretisch onderzoek naar het belang van het borgen van kennis binnen een organisatie en de mogelijke gevolgen die ontstaan wanneer een organisatie niets aan kennis borging doet.

3. Welke manieren/interventies zijn er om kennis binnen een bedrijf te borgen?

Deze deelvraag werd beantwoord aan de hand van deskresearch. Het gaat hierbij om theoretisch onderzoek naar mogelijke interventies en oplossingen die de theorie omschrijft voor het borgen van kennis binnen een organisatie.

4. Hoe gaan andere (MKB) bedrijven om met het borgen van kennis?

Deze deelvraag werd beantwoord aan de hand van fieldresearch. Door middel van half gestructureerde interviews met medewerkers van andere bedrijven kon er worden onderzocht of het borgen van kennis ook voor andere bedrijven van belang is en hoe er binnen deze bedrijven met het borgen van kennis wordt omgegaan.

5. Welke gevolgen heeft het verlies aan kennis voor Dancohr Corporation B.V.?

Deze deelvraag werd beantwoord door middel van fieldresearch in de vorm van half gestructureerde interviews en vragenlijsten met medewerkers van Dancohr. De redenen en gevolgen omtrent het borgen van kennis die vanuit de literatuur naar voren zijn gekomen worden gekoppeld aan de resultaten vanuit de fieldresearch.

6. Hoe gaat Dancohr Corporation B.V. op dit moment om met het borgen van kennis binnen de organisatie?

Deze deelvraag werd beantwoord aan de hand van deskresearch en fieldresearch. Aan de hand van deskresearch van interne bestanden kon tot op bepaalde hoogte bepaald worden hoe kennis op dit moment geborgd wordt binnen het bedrijf. Aanvullend zijn er half gestructureerde interviews gehouden en vragenlijsten ingevuld door medewerkers van Dancohr om de huidige situatie omtrent het borgen van kennis in kaart te brengen.

7. Hoe ziet de gewenste situatie eruit met betrekking tot het borgen van kennis binnen de organisatie?

Deze deelvraag is beantwoord aan de hand van half gestructureerde interviews met de medewerkers en de directie van Dancohr en valt dus onder fieldresearch. Het gaat hierbij om de mening van medewerkers, leidinggevend en directie over hoe de gewenste situatie wat betreft het borgen van kennis eruit zou moeten zien.

4. Kennis

In dit hoofdstuk worden deelvragen een, twee en drie beantwoord. Er wordt eerst bekeken wat kennis precies is en welke soorten kennis er zijn. Vervolgens wordt beschreven waarom het belangrijk is om kennis te borgen en wat de gevolgen zijn als een bedrijf dit niet doet. Tot slot worden verschillende methodes, interventies en tools om kennis te borgen toegelicht.

4.1 Wat is kennis

Volgens de literatuur zijn er verschillende mogelijkheden om het begrip kennis te omschrijven. Volgens Oldenkamp is kennis de verbindende schakel tussen een signaal en de handeling van een persoon die daarop volgt. Kennis wordt gevoed door waargenomen signalen en wordt zichtbaar in de vorm van handelingen (Oldenkamp, 2001).

Bertrams omschrijft het proces waarin kennis ontstaat. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen gegevens, informatie, kennis en wijsheid. Op basis van een bepaalde hoeveelheid gegevens ontstaat informatie. Op basis van ervaring worden deze verschillende stukken informatie beoordeeld en ontstaat kennis. Kennis krijgt pas waarde wanneer deze wordt omgezet in acties. Wijsheid is datgene wat iemand in staat stelt om in bepaalde situaties de juiste kennis toe te passen (Bertrams, 1999).

Weggeman definieert kennis als "het, deels onbewuste, vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren. Een vermogen dat een metaforische functie is van de informatie, ervaring, vaardigheden en attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt". Hij komt derhalve tot de volgende formule: $K = I \times EVA$ (kennis is informatie keer ervaringen, vaardigheden en attitude). Volgens Weggeman kunnen informatie en ervaring, vaardigheden en attitude niet los van elkaar worden gezien omdat zij apart van elkaar geen kennis opleveren (Weggeman, Kennismanagement de praktijk, 2000).

21

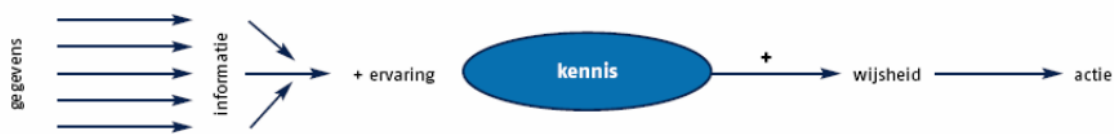
Op basis van het probleem dat zich bij Dancohr voordoet is de definitie van kennis die in deze scriptie zal worden gehanteerd als volgt:

Kennis is een vermogen dat iemand in staat stelt om een bepaalde taak uit te voeren (Weggeman, Kennismanagement de praktijk, 2000).

4.1.1 Van gegevens tot wijsheid

Termen als informatie, gegevens, kennis, ervaringen, vaardigheden en wijsheid worden regelmatig door elkaar gebruikt. Het verschil hiertussen is volgens Bertrams en Weggeman als volgt.

Data of gegevens zijn symbolische weergaven van hoeveelheden, grootheden, feiten of meningen en zijn het directe gevolg van waarnemingen. Bijvoorbeeld: het is 10 graden of er zijn 5 mensen. Informatie is het resultaat van een vergelijking van gegevens en wordt gebruikt om zicht te krijgen op een bepaalde situatie. Op basis van informatie kan een bepaalde conclusie worden getrokken terwijl gegevens hiertoe geen mogelijkheid bieden. Bijvoorbeeld: het is vandaag 6 graden warmer dan gisteren. Kennis is vervolgens datgene wat iemand in staat stelt een bepaalde taak te vervullen. Dit doet men door het selecteren, interpreteren, combineren en waarderen van informatie. Kennis vereist een bepaalde mate van ervaring en vaardigheden om waarde aan informatie te kunnen toekennen. Wijsheid is vervolgens datgene wat iemand in staat stelt om in bepaalde situaties de juiste kennis toe te passen (Bertrams, 1999) (Weggeman, Kennismanagement de praktijk, 2000). Het beschreven proces is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Wijsheid, kennis, informatie en gegevens. (Bertrams, 1999)

4.2 Soorten kennis

Er zijn tal van mogelijkheden om de kennis binnen organisaties onder te verdelen. Zo kan kennis worden onderverdeeld op basis van de vorm, op basis van type of soort en op basis van de drager ervan. Boersma omschrijft de indeling tussen feitenkennis, procedurele kennis, interpretatieve kennis en achtergrondkennis. Ook maakt hij onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis en menselijke, gedocumenteerde, gemechaniseerde en geautomatiseerde kennis. Tot slot maakt hij nog een verdeling tussen benodigde, specifieke, schaarse en cruciale kennis (Boersma, Management van kennis, 2002). Bertrams maakt tevens een onderverdeling tussen expliciete en impliciete kennis en deelt kennis daarnaast in op basis van vak-, markt-, klant-, en bedrijfskennis. Net als Boersma maakt ook Bertrams de onderverdeling tussen schaarse en cruciale kennis (Bertrams, 1999). Tot slot maakt ook Weggeman, op basis van de formule $K = I \times EVA$, onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis.

4.2.1 Expliciete en impliciete kennis

Zoals bovenstaand benoemd kan kennis volgens de literatuur op verschillende manieren worden onderverdeeld. Een onderverdeling die vaak voorkomt is die tussen expliciete kennis (explicit of codified knowledge) en impliciete kennis (tacit knowledge).

22

Expliciete kennis is kennis die is vastgelegd of gemakkelijk vastgelegd kan worden en wordt ook wel explicit of codified knowledge genoemd. Het vastleggen van expliciete kennis kan bijvoorbeeld door middel van documenten, nieuwsbrieven, procedures, schema's en formules. Expliciete kennis is relatief gemakkelijk overdraagbaar en kan dus binnen een organisatie blijven. Expliciete kennis is, mits goed gedocumenteerd, tevens vrij gemakkelijk opvraagbaar voor iedereen die behoefte heeft aan deze kennis. Expliciete kennis ligt volgens Weggeman zeer dicht tegen informatie aan en wordt in zijn formule weergegeven door het I-component (Bertrams, 1999) (Depassé, 2014) (Weggeman, Kennismanagement de praktijk, 2000).

Veel voorkomende knelpunten met betrekking tot expliciete kennis zijn:

- Informatie is niet actueel, documenten worden niet bijgehouden.
- Het is lastig om de juiste informatie/kennis te zoeken en te vinden. Bijvoorbeeld door opslag op persoonlijke schijven of te veel losse systemen.
- Onvolledigheid of verlies van documenten (Depassé, 2014).

Impliciete kennis wordt ook wel persoonsgebonden kennis of tacit knowledge genoemd. Het is kennis die professionals toepassen in hun dagelijkse werk. Impliciete kennis is gebaseerd op ervaring, vaardigheden en houding en is door de hoge mate van subjectiviteit moeilijker overdraagbaar. Door de kennis werkelijk te gebruiken, zal iemand deze beter gaan begrijpen. Begeleiding van de kennisontvanger, door de kennisdrager is bij het overdragen van impliciete kennis van belang. In de kennisformule van Weggeman wordt het EVA-component ingevuld door impliciete kennis. Deze impliciete kennis bestaat volgens Weggeman uit persoonlijke ervaringen, vaardigheden en attitude.

Met attitude worden de persoonlijke normen en waarden bedoeld (Bertrams, 1999) (Depassé, 2014) (Weggeman, Kennismanagement de praktijk, 2000).

Veel voorkomende knelpunten met betrekking tot impliciete kennis zijn:

- Kennisverlies door uitstromende medewerkers.
- Het wiel wordt telkens opnieuw uitgevonden en fouten worden telkens opnieuw gemaakt.
- Kennis wordt niet gedeeld en/of hergebruikt.
- Geen inzicht in “wie weet wat” (Depassé, 2014).

4.2.2 Benodigde, specifieke, cruciale en schaarse kennis

Bertrams, Boersma en anderen stellen dat niet alle kennis voor een organisatie even belangrijk is. Bepaalde kennis zal een grotere bijdrage leveren aan het succes van een organisatie, dan andere kennis. Het belang van kennis is afhankelijk van de mate waarin kennis cruciaal is voor de organisatie.

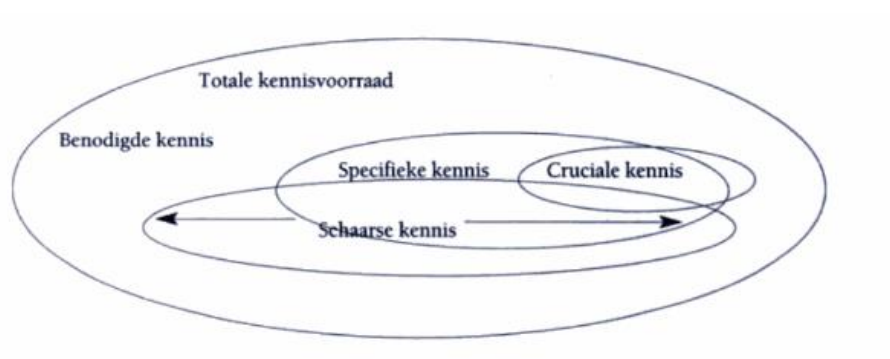
Cruciale kennis is volgens Bertrams en Boersma, kennis die noodzakelijk is voor het voortbestaan van de organisatie. Kennis die de organisatie nodig heeft om haar missie, visie, strategie en doelstellingen te kunnen verwezenlijken. Een organisatie moet constant weten welke kennis cruciaal is voor haar voortbestaan, nu en in de toekomst.

Daarnaast is het nuttig voor een organisatie om te weten welke kennis schaars is. Schaarse kennis is kennis die onvoldoende of in beperkte mate aanwezig is binnen de organisatie. Schaarste neemt toe als de kennis slechts bij een of enkele medewerkers aanwezig is. Kennis binnen een organisatie kan schaars zijn maar tevens niet cruciaal. Het is voor een organisatie dus van belang om te weten welke kennis schaars en tevens cruciaal is. Hoe schaarser cruciale kennis is binnen een onderneming, hoe kwetsbaarder een onderneming wordt (Boersma, 2002) (Bertrams, 1999).

23

Naast schaarse en cruciale kennis maakt Boersma een onderscheid tussen benodigde en specifieke kennis. Met benodigde kennis wordt alle kennis bedoeld die nodig is om een bedrijf te exploiteren. Deze benodigde kennis kan sterk uiteenlopen van kennis inzake het beantwoorden van de telefoon tot kennis inzake de debiteurenadministratie. Deze kennis is onafhankelijk van de bedrijfstak waarin een onderneming actief is. Benodigde kennis is bijgevolg breed vertegenwoordigd in het bedrijfsleven. Specifieke kennis daarentegen is wel gerelateerd aan de bedrijfstak en het soort product of dienst dat een onderneming produceert. Ieder bedrijf in dezelfde bedrijfstak heeft deze kennis nodig (Boersma, 2002) (Bertrams, 1999).

De soorten kennis volgens de indeling van Boersma zijn weergegeven in onderstaand figuur.



Figuur 5: Soorten kennis (Boersma, Management van kennis, 2002)

4.3 Kennis borgen

Een organisatie heeft kennis nodig om de processen draaiende te houden en op deze manier de producten en/of diensten aan de klant te kunnen leveren. Een groot deel van de kennis die hiervoor nodig is, zit in de hoofden van medewerkers. Een organisatie moet ervoor zorgen dat de kennis die binnen het bedrijf aanwezig is, ook binnen het bedrijf aanwezig blijft.

Het borgen van kennis wordt ook wel het vasthouden of behouden van kennis genoemd. Het borgen van kennis leidt er uiteindelijk toe dat kennis van medewerkers door anderen kan worden (her)gebruikt.

In het kader van kennisborging kunnen er volgens Oldenkamp twee “strategieën” worden toegepast. De strategieën zijn afgeleid van de in de marketing toegepaste push- en pullstrategie. Bij de pushstrategie laat een (vertrekkende) medewerker zijn kennis achter. De organisatie spoort de kennisdrager wel aan om zijn/haar kennis te delen maar speelt hier vervolgens geen actieve rol meer in. Welke kennis de kennisdrager borgt en dus behouden blijft, wordt door deze medewerker zelf bepaald. Bij de pullstrategie wordt er vanuit de organisatie actief en gericht kennis uit de kennisdrager ‘getrokken’. De organisatie bepaalt welke kennis, op welk moment, op welke manier geborgd moet worden. Volgens Oldenkamp wordt er in te veel organisaties enkel gebruik gemaakt van de pushstrategie. Dit terwijl de pullstrategie tot meer zekerheid leidt (Dr. Johan H. Oldenkamp, 2014).

4.3.1 Waarom kennis borgen ?

Slechts een derde van de bedrijven heeft een plan klaarliggen om de cruciale kennis bij vertrek van medewerkers te behouden. Voor veel organisaties is het bekend welke kennis cruciaal is. Desalniettemin hebben veel organisaties nauwelijks een actieplan voor het borgen van kennis wanneer een medewerker met cruciale kennis vertrekt (managersonline.nl, 2011). Er zijn een aantal trends die ervoor zorgen dat organisaties steeds beter met kennis om zouden moeten gaan. De trends maken duidelijk dat het voor bedrijven steeds riskanter wordt om niets te ondernemen op het gebied van kennis.

24

Medewerkers veranderen steeds sneller van baan

Onderzoek heeft uitgewezen dat medewerkers tegenwoordig gemiddeld om de vier jaar van baan wisselen (Innovatie van werk, 2016). Door de herstellende economie wordt het voor bedrijven steeds uitdagender om medewerkers te behouden. Een stijgende vraag naar professionals leidt tot een situatie waarin deze sneller contracten krijgen aangeboden en vaak meerdere keuzemogelijkheden hebben. Ook zijn er steeds meer werknemers die ervoor kiezen om als zelfstandige aan de slag te gaan. Waar men vroeger nog een hele carrière bij een bedrijf bleef werken, is het nu gebruikelijk om na een paar jaar te vertrekken. Het hogere verloop van medewerkers is voor organisaties een belangrijke aanleiding om ervoor te zorgen dat kennis zo goed mogelijk wordt vastgelegd en bij meer dan één werknemer binnen het bedrijf aanwezig is (Oldenkamp, 2001) (managersonline.nl, 2016).

Steeds meer oudere werknemers gaan met pensioen en stromen uit

De zogenaamde ‘babyboomers’ bereiken langzamerhand de pensioenleeftijd en stromen derhalve uit. Voor deze generatie medewerkers was het nog gebruikelijk om lange tijd voor dezelfde werkgever te werken. Deze medewerkers zijn over het algemeen dus lange tijd werkzaam geweest voor een werkgever en laten derhalve vaak een enorm kennisgat achter wanneer deze vertrekken. Werkgevers, vooral diegene met oudere werknemers, wordt aangeraden de kennis van deze medewerkers zoveel mogelijk te borgen. Op deze manier zorgen zij ervoor dat er zo min mogelijk cruciale kennis verloren gaat (Timmermans, 2014).

Klanten verlangen steeds meer maatwerk en vragen worden steeds complexer

Klanten verlangen in steeds sterkere mate maatwerk en willen persoonlijk behandeld worden. Om maatwerk te kunnen leveren is klantkennis en vakkennis een vereiste. Daarnaast zijn klanten, mede door de komst van het internet, steeds beter geïnformeerd. Vragen worden hierdoor complexer en klanten worden kritischer over de antwoorden. Het is voor organisaties en haar medewerkers dus steeds belangrijker om de juiste kennis in huis te hebben om de klant op een adequate manier te kunnen helpen en overtuigen (Oldenkamp, 2001) (salesforce.com, 2015).

Kennis als vierde productiefactor

Kennis wordt meer en meer gezien als de vierde productiefactor naast de productiefactoren grondstoffen, kapitaal en arbeid. Bijna alle processen in een organisatie vereisen tegenwoordig een bepaalde vorm van kennis. De kwaliteit van de kennis binnen een organisatie bepaalt in steeds grotere mate de kwaliteit van de geleverde diensten of producten. Het uitvoeren van de bedrijfsprocessen, die ten grondslag liggen aan de uiteindelijke producten of diensten, worden in grote mate bepaald door de kwaliteit van de kennis die wordt toegepast in deze processen. Organisaties streven continu naar het aanbieden van innovatieve producten en diensten. Deze innovaties zijn gebaseerd op de nieuwste kennis, hetgeen kennis tot een concurrentiefactor heeft gemaakt (Oldenkamp, 2001) (Betrams, 1999).

SPOK

Het SPOK-principe is niet direct een trend maar wel een aspect dat aandacht vereist. SPOK staat voor single point of knowledge. Een SPOK is een persoon binnen de organisatie die gespecialiseerd is in een bepaald gebied en cruciale kennis in huis heeft. Doordat deze cruciale kennis bij slechts een medewerker aanwezig is, leidt dit tot een gevoel van afhankelijkheid bij de organisatie. Het wegvallen van een SPOK vormt een risico voor bedrijven waardoor het belangrijk is om de kennis van deze medewerker goed te borgen. De afhankelijkheid en kwetsbaarheid van de organisatie dient zoveel mogelijk te worden beperkt (bloei.nl, z.d.) (sithsigma.wordpress.com, 2007) (Pater, 2014).

25

Kennis die niet goed geborgd wordt binnen een organisatie, gaat uiteindelijk verloren. Medewerkers vertrekken of gaan met pensioen en nemen hun kennis met zich mee. Hoe crucialer de kennis van de vertrekkende medewerker was, hoe groter de mogelijke gevolgen voor de organisatie. Het verlies aan kennis kan leiden tot inefficiënte werkprocessen, verminderde productiviteit en een afname van de snelheid. Als de kennis van een vertrekkende medewerker niet optimaal kan worden hergebruikt, zijn nieuwe medewerkers constant bezig met het wiel opnieuw uit te vinden. Dit vergroot de kans dat dezelfde fouten steeds opnieuw worden gemaakt. Deze aspecten leiden gezamenlijk tot een verlies van tijd en geld. Bovendien kan het verlies van kennis ook invloed hebben op de kwaliteit van de dienstverlening. Bepaalde kennis ontbreekt waardoor vragen van klanten minder snel en minder goed kunnen worden beantwoord (Jansen, 2012) (randstad.nl, z.d.).

4.3.2 Stappenplan

Oldenkamp beschrijft het proces om kennis van vertrekkende medewerkers te borgen. Het proces is in principe gebaseerd op het borgen van de kennis van medewerkers waarvan reeds bekend is dat zij zullen uitstromen. Het proces om kennis van deze medewerkers te borgen zou volgens Oldenkamp als volgt moeten verlopen:

Stap 1: Analyseren van de kennis voor het realiseren van de doelen en de strategie.
Welke kennis is voor de organisatie van belang om de gestelde doelen en de strategie te kunnen verwezenlijken?

Stap 2: Bepalen van de bijdrage van de kennis van de betreffende medewerker aan die doelen en de strategie. Welke kennis heeft de vertrekkende medewerker in huis, die een bijdrage levert aan het behalen van de doelstellingen en de strategie?

Stap 3: Kiezen van een methode om deze kennis te borgen. Bepaal, rekening houdend met de aspecten zoals onderstaand beschreven, welke middelen worden ingezet om de kennis te borgen.

Bij het borgen van kennis moet volgens Oldenkamp rekening worden gehouden met de volgende aspecten:

- De kenmerken van de kennis die overgedragen/geborgd moet worden.
- De aanwezigheid van bestaande methoden.
- De omvang en de kenmerken van de kennisontvangers.
- De voorkeuren van de kennisdrager.

Stap 4: Kennis overdragen. Het feitelijke overdrachtsmoment van de kennis (Dr. Johan H. Oldenkamp, 2014).

4.4 Kennis overdracht

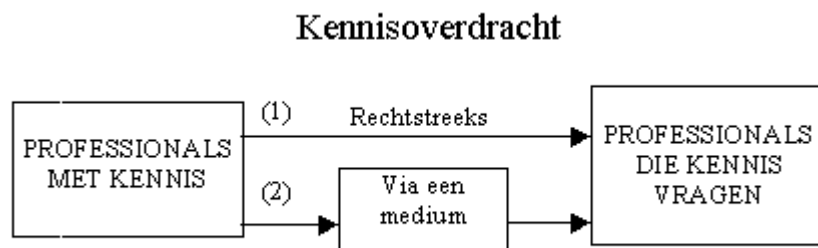
Om kennis te kunnen borgen binnen een organisatie en inzichtelijk en bruikbaar te maken voor anderen zal de kennis van de kennisdrager overgedragen moeten worden. Zonder het overdragen of delen van kennis kan het borgen van kennis niet plaatsvinden. Diegene die de kennis bij zich draagt, moet bereid zijn om deze kennis te delen zodat anderen er gebruik van kunnen maken. Wanneer een medewerker zijn of haar kennis niet wil delen en/of overdragen kunnen anderen er geen gebruik van maken en is de kennis van de betreffende medewerker ook niet geborgd. Het borgen van kennis is dus onlosmakelijk verbonden met het delen/overdragen van kennis.

26

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen een directe en een indirecte methode van kennisdeling en/of kennisoverdracht. Bij de directe methode vindt er rechtstreekse communicatie plaats tussen twee of meerdere professionals. Deze wijze van kennisoverdracht wordt ook wel de subjectieve methode genoemd. Het voordeel van deze manier van kennis delen is dat de kennis van een medewerker niet geobjectiveerd dient te worden. Met andere woorden, de kennis hoeft niet omgezet te worden in feiten in plaats van persoonlijke meningen. De directe methode van kennisoverdracht is met name geschikt voor kleinere organisaties. Maar ook in organisaties waar veel met wisselende teams wordt gewerkt en innovatie van belang is, is de directe methode vaak het effectiefst. Met name impliciete kennis is geschikt om via de directe methode over te dragen.

Bij de indirecte methode van kennisoverdracht wordt er gebruik gemaakt van een tussenliggend medium. Dit medium deelt de kennis van de ene professional met de andere, kennisvragende professional. Een voorbeeld van een medium is een databank of intranet. Deze manier van kennisoverdracht wordt ook wel de objectieve methode genoemd. Het voordeel van deze wijze van kennisoverdracht is dat de beschikbaar gestelde kennis voor iedere medewerker die er behoefte aan heeft relatief gemakkelijk toegankelijk is. De indirecte methode is vooral geschikt voor grote organisaties waar veel medewerkers dezelfde kennis nodig hebben. In organisaties met voornamelijk vaste posities en standaardproducten is de indirecte methode het effectiefst. Met name expliciete kennis is geschikt om via de indirecte manier over te dragen omdat deze soort kennis gemakkelijk kan worden vastgelegd (Bertrams, 2000) (Bertrams, De kennisdelende organisatie, 1999).

De methoden van kennisoverdracht zijn weergegeven in onderstaand figuur.



Figuur 6: Methoden van kennisoverdracht (Bertrams, 2000) (Bertrams, De kennisdelende organisatie, 1999)

4.4.1 Tools

Indirecte tools en interventies voor het delen en borgen van kennis

Indirecte tools voor het delen van kennis zijn geschikt voor het delen van expliciete kennis. Voorbeelden van indirecte tools voor het delen van kennis zijn handleidingen of instructieboeken, werkinstructies, FAQ-lijsten, foto's en tekeningen, video's en best practices. Enkele tools, zoals bijvoorbeeld video's, kunnen ook geschikt zijn voor het delen van impliciete kennis (Weggeman, 2000) (Depassé, depasse.nl, 2014).

Directe tools en interventies voor het delen en borgen van kennis

Bij directe tools en interventies voor het delen van kennis is er direct contact tussen de kennisdrager en de kennisvrager. Deze tools zijn geschikt voor het overdragen van impliciete kennis. Voorbeelden van directe tools voor het delen van kennis zijn het meester-gezel principe, vragenuurtjes, meekijken, presentaties en workshops en taakroulatie (Weggeman, 2000) (Depassé, depasse.nl, 2014).

27

Een uitgebreidere uitleg over de verschillende interventies en tools is terug te vinden in bijlage 2. Tevens komen er in hoofdstuk 6 nog een aantal middelen, tools en interventies aan bod die bedrijven op dit moment in de praktijk inzetten.

4.4.2 Aandachtspunten

Studies tonen aan dat voornamelijk het aspect tijd een van de belangrijkste belemmeringen is voor het overdragen van kennis. Uit de praktijk blijkt dat werknemers enerzijds worden aangemoedigd om kennis te delen maar er wordt anderzijds geen tijd voor vrijgemaakt. Om hun kennis te kunnen delen (en daardoor te borgen) is het van belang dat medewerkers hiervoor voldoende de tijd krijgen (Depassé, depasse.nl, 2014).

Een ander belemmerend aspect voor het overdragen van kennis is de inzet van een (te) beperkt aantal middelen. Vaak wordt er naar ICT-middelen gegrepen om kennis binnen een organisatie te houden. Voor het effectief delen en borgen van kennis is het van belang om voldoende verschillende middelen ter beschikking te stellen. Iedere medewerker gaat anders te werk waardoor er behoefte is aan diversiteit. Waar sommige medewerkers de voorkeur zullen geven aan het documenteren van kennis, zullen anderen de voorkeur geven aan workshops of presentaties. Zoals beschreven in paragraaf 4.3.2 maken zowel de voorkeur van de medewerkers als ook de verschillende soorten kennis toegang tot verschillende middelen noodzakelijk (Depassé, 2014) (Dr. Johan H. Oldenkamp, 2014).

Om medewerkers te overtuigen en enthousiasmeren om kennis te delen is het van belang dat de waarde hiervan duidelijk gecommuniceerd wordt.

Enerzijds moet de waarde vanuit het perspectief van de organisatie worden toegelicht. Anderzijds is het van belang aandacht te besteden aan de waarde van kennis delen voor de medewerkers zelf. Het moet voor een medewerker van persoonlijk belang zijn om kennis te delen. Om kennis delen te motiveren en stimuleren moet een organisatie inspelen op de persoonlijke drijfveren van medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld door het belonen van medewerkers wanneer zij kennis delen (Depassé, 2014) (Oldenkamp, 2001). Ten slotte is het van belang niet op het laatste moment te beginnen met het delen en borgen van kennis. Het borgen van kennis van medewerkers dient niet pas te beginnen op het moment dat deze de organisatie dreigt te verlaten. De opzegtermijn bedraagt over het algemeen slechts een kalendermaand en vaak hebben medewerkers nog een aantal openstaande verlofuren waardoor deze periode ingekort wordt. Deze periode is te kort om kennis die de medewerker door de jaren heen heeft opgebouwd, over te dragen en te borgen (Planting, 2012) (Depassé, depasse.nl, 2014).

4.5 Kennismanagement

Wanneer men 'kennis borgen' opzoekt in de literatuur of op het internet komt men op een bepaald punt vanzelf het principe kennismanagement tegen. Kennismanagement is een breed begrip met een grote reikwijdte. De term wordt gebruikt om de verschillende interventies en tools die binnen een organisatie worden ingezet op het gebied van kennis weer te geven.

Kennismanagement wordt in de praktijk om verschillende redenen ingezet. Zo kan kennismanagement worden ingezet om de efficiency of de productiviteit te verhogen. Maar ook het verhogen en borgen van kwaliteit, het voorkomen van uitstromende kennis of het binden van medewerkers kunnen redenen zijn om kennismanagement in te zetten. De middelen en instrumenten die hiervoor worden ingezet zijn divers. De keuze voor de in te zetten middelen hangt af van de doelstelling van de organisatie. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld nieuwe kennis en ideeën wil ontwikkelen, zal het bepalen van de cruciale kennis en het structureel opbouwen van kennis centraal staan. Bestaat de behoefte om kennis te borgen, dan zal de aandacht erop gericht zijn om eenmaal ontwikkelde of ontdekte kennis vast te houden en beschikbaar te maken voor hergebruik (Timmermans, 2010) (Depassé, 2014).

Hoe kennismanagement binnen een organisatie wordt ingezet en welke tools/middelen hiervoor worden gebruikt is dus afhankelijk van de doelstellingen van de organisatie, de omvang, het type activiteiten en processen en de cultuur. Er bestaat geen kant en klare aanpak of een gouden formule die voor iedere organisatie werkt (Depassé, depasse.nl, 2014).

4.5.1 Kennisstroom

Volgens Bertrams moet kennis stromen tussen professionals onderling en tussen de afdelingen. Een kennisstroom ontstaat niet automatisch maar moet op gang worden gebracht. De organisatie moet ervoor zorgen dat kennis gaat stromen, doen zij dit niet dan blijft kennis op dezelfde plaats binnen de organisatie of bij dezelfde persoon. Deze statische situatie, een situatie waarin kennis niet stroomt maar stilstaat, is hetgeen kennismanagement in de basis tegengaat. Volgens Bertrams bestaat de kennisstroom in iedere organisatie uit vier opeenvolgende fasen. Het is van belang dat een organisatie zich richt op de gehele kennisstroom. Indien er slechts aandacht wordt besteed aan één van de vier fasen zal de kennisstroom stilvallen. De kennisstroom ziet er als volgt uit:

1) Absorptiefase

In deze fase stroomt externe kennis, kennis van buiten de organisatie, de organisatie binnen. Dit gebeurt door aangewezen personen of speciale teams.

Het doel van deze fase is het ontwikkelen van kennis die een organisatie nodig heeft om in de toekomst innovatieve producten en diensten te kunnen leveren. De absorptiefase bestaat uit drie stappen:

- Bepalen van de cruciale kennis voor de organisatie
- Vaststellen van het kennistekort
- Kennis importeren en ontwikkelen

2) Generatiefase

Ook elke individuele professional kan een bron van innovatie zijn. Tijdens de generatie fase vergroot de individuele professional het kennisniveau binnen de organisatie. Het doel van deze fase is het creëren van een lerende professional zodat iedereen een innovatiebron wordt voor organisatie. Het is aan de organisatie om ervoor te zorgen dat de professional weet wat hij moet leren, hoe hij moet leren, wat het doel ervan is en dat er voldoende mogelijkheden voor zijn.

3) Diffusiefase

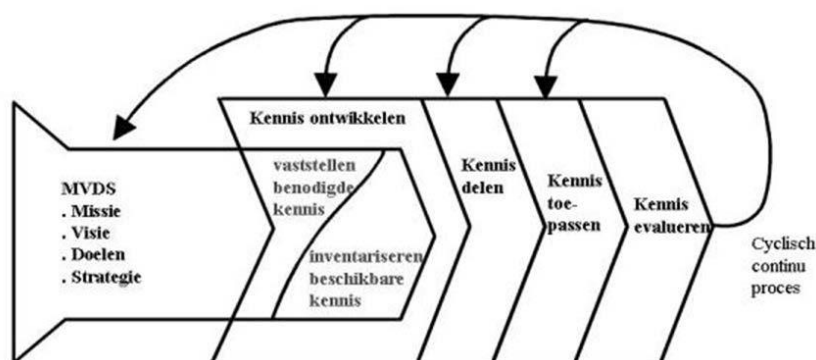
De diffusiefase is de schakel tussen het verwerven en ontwikkelen van kennis en het gebruiken van deze kennis. Het doel is om waardevolle kennis beschikbaar te maken voor iedereen die er behoefte aan heeft en kennis te kunnen (her)-gebruiken.

4) Exploitatiefase

In de exploitatiefase wordt de kennis die in voorgaande fases werd ontwikkeld, daadwerkelijk toegepast in de praktijk. Als de ontwikkelde kennis niet wordt toegepast in de praktijk zijn de voorgaande fasen weinig zinvol geweest (Bertrams, 1999).

4.5.2 Kenniswaardeketen

Om kennismanagement succesvol te implementeren kan de kenniswaardeketen van Weggeman worden gebruikt. De kenniswaardeketen van Weggeman is een schematische weergave van een minimumaantal activiteiten die een organisatie zou moeten uitvoeren om kennismanagement succesvol te implementeren. De verschillende fases in het schema worden stapsgewijs en in een vaste volgorde doorlopen. Hoe verder de kennis zich naar rechts verplaatst in het schema, hoe groter de waarde van de kennis wordt. De kenniswaardeketen ziet er als volgt uit:



Figuur 7: Kenniswaardeketen Weggeman (Weggeman, 2000)

De te nemen stappen zijn volgens de kenniswaardeketen als volgt.

1. Kennis inventarisatie
Tijdens de eerste stap moet worden vastgelegd welke kennis de organisatie nodig heeft om de missie, visie, doelstellingen en strategie te kunnen realiseren, nu en in de toekomst. Dit wordt door Weggeman ook wel de benodigde kennis genoemd. Tevens moet worden bepaald welke kennis de organisatie al tot haar beschikking heeft.¹
2. Kennis ontwikkelen
Door het vergelijken van de cruciale (benodigde) en beschikbare kennis wordt de kenniskloof inzichtelijk gemaakt. Het wordt duidelijk welke nieuwe kennis ontwikkeld moet worden om de gestelde doelen te kunnen behalen. Het ontwikkelen van nieuwe kennis kan op verschillende manieren, zoals het trainen van personeel of het inkopen van kennis via een derde partij.
3. Kennis delen
Vervolgens is het van belang dat de kennis gedeeld wordt binnen de organisatie om ervoor te zorgen dat de juiste kennis op het juiste moment beschikbaar is voor de juiste persoon. Hiervoor kunnen veel verschillende tools en middelen worden ingezet. Ook aandacht voor persoonlijke drijfveren en het stimuleren en motiveren van kennisdeling is hierbij van belang.
4. Kennis toepassen
De verkregen kennis moet vervolgens worden toegepast in de dagelijkse werkzaamheden van een medewerker. Enkel het opnemen van kennis is niet voldoende, de opgedane kennis moet in de praktijk kunnen worden toegepast om derhalve eigen gemaakt te worden. Tevens kan tijdens deze stap worden gecontroleerd of de gedeelde kennis op de juiste manier is ontvangen door de kennisontvanger.
5. Kennis evalueren
Tot slot is het van belang dat alle genomen stappen geëvalueerd worden om te bepalen of de doelstellingen zijn bereikt. Indien nodig kunnen verbeteringen worden aangebracht om het proces en de resultaten te optimaliseren (Weggeman, 2000).

30

4.5.3 Kennismanagement processen

Om kennismanagement tot een succes te maken beschrijft Bertrams vier processen. Op de eerste plaats onderscheidt hij twee hoofdprocessen op het gebied van kennismanagement: het verwerven van nieuwe kennis en het benutten van beschikbare kennis. Deze twee hoofdprocessen hebben ieder twee sub processen. Kennismanagement zal volgens Bertrams alleen slagen wanneer de vier sub processen goed georganiseerd zijn. Tevens zijn de vier processen afhankelijk van elkaar, waardoor het van belang is dat geen van deze processen ontbreekt.

- 1) Verwerven van nieuwe kennis
 - a. Importeren van kennis: gericht ontwikkelen van cruciale kennis voor de organisatie door middel van ontwikkelingsteams. Is er een gerichte kennisontwikkeling?
 - b. Kennis generen: het generen van kennis door individuele professionals. Leren de

¹ Weggeman bedoelt met benodigde kennis hetzelfde als Boersma en Bertrams bedoelen met cruciale kennis, zoals beschreven in paragraaf 4.2.2. Benodigde of cruciale kennis is kennis die een organisatie nodig heeft om te kunnen voortbestaan en haar doelstellingen te kunnen bereiken. Om verwarring met de theorie van Boersma te voorkomen zal benodigde kennis vanaf nu worden aangeduid als cruciale kennis.

professionals binnen de organisatie effectief?

- 2) Benutten van beschikbare kennis
 - c. Kennis toegankelijk maken: het vastleggen en verspreiden van kennis. Is kennis optimaal beschikbaar?
 - d. Kennis hergebruiken: de nieuwste kennis wordt in dit proces toegepast in de dienstverlening en de productie. Wordt kennis werkelijk (her) gebruikt? (Bertrams, 1999)

4.5.4 Vergelijking modellen

De verschillende stappen, processen en fases van de verschillende theorieën op het gebied van kennismanagement vertonen veel gelijkenissen. Deze zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Theorie	Kennisstroom	Kenniswaardeketen	Kennisprocessen
	Fasen om kennis binnen een organisatie te laten stromen (Bertrams).	Stappen om kennismanagement succesvol te implementeren (Weggeman).	Processen om kennismanagement tot een succes te maken (Bertrams).
Onderlinge vergelijking van stappen			
Stap & doel	Absorptiefase Inventariseren cruciale kennis	Kennis inventarisatie Inventariseren cruciale kennis Inventariseren beschikbare kennis	
	Absorptiefase Vaststellen kennistekort Gericht kennis ontwikkelen/importeren Generatiefase Kennis ontwikkelen door individuele professionals	Kennis ontwikkelen Vaststellen kennistekort Gericht kennis ontwikkelen/importeren	Importeren van kennis Gericht kennis ontwikkelen / importeren Kennis genereren Kennis ontwikkelen door individuele professionals
	Diffusiefase Kennis beschikbaar maken voor (her) gebruik	Kennis delen Kennis beschikbaar maken voor (her) gebruik	Kennis toegankelijk maken Kennis beschikbaar maken voor (her) gebruik
	Exploitatiefase Kennis toepassen in de praktijk	Kennis toepassen Kennis toepassen in de praktijk	Kennis hergebruiken Kennis toepassen in de praktijk
		Kennis evalueren Mogelijkheden tot verbetering	

Tabel 1: Vergelijking modellen kennismanagement

Uit de tabel kan worden afgelezen dat de te nemen stappen in de verschillende modellen om kennismanagement te implementeren veel op elkaar lijken. Echter, door het volgen van de stappen op basis van de kenniswaardeketen wordt er automatisch ook aandacht besteed aan alle aspecten uit de andere twee modellen.

Daarentegen wordt er bij het volgen van de kennisfasestroom geen aandacht besteed aan alle stappen uit de kenniswaardeketen. Ook bij de processen om kennismanagement te implementeren worden enkele aspecten uit de andere twee modellen niet toegepast.

4.6 Conclusie

Op basis van de geschetste situatie bij Dancohr wordt kennis gezien als het vermogen van iemand om bepaalde taken uit te kunnen voeren. Impliciete kennis is kennis die ontstaat op basis van ervaring, vaardigheden en attitude. Deze kennis is vaak subjectief en daarom moeilijker om over te dragen. Impliciete kennis kan het beste worden overgedragen door middel van direct contact tussen de kennisdrager en de kennisontvanger. Expliciete kennis, is kennis die gemakkelijk gedocumenteerd en vastgelegd kan worden. Expliciete kennis kan het beste worden vastgelegd door middel van een tussenkomend medium. Er kan tevens onderscheid worden gemaakt tussen benodigde, specifieke, cruciale en schaarse kennis. Met name cruciale kennis, kennis die in hoge mate bepaald of een organisatie de gestelde doelen kan behalen, is van belang. Gezien de vele een-persoons-functies is er binnen Dancohr sprake van veel schaarse kennis. Hoe crucialer deze schaarse kennis is, hoe afhankelijker een organisatie van de betreffende kennisdrager wordt. Een kennisdrager moet bereid zijn om kennis te delen zodat anderen hier gebruik van kunnen maken en kennis meer verspreid raakt. Zonder het delen van kennis kan het borgen van kennis niet plaatsvinden.

Een organisatie heeft kennis nodig om processen draaiende te houden en op deze manier diensten of producten aan klanten te kunnen leveren. Het verlies aan kennis kan leiden tot inefficiënte werkprocessen en verminderde of verlaagde productiviteit. Ook kan het verlies aan kennis een negatieve invloed hebben op de dienstverlening.

32

Kennismanagement is een breed begrip en wordt gebruikt om allerlei interventies en tools die een organisatie inzet op het gebied van kennis weer te geven. Kennismanagement kan om verschillende redenen worden ingezet, waaronder het borgen van kennis. Er zijn verschillende methodes/modellen die gevolgd kunnen worden om kennismanagement binnen een bedrijf in te zetten. Er zijn drie modellen vergeleken waaruit is gebleken dat de kenniswaardeketen van Weggeman het meest uitgebreide en complete model is om kennismanagement te implementeren.

5. Organisatieanalyse

De omgeving van een bedrijf bestaat uit een micro, meso en macro omgeving. Op basis van een analyse van deze omgeving kunnen de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes van een bedrijf in kaart worden gebracht. De micro omgeving wordt geanalyseerd door middel van een interne bedrijfsanalyse. De meso omgeving wordt geanalyseerd door middel van een analyse van de directe externe bedrijfsomgeving. De macro omgeving wordt geanalyseerd door middel van een analyse van de indirecte externe bedrijfsomgeving. Enkel de aspecten uit de analyses die een koppeling hebben met, of van invloed zijn op het borgen van kennis zullen in dit hoofdstuk worden toegelicht. De volledige analyses zijn terug te vinden in bijlage 3, uitleg over de modellen en theorieën is terug te vinden in bijlage 12.

5.1 Externe analyse

De externe bedrijfsanalyse brengt de externe bedrijfsomgeving in kaart waardoor er inzicht ontstaat in de kansen en bedreigingen vanuit de bedrijfsomgeving. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen de meso en de macro omgeving. Factoren uit de meso omgeving, of directe externe bedrijfsomgeving, hebben invloed op het bedrijf en het bedrijf kan hier zelf ook enige invloed op uitoefenen. De factoren uit de macro omgeving, of indirecte externe bedrijfsomgeving, hebben wel invloed op het bedrijf, het bedrijf moet hier rekening mee houden, maar kan hier zelf geen invloed op uitoefenen.

5.1.1 Macro omgeving

De macro omgeving, of indirecte externe bedrijfsomgeving, is in kaart gebracht door middel van de DESTEP analyse. DESTEP staat voor demografie, economie, sociaal-cultureel, technologie, ecologie en politiek.

33

Demografie

De Nederlandse bevolking vergrijst. Door deze vergrijzing neemt enerzijds de potentiële beroepsbevolking af. Hierdoor wordt het voor werkgevers steeds moeilijker om nieuwe werknemers (met de juiste kennis) aan te trekken. Anderzijds is de uitstroom van ouderen hoog doordat steeds meer mensen de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Voor werkgevers met veel oudere werknemers is het van belang om hier aandacht aan te besteden om te voorkomen dat er op korte tijd veel cruciale kennis uitstroomt. Het team binnen Dancohr bestaat voornamelijk uit jongere werknemers waardoor de uitstroom van pensioengerechtigden minimaal is. Zie hiervoor ook het onderdeel 'staff' van de interne analyse. De vergrijzing vormt wel een bedreiging voor Dancohr vanwege het aantrekken van nieuwe werknemers. Door de vergrijzing wordt het ook voor Dancohr moeilijk om nieuwe medewerkers met de juiste of nieuwe kennis aan te trekken.

Dancohr is gevestigd in Limburg. Binnen deze provincie wonen procentueel gezien de minste jongeren. Tevens is dit, op Zeeland na, de sterkst vergrijste provincie van Nederland. De ontgroening is in de provincie Limburg sterker voelbaar dan in de andere provincies van het land. Het vinden van nieuwe medewerkers wordt door de ontgroening steeds moeilijker voor werkgevers. De ontgroening van de provincie Limburg kan een bedreiging zijn voor Dancohr omdat het hierdoor moeilijker kan zijn om nieuwe medewerkers (met de juiste of nieuwe kennis) aan te trekken.

Sociaal cultureel

Zoals reeds benoemd in paragraaf 4.3.1 wisselen medewerkers steeds sneller van baan.

Waar het vroeger gebruikelijk was voor medewerkers om de gehele carrière bij een werkgever te blijven, wisselen medewerkers tegenwoordig gemiddeld om de vier jaar van baan. Tevens is het aantal banen sterker gegroeid dan de beroepsbevolking. Dit maakt het voor werkgevers moeilijker om nieuwe werknemers aan te trekken. Enerzijds kan het sneller wisselen van baan een kans zijn voor het bedrijf omdat er telkens nieuwe kennis het bedrijf instroomt en medewerkers minder snel vastroesten in een functie en hun flexibiliteit verliezen. Anderzijds betekent het ook dat een organisatie steeds vaker en sneller op zoek moet naar een nieuwe medewerker met de juiste kennis. Hetgeen door de vergrijzing, ontgroening en de stijging van het aantal beschikbare banen een steeds grotere uitdaging wordt.

Technologie

Technologie zoals de computer, het internet en social media maken het mogelijk om kennis op te slaan, kennis op te doen en kennis te delen met anderen. Om dergelijke toepassingen te kunnen gebruiken is kennis over het gebruik ervan een vereiste. Over het algemeen hebben jongere medewerkers hier minder moeite mee dan oudere medewerkers. Technologische ontwikkelingen kunnen een kans vormen voor de organisatie. Door de komst van steeds meer en steeds uitgebreidere technologie ontstaan er steeds meer verschillende mogelijkheden om kennis binnen een organisatie te borgen. Door het jonge team zou het toepassen van nieuwe technologische middelen relatief gemakkelijk moeten verlopen.

Politiek

De opzegtermijn voor werkgevers is afhankelijk van de duur van het dienstverband. Afhankelijk van de duur van het dienstverband moet de werkgever een opzegtermijn tussen de 1 en de 4 maanden in acht nemen (BW 6: 672 lid 2). De opzegtermijn die een werknemer in acht moet nemen bedraagt één kalendermaand (BW 6: 672 lid 3). Het is mogelijk om schriftelijk van de wettelijk bepaalde opzegtermijn af te wijken. De opzegtermijn voor de werknemer mag maximaal 6 maanden bedragen. Wanneer de opzegtermijn voor de werknemer wordt verlengd, geldt voor de werkgever minimaal een dubbele verlenging. Met andere woorden, wanneer de opzegtermijn voor de werknemer wordt verlengd, dan moet de werkgever een opzegtermijn van twee keer deze periode in acht nemen (BW 6: 672 lid 6). De mogelijkheid om de opzegtermijn van medewerkers te verlengen kan een kans zijn voor Dancohr doordat er op deze manier meer tijd overblijft om de kennis van een uitstromende medewerker te borgen.

34

5.1.2 Meso omgeving

De meso analyse is een analyse van de directe externe bedrijfsomgeving. De meso analyse is opgesteld aan de hand van het ABCD-model. De A staat hierbij voor afnemers, de B voor bedrijfstak, de C voor concurrentie en de D voor distributie.

Afnemers

Dancohr heeft een groot assortiment producten voor de schoonheids- en pedicurebranche. Het biedt verschillende cosmeticamerken aan en heeft een uitgebreid assortiment behandelstoelen en apparatuur. Het uitgebreide assortiment en de verschillende keuzemogelijkheden met betrekking tot de apparatuur en behandelstoelen vereisen een uitgebreide kennis bij de medewerkers van Dancohr. Zij moeten in staat zijn om vragen van klanten wat betreft aankoop, gebruik, mogelijkheden en klachten te beantwoorden. Het feit dat klanten voor het totaalconcept bij Dancohr terecht kunnen is een kans voor het bedrijf. Ander bedrijven kiezen voor een specialisatie op het gebied van cosmetica of saloninterieur waardoor het totaalconcept van Dancohr uniek is. Door het uitgebreide assortiment moeten medewerkers over veel kennis beschikken, hetgeen een bedreiging kan zijn.

5.2 Interne analyse

Om een interne analyse te maken wordt gebruikt gemaakt van het 7s – model van McKinsey. Dit model geeft inzicht in de interne organisatie van een bedrijf aan de hand van de volgende zeven dimensies: strategy; structure; systems; staff; style; shared values en skills. Op basis van de interne analyse zijn de sterktes en zwaktes van het bedrijf in kaart gebracht. De interne analyse is opgesteld op basis van gesprekken met medewerkers, de bedrijfswebsite, interne documenten en informatie uit interne systemen.

Strategy

De missie van Dancohr luidt als volgt:

‘Met grote passie en expertise de werkzaamheden van pedicures, podologen, schoonheidsspecialisten en visagisten faciliteren en professionaliseren door middel van het produceren en vermarkten van hoogwaardige pedicure- en cosmeticaproducten.’ (Dancohr.com, z.d.)

Een visie is niet in die zin opgesteld. Wel is er een strategie opgesteld voor de periode 2015-2020 en worden er jaarlijkse doelstellingen opgesteld door de directie. Medewerkers geven aan dat er niet wordt gecommuniceerd over de missie, visie of strategie. Wel worden de bedrijfsdoelstellingen jaarlijks gecommuniceerd tijdens de nieuwjaarsborrel. Gedurende het jaar wordt er niet meer gecommuniceerd over de doelstellingen (en de missie, visie en strategie). Het gebrek aan communicatie kan een zwakte voor de organisatie zijn omdat medewerkers niet weten waar de organisatie staat wat betreft haar doelen, waar moet worden bijgestuurd en wat hun rol hierin is. Er kan door medewerkers niet gericht naar de gestelde doelen worden toegewerkt.

Structure

Binnen Dancohr zijn minder dan 50 werknemers werkzaam waardoor er binnen het bedrijf geen OR is geïnstalleerd. Wanneer het bedrijf een verandering wenst door te voeren hoeft hier geen officiële toestemming voor te worden verkregen. Enerzijds is dit een sterkte omdat veranderingen eenvoudig en snel kunnen worden doorgevoerd. Anderzijds kan het ook als een zwakte worden gezien omdat de officiële inspraak van medewerkers op deze manier minimaal is. Het bedrijf kan zich daardoor minder verplicht voelen om medewerkers bij beslissingen te betrekken. Daarnaast valt het bedrijf niet onder een CAO. Bij het implementeren van veranderingen hoeft er ook met dit aspect geen rekening te worden gehouden.

Dancohr is het enige bedrijf ter wereld dat de producten in haar assortiment produceert. Kennis over deze producten is dus in eerste instantie ook alleen binnen Dancohr te vinden en te vergaren. Het is voor de organisatie van belang dat de kennis van medewerkers over de producten zo optimaal mogelijk is om (potentiële) klanten en (potentiële) dealers zo goed mogelijk te kunnen bedienen. De hiervoor benodigde kennis kan in principe alleen intern vergaard worden, hetgeen een zwakte voor de organisatie kan betekenen. Het bedrijf moet er zelf voor zorgen dat er continu medewerkers met voldoende kennis binnen het bedrijf werkzaam zijn. Indien nodig moeten deze medewerkers ook andere medewerkers kunnen opleiden. Het bedrijf kan (nieuwe) medewerkers immers geen externe training of cursus aanbieden.

Systems

Binnen Dancohr wordt onder andere gebruik gemaakt van het programma Synergy. Dit programma wordt voornamelijk gebruikt voor customer relations waarin klachten en afspraken met klanten geregistreerd kunnen worden. Iedere medewerker die vervolgens contact heeft met een bepaalde klant kan terugvinden wat er in het verleden is afgesproken. Voor het borgen van kennis omtrent kennis over individuele klanten kan Synergy een sterkte zijn.

Het is wel van belang dat iedere medewerker afspraken en klachten van klanten goed en duidelijk registreert zodat andere medewerkers de aantekeningen begrijpen. Voornamelijk de afdeling sales, financiën en de technische dienst maken veel gebruik van Synergy.

Daarnaast is er een algemene werkdirectory. In deze werkdirectory staan allerlei documenten die medewerkers nodig kunnen hebben bij het werk. Ook kunnen medewerkers hier zelf documenten in opslaan waarvan zij denken dat anderen ze nodig kunnen hebben. Op dit moment is er nog geen duidelijke structuur in de mappen in de werkdirectory. Sommige mappen zijn daardoor beter georganiseerd en overzichtelijker dan andere mappen. Medewerkers hebben over het algemeen niet de gebruikersrechten om mappen van andere afdelingen in te zien. Met betrekking tot het borgen van kennis kan de werkdirectory een sterk punt zijn. Hier kunnen medewerkers kennisdocumenten in opslaan die van belang kunnen zijn voor collega's van dezelfde afdeling.

Tot slot werkt Dancohr volgens het ISO-systeem. Het ISO-systeem is een kwaliteitsmanagementsysteem dat simpel gezegd neerkomt op het volgende principe:

- Zeg wat je doet.
- Doe wat je zegt.
- Bewijs het.

Het bedrijf moet er dus voor zorgen dat het omschrijft wat het doet, dit gebeurt in de vorm van processen. Om de kwaliteit van de producten te borgen dient er ook daadwerkelijk volgens de beschreven processen gewerkt te worden. Tijdens interne audits vanuit ISO moet vervolgens ook bewezen worden dat er volgens de beschreven processen gewerkt wordt.

Het ISO-systeem is zowel een sterkte als een zwakte voor het bedrijf met betrekking tot het borgen van kennis. Het is een sterkte omdat de ISO het bedrijf verplicht om processen te documenteren. De weg waarlangs zaken dienen te worden afgehandeld, zou dus moeten zijn vastgelegd. Het zwakte punt is dat de documenten up to date moeten worden gehouden. Daarnaast volstaat het enkel beschrijven van processen niet om kennis te borgen en het bedrijf dient zich hier bewust van zijn.

36

Het beoordelingssysteem bij Dancohr is sinds kort vernieuwd. Medewerkers worden beoordeeld op basis van vijf persoonlijke en een aantal algemene doelstellingen. De vijf persoonlijke doelstellingen worden door de werknemer en zijn/haar leidinggevende opgesteld tijdens het afspraken gesprek (functioneringsgesprek). De vijf doelstellingen zijn persoonlijk op de medewerker afgestemd. Het afspraken gesprek vindt aan het begin van het jaar plaats. Halverwege het jaar volgt een tussentijdse beoordeling om medewerkers, indien nodig, bij te kunnen sturen. Aan het einde van het jaar, of het begin van het nieuwe jaar volgen de beoordelingsgesprekken. Tijdens deze gesprekken worden medewerkers beoordeeld op basis van de vijf persoonlijke doelstellingen en een aantal algemene doelstellingen. Het aantal punten dat een medewerker scoort tijdens de beoordeling bepaalt het percentage salarisverhoging dat een medewerker kan verdienen.

Het nieuwe beoordelingssysteem kan een sterkte vormen voor het borgen van kennis. Tijdens de afspraken gesprekken kunnen afspraken en doelstellingen worden opgesteld met betrekking tot het borgen van kennis.

Staff

Bij Dancohr werken veel jonge medewerkers. Van de 28 medewerkers zijn er 22 jonger dan 40 jaar. Slechts twee medewerkers zijn ouder dan 55 jaar.

Dit kan een sterkte vormen omdat de organisatie door het jonge team weinig last zal hebben van interne vergrijzing. Het bedrijf zal op termijn slechts een minimaal aantal medewerkers, en dus kennis, verliezen vanwege pensionering.

Zoals reeds vermeld in paragraaf 2.1.1 is de uitstroom binnen het bedrijf hoog. In het jaar 2015 zijn er in totaal 18 van de gemiddeld genomen 35 medewerkers uitgestroomd. Van deze 18 medewerkers hebben er 14 op eigen initiatief ontslag genomen. Ook in de eerste vier maanden van 2016 zijn er reeds 8 mensen uitgestroomd.

Van deze 8 medewerkers hebben er 6 op eigen initiatief het bedrijf verlaten. De hoge uitstroom van medewerkers kan een zwakte zijn op het vlak van het borgen van kennis omdat er door de korte opzegtermijn slechts een kalendermaand overblijft om kennis van deze medewerkers te borgen. Zoals benoemd in paragraaf 5.1.1 wordt het vanwege de ontgroening van de provincie Limburg en de afname van de potentiële beroepsbevolking steeds moeilijk voor werkgevers om nieuwe medewerkers met de juiste kennis aan te trekken. Hetgeen een hoge uitstroom ook tot een zwakte van het bedrijf maakt.

Nieuwe medewerkers worden bij voorkeur door eigen werving en selectie aangenomen. Vacatures worden aangeboden via de voorkeurskanalen van het bedrijf. Enerzijds kan dit veel tijd in beslag nemen maar anderzijds kan er op deze manier een kandidaat gezocht worden die het beste bij het bedrijf past. Tevens kan er bij de selectie rekening worden gehouden met bepaalde kennis die een medewerker dient te hebben of kennis die het bedrijf wenst aan te trekken. De eigen werving en selectie kan derhalve als een sterkte van het bedrijf worden aangemerkt.

Op dit moment worden enkel de hoogstnoodzakelijke externe opleidingen, cursussen of trainingen aangeboden aan medewerkers. Door de financiële situatie van het bedrijf moeten er prioriteiten gesteld worden waardoor het opleiden van medewerkers op de achtergrond is geraakt. Voor het borgen van kennis is dit een zwakte omdat bepaalde mogelijkheden voor het borgen van kennis hierdoor afvallen. Het is immers niet mogelijk om medewerkers een opleiding, cursus of training aan te bieden om bepaalde kennis op te laten doen, te vernieuwen of uit te breiden.

Style

Er is geen eenduidige stijl van leidinggeven binnen Dancohr. Leidinggevendenden hebben ieder een eigen manier van leidinggeven. Zo treedt de ene leidinggevende meer directief op, terwijl de andere leidinggevende coachend te werk gaat. De stijl van leidinggeven vanuit de directie kan worden omschreven als directief en taakgericht. Dit blijkt voornamelijk uit het feit dat medewerkers aangeven niet bij besluiten betrokken te worden. Taken worden toebedeeld en beslissingen worden genomen zonder hier met medewerkers over te overleggen. Dit kan een zwakte voor het bedrijf vormen omdat dit ertoe kan leiden dat medewerkers zich minder betrokken voelen bij het bedrijf. Tevens zullen opgelegde beslissingen eerder tot weerstand leiden dan beslissingen die op voorhand werden overlegd en uitgelegd.

37

Skills

Service en kwaliteit zijn twee belangrijke aspecten voor Dancohr. Uit de missie kan worden afgeleid dat het bedrijf hoogwaardige producten wil produceren en aanbieden aan pedicures, podologen, schoonheidsspecialisten en visagisten. Om dit te kunnen blijven doen is het van belang dat kennis van medewerkers geborgd wordt. Gebeurt dit niet dan kan de service richting de klant of de kwaliteit van de producten hieronder gaan lijden.

Shared values

De bedrijfscultuur binnen Dancohr kan volgens de indeling van Harrison en Handy worden getypeerd als een machtscultuur. Een machtscultuur typeert zich door absoluut leiderschap waarbij de macht in handen van een leider ligt. Het feit dat de macht binnen het bedrijf bij een persoon ligt en deze alle beslissingen neemt kan een zwakte vormen voor Dancohr. Wanneer medewerkers betrokken worden bij het nemen van beslissingen, ook omtrent het borgen van kennis, zullen zij sneller bereid zijn zich hiervoor in te zetten. Beslissingen die top-down worden opgelegd zullen sneller tot weerstand leiden.

Daarnaast is er binnen het bedrijf sprake van een eilandjescultuur. Medewerkers zijn voornamelijk bezig met hetgeen er op de eigen afdeling gebeurt en er is geen sprake van één team.

Voor het borgen van kennis kan dit een zwakte zijn omdat medewerkers minder bereid zijn om kennis aan andere afdelingen over te dragen of om te leren van collega's van andere afdelingen.

Ten slotte is gebleken dat kennis binnen de organisatie niet gelijk staat aan macht. De machtspositie van een medewerker wordt niet beïnvloed of bepaald door het hebben van kennis. Dit is een sterkte van het bedrijf omdat medewerkers het hierdoor geen (minder groot) probleem zullen vinden om kennis te borgen.

5.3 SWOT

Door middel van de interne en externe analyse werden de kansen en bedreigingen en de sterkten en zwakten van Dancohr geanalyseerd. Dit vormt de uiteindelijke SWOT – analyse. Deze SWOT - analyse wordt weergegeven in figuur 7.

Sterkten	Zwakten
▪ Jong team waardoor er op termijn weinig kennis verloren zal gaan door pensionering. ▪ Geen OR: veranderingen kunnen zonder overleg worden doorgevoerd ▪ Computersystemen aanwezig die kennis borgen mogelijk maken ▪ ISO-systeem: het bedrijf is verplicht processen te documenteren ▪ Beoordelingen op basis van persoonlijke en algemene doelstellingen. Kennis borgen zou hierin kunnen worden opgenomen. ▪ Eigen werving en selectie waardoor het bedrijf zelf gericht nieuwe kennis kan aanwerven. ▪ Bedrijfscultuur: kennis staat niet gelijk aan macht	▪ Minimale communicatie over bedrijfsdoelstellingen: bijsturen niet mogelijk ▪ Geen OR: geen officiële inspraak werknemers over veranderingen ▪ Kennis over producten kan alleen intern worden opgedaan. • ISO-systeem: besef dat het documenteren van processen onvoldoende is om kennis te borgen ▪ Hoge uitstroom van personeel ▪ Minimale ruimte voor opleidingen om kennis aan te vullen ▪ Machtscultuur: beslissingen worden niet overlegd ▪ Eilandjescultuur: medewerkers zijn vooral gericht op de eigen afdeling
Kansen	Bedreigingen
▪ Technologische ontwikkelingen om kennis te borgen. Door het jonge team kunnen deze gemakkelijker geïmplementeerd worden ▪ Medewerkers wisselen steeds sneller van baan waardoor er telkens een nieuwe kans ontstaat om nieuwe kennis aan te trekken ▪ Mogelijkheid om opzegtermijn te verlengen ▪ Totaal concept onderscheidt Dancohr	▪ Vergrijzing: potentiële beroepsbevolking neemt af & uitstroom ouderen hoog door pensionering ▪ Ontgroening: vinden van nieuwe medewerkers met de juiste kennis wordt moeilijker ▪ Aantal banen groeit sneller dan de beroepsbevolking: vinden van nieuwe medewerkers met de juiste kennis wordt moeilijker ▪ Medewerkers wisselen steeds sneller van baan waardoor werkgevers vaker op zoek moeten naar nieuw personeel ▪ Veel kennis nodig door het uitgebreide assortiment

Figuur 8: SWOT Dancohr

6. Andere bedrijven en kennisborging

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe andere bedrijven omgaan met het borgen van kennis. Om erachter te komen hoe andere bedrijven omgaan met het borgen van kennis zijn er vijf half gestructureerde interviews gehouden met verschillende medewerkers van externe bedrijven. Via interviews is getracht erachter te onderzoeken of het ook voor andere bedrijven van belang is om kennis te borgen en op welke wijze hier aandacht aan wordt besteed. De interviews dienen ter inspiratie, niet ter vergelijking. De interview vragen en de uitwerking van de interviews zijn terug te vinden in bijlage 4 & 5.

De externe medewerkers

In totaal is er met vijf medewerkers van externe bedrijven gesproken over het borgen van kennis. Er is gesproken met de allround manager van Dennenmarken vanwege de overeenkomsten in omvang van de bedrijven. De laborant van Weertgroep waarmee werd gesproken heeft tevens een een-persoons-functie waardoor het mij interessant leek om te bekijken hoe hier binnen dit bedrijf mee wordt omgegaan. Daarnaast is er gesproken met een voormalig HR-medewerker van Sappi en een intercedente van StartPeople om te bekijken hoe grotere bedrijven omgaan met het borgen van kennis. Er is contact gezocht met een sales advisor van Akzo Nobel omdat ik via een contactpersoon had vernomen dat er bij Akzo Nobel reeds veel aandacht werd besteed aan het borgen van kennis. De contacten met deze medewerkers zijn tot stand gekomen door middel- en met de hulp van het eigen netwerk.

Belang

Uit de interviews met medewerkers van andere bedrijven blijkt dat het voor de meeste van deze bedrijven ook van belang is om de kennis van medewerkers te borgen. De redenen hiervoor zijn divers. Voor een van de bedrijven is het belangrijk om kennis te borgen om de kwaliteit van de producten hoog te houden. Wanneer kennis niet wordt geborgd kan het bedrijf niet garanderen dat de kwaliteit van de producten op hetzelfde niveau blijft. Bij een ander bedrijf is het van belang om kennis te borgen om op deze manier de service en kennis over de klant te behouden. De medewerker van een van de volgende bedrijven benoemt innovatie als een van de belangrijkste redenen om kennis binnen het bedrijf te willen houden. Slechts een van de vijf geïnterviewde medewerkers geeft aan dat het voor het bedrijf niet van belang is om kennis te borgen. De reden hiervoor ligt, volgens de medewerker, in het feit dat er binnen het bedrijf geen sprake is van specialistische kennis of functies die door slechts een persoon worden uitgevoerd. Wanneer er binnen dit bedrijf een willekeurige medewerker uitvalt vormt dit zelden een probleem.

39

6.1 Kennis inventariseren

Het merendeel van de geïnterviewde medewerkers geeft aan dat er binnen hun organisatie inzicht is in de cruciale kennis. Tijdens een van de vijf interviews kwam het inzicht vanuit de organisatie in de cruciale kennis overduidelijk naar voren. De directie van dit bedrijf beschikt volgens de medewerker over uitgebreide kennis over de markt, de marktontwikkelingen en het eigen product. Hierdoor kunnen zij goed inschatten welke kant zij op willen met het bedrijf en welke kennis daarvoor nodig is.

Inzicht in de beschikbare kennis ligt volgens het merendeel van de geïnterviewde medewerkers voornamelijk bij de afdelingshoofden, teamleiders of leidinggevenden. Deze hebben meer en vaker contact met de medewerkers dan het management of de directie, waardoor zij een beter zicht hebben in wie, over welke kennis beschikt. Een van de vijf medewerkers geeft expliciet aan dat er binnen zijn organisatie ook op directieniveau inzicht is in de beschikbare kennis. Binnen deze organisatie worden er halfjaarlijkse gesprekken gevoerd met de medewerkers.

Hierin worden behaalde resultaten bekeken en wordt er expliciet besproken waar een medewerker goed in is, hulp bij nodig heeft, wat de medewerker weet en niet weet. Door deze uitgebreide gesprekken heeft ook de directie volgens deze medewerker een goed inzicht in welke kennis er bij de medewerkers beschikbaar is

Tevens blijkt dat binnen vier van de vijf bedrijven in enige mate sprake is van schaarse of specialistische kennis. In sommige bedrijven komt dit duidelijk naar voren door de enkelvoudige bezetting van bepaalde functies. Bij andere bedrijven zijn de functies wel dubbel bezet, maar beschikken medewerkers door hun achtergrond en ervaring over specialistische kennis die andere medewerkers, met dezelfde functie, niet hebben. Welke middelen, tools of interventies er binnen deze bedrijven worden ingezet om kennis van medewerkers te borgen wordt verderop in dit hoofdstuk beschreven.

6.2 Kennis ontwikkelen

Uit de interviews is gebleken dat kennistekorten binnen deze bedrijven voornamelijk worden opgevangen door cursussen of trainingen. Wanneer blijkt dat een medewerker een kennistekort heeft, hetgeen over het algemeen uit de werkzaamheden blijkt en niet expliciet wordt gemeten, wordt er een cursus of training aangeboden. Hierdoor beschikt zowel de organisatie als de medewerker voortaan wel over deze kennis. Tevens is gebleken dat het af en toe voorkomt dat er wordt besloten om werkzaamheden uit te besteden. De ontbrekende kennis is op deze manier niet langer intern nodig.

6.3 Kennis delen

6.3.1 Tools uit de praktijk

De vier bedrijven waarvan de medewerkers aangeven dat het borgen van kennis van belang is, zetten hiervoor verschillende methodes in. Deze zijn in onderstaand schema weergegeven en zijn onderverdeeld in directe en indirecte methoden. De volledige uitwerking per methode is terug te vinden in bijlage 6.

Indirecte methode van kennisoverdracht			
Tool	Voordelen	Nadelen	
Werkinstructies	- Voor iedereen beschikbaar - Efficiëntie slagen mogelijk indien nauwkeurig beschreven	- Moeten worden bijgehouden - Uitleg blijft nodig	
Best practices	- Fouten hoeven niet opnieuw te worden gemaakt	- Moeten worden bijgehouden	
ISO documenten	- Voor iedereen beschikbaar	- Moeten worden bijgehouden - Uitleg blijft nodig	
Handboek	- Voor iedereen beschikbaar	- Kost veel tijd - Uitleg blijft nodig - Moet worden bijgehouden	

Intranet	- Voor iedereen beschikbaar	- Kosten
App	- Voor iedereen beschikbaar - Moderne, leuke manier om kennis te verspreiden	- Kosten
Directe methode van kennisoverdracht		
Tool	Voordelen	Nadelen
Workshops-presentaties	- Kan op meerdere manieren worden ingezet, zowel kennis brengen als kennis halen	- Kennis alleen beschikbaar voor deelnemers
Taakroulatie	- Medewerkers worden breder inzetbaar	- Blijven rouleren om kennis bij te houden - Kennis alleen beschikbaar voor deelnemers
Kennissessies	- Organisatie bepaald wanneer, welke kennis gedeeld moet worden	- Inspraak medewerker in methode of onderwerp is minimaal

Tabel 2: Tools uit de praktijk

Een van de medewerkers waarschuwt voor een overbesteding van tijd aan het borgen van kennis. Een bedrijf moet er volgens de medewerker voor waken dat er (ongemerkt) niet te veel tijd wordt besteed aan het borgen van kennis. Het borgen van kennis zou niet meer tijd in beslag mogen nemen dan de taken die de medewerkers uit hoofde van zijn functie dient uit te voeren.

41

6.3.2 Motiveren en stimuleren

Uit de interviews is gebleken dat de wijze waarop de bedrijven hun medewerkers motiveren en stimuleren om kennis te borgen, verschillend is. Een van de vijf medewerkers geeft aan dat het bedrijf enkel heeft gevraagd om zijn kennis zoveel mogelijk te documenteren. Voor deze medewerker was dit verzoek voldoende stimulans om hier aandacht aan te besteden. Bij een andere medewerker behoort het delen van kennis tot de functie. Het wordt binnen dit bedrijf als normaal beschouwd om dagelijks kennis met anderen te delen.

Twee van de vijf bedrijven zorgen ervoor dat kennis gedeeld en geborgd wordt door zelf initiatieven te organiseren. De bedrijven verzorgen momenten waarop medewerkers kennis (met elkaar) kunnen delen. Een van de twee bedrijven bepaalt zelf welke kennis op deze momenten gedeeld zal worden. Medewerkers hoeven zelf weinig tot niets voor deze kennisoverdrachtmomenten te doen, zij zijn enkel verplicht om deel te nemen.

Om medewerkers te motiveren om specialistische kennis te delen heeft een van de bedrijven dit tot onderdeel van de bonus gemaakt. Om een volledige bonus te ontvangen dienen medewerkers jaarlijks een stukje specialistische kennis met collega's te delen. Het doel hiervan is om specialistische kennis te verspreiden binnen het bedrijf en andere medewerkers wijzer te maken in hun werkveld. De medewerker mag zelf kiezen op welke wijze deze kennis wil overbrengen. Een vereiste is wel dat de kennis op een dusdanige manier wordt overgebracht dat andere medewerkers hiermee aan de slag kunnen, het moet werkbaar zijn. In hoeverre hier door de medewerker aan wordt voldaan en hoe duidelijk en bruikbaar de kennis is, wordt

getoetst door middel van een enquête.

Uit de interviews blijkt dat het volgens enkele medewerkers van persoonlijk belang moet zijn voor werknemers om kennis te borgen. Anders zal hier, zeker op de langere termijn, weinig tot geen aandacht aan worden besteed.

6.4 Kennis toepassen

Het overnemen van taken van collega's is volgens alle vijf de geïnterviewde medewerkers geen probleem binnen hun organisatie. Binnen een van de vijf bedrijven worden medewerkers gemotiveerd en gestimuleerd om taken van collega's over te nemen door middel van een financiële toeslag. Door taken van anderen over te nemen, of een andere functie uit te oefenen, krijgen medewerkers een financiële toeslag. Een ander bedrijf laat medewerkers, door middel van taakrotatie, feitelijk taken van elkaar overnemen.

Om bij uitstroom of ziekte taken van andere medewerkers over te kunnen nemen is het van belang om te weten waar deze medewerker op dat moment mee bezig is. Communicatie is hiervoor van essentieel belang en dit wordt in de verschillende bedrijven bereikt door middel van structurele overlegmomenten. Hierin worden de actuele zaken besproken waardoor medewerkers van elkaar weten wie, waarmee bezig is.

6.5 Kennis evalueren

Binnen de verschillende organisaties wordt over het algemeen niet expliciet gemeten op welk kennisniveau de medewerkers zich bevinden. Medewerkers geven aan dat in principe vanzelf uit de werkzaamheden blijkt of een medewerker over de juiste kennis beschikt. Om kennis op peil en up-to-date te houden worden er verschillende middelen ingezet zoals trainingen, lezingen en workshops. Een van de vijf medewerkers heeft bij indiensttreding een verplichte kennistoets moeten maken, hetgeen verplicht is voor alle medewerkers in dezelfde functie. Deze kennistoets waarborgt dat de medewerker over bepaalde kennis beschikt en moet met een voldoende worden afgesloten om de functie te mogen uitoefenen. De kennistoets is eenmalig, deze wordt niet periodiek herhaalt.

42

6.7 Conclusie

De redenen voor andere bedrijven om kennis van medewerkers te willen behouden zijn divers. De bedrijven zetten dan ook verschillende middelen in om kennis van medewerkers te kunnen behouden. De kenmerken van een bedrijf en haar medewerkers vereisen een specifieke aanpak waardoor deze informatie slechts als inspiratie kan worden gebruikt.

7. Dancohr en kennisborging

In het volgende hoofdstuk worden deelvragen vijf, zes en zeven beantwoord. Aan de hand van twaalf semigestructureerde interviews zijn medewerkers met verschillende kenmerken zoals functie, leeftijd, dienstverband etc. geïnterviewd. Tevens is er een interview afgenomen met de directie van Dancohr Corporation B.V.. De interviews zijn eerst stuk voor stuk uitgewerkt waarna er vervolgens een algemene uitwerking per vraag is gemaakt. De interviewvragen en de uitwerking van de interviews zijn terug te vinden in bijlage 7 & 8. Als aanvulling op en ter controle van de antwoorden die werden gegeven in de interviews, hebben dezelfde medewerkers tevens de kennismanagementscan ingevuld. De kennismanagementscan bestaat uit een aantal stellingen waar een score aan wordt toegekend door middel van een cijfer tussen de 1 en de 5. De scores van de medewerkers zijn met elkaar verrekend tot een gemiddelde score per stelling. Op basis van de antwoorden die werden gegeven tijdens de interviews heb ik tevens zelf de kennismanagementscan ingevuld. De vergelijking tussen de interviews en de uitslag van de kennismanagementscan is ook in dit hoofdstuk beschreven. De volledige uitslag van de kennismanagementscan is terug te vinden in bijlage 9.

Belang

In aansluiting op de omschreven trends in paragraaf 4.3.1 geven medewerkers van Dancohr aan dat op de eerste plaats de een-persoons-functies aanleiding geven om aandacht te besteden aan het borgen van kennis. Dit komt overeen met het principe dat in genoemde paragraaf wordt beschreven als een SPOK, een single point of knowledge. Zoals in de aanleiding van dit onderzoek reeds werd beschreven zijn 19 van de in totaal 23 functies binnen Dancohr een-persoons-functies. Functies die door een persoon binnen de hele organisatie volledig uitgevoerd kunnen worden.

De trend waarbij medewerkers steeds sneller van baan veranderen is ook binnen Dancohr goed voelbaar en volgens medewerkers een reden om kennis goed te borgen. Volgens de trend wisselen medewerkers nu gemiddeld om de vier jaar van baan. Bij Dancohr wisselden 12 van de in totaal 18 uitgestroomde medewerkers binnen drie jaar van baan.

Tot slot is volgens de medewerkers ook de trend met betrekking tot de veranderende klant een belangrijke reden voor Dancohr om kennis te borgen. Klanten verwachten van Dancohr steeds meer maatwerk. De afspraken die gemaakt worden kunnen daardoor per klant verschillen. Het is van belang dat iedere medewerker die in contact komt met deze klant hiervan op de hoogte is om misverstanden, klachten en fouten te voorkomen. Tevens merken medewerkers op dat klanten steeds beter geïnformeerd zijn door de komst van bijvoorbeeld het internet. Klanten doen zelf al onderzoek naar bepaalde producten waardoor de vragen specifiek en vaak moeilijker te beantwoorden zijn. Het is voor een medewerker daarom extra belangrijk om over voldoende en de juiste kennis te beschikken.

Uit de interviews met medewerkers van Dancohr is gebleken dat er twee duidelijke gevolgen voor het bedrijf zijn als kennis niet geborgd wordt. Dit betreft enerzijds de continuïteit van processen en anderzijds de service richting de klant.

Er wordt door de medewerkers benoemd dat bepaalde taken blijven liggen wanneer kennis uitstroomt. Deze taken kunnen niet overgenomen worden door een collega omdat deze de benodigde kennis hiervoor niet heeft. Doordat bepaalde taken blijven liggen kan het voorkomen dat ook andere medewerkers in het gedrang komen met hun eigen werkzaamheden. Wanneer een bepaalde taak binnen een proces niet kan worden uitgevoerd heeft dit gevolgen voor de continuïteit van dit gehele proces.

Daarnaast is uit de interviews gebleken dat de service richting de klant eronder lijdt als kennis niet goed geborgd wordt. Vragen van klanten kunnen minder goed worden beantwoord omdat de medewerkers niet over de juiste kennis beschikken.

Hierdoor blijft de vraag onbeantwoord of de medewerker is veel kostbare tijd kwijt om via andere kanalen de benodigde kennis te vergaren. Hierdoor duurt het langer voordat klachten opgelost kunnen worden. Hetgeen ertoe leidt dat de klachtenstroom nog eens extra toeneemt.

7.1 Huidige situatie

Medewerkers geven aan dat er op dit moment geen duidelijk algemeen beleid is voor het borgen van kennis. Omdat functies in het verleden, voor de verschillende reorganisaties, over het algemeen dubbel bezet waren kwamen de huidige problemen zelden of nooit voor. Wanneer een medewerker uitstroomde, ziek werd of met vakantie ging was er altijd een tweede medewerker die de taken over kon nemen. Tevens kon deze medewerker een nieuwe medewerker inwerken. Wel geven medewerkers toe dat er in het verleden sprake was van overbezetting, het was ook toentertijd niet bij alle functies nodig om twee of meer medewerkers in te zetten.

7.1.1 Kennis inventariseren

Er is gebleken dat de meningen van medewerkers over het inzicht van de organisatie in de cruciale (benodigde) en beschikbare kennis verdeeld zijn. Zoals beschreven in paragraaf 4.2.2 is cruciale kennis, de kennis die een organisatie nodig heeft om haar missie, visie, strategie en doelstellingen te verwezenlijken. Enkele medewerkers vermoeden dat er wel inzicht in de cruciale kennis is, anderen betwijfelen dit. In de kennismanagementscan scoort Dancohr op dit punt exact gelijk aan het algemene gemiddelde. Binnen andere bedrijven is het inzicht in de cruciale kennis om de strategie te realiseren dus niet hoger of lager dan bij Dancohr. Beschikbare kennis is kennis die op dit moment bij de medewerkers binnen de organisatie aanwezig is. Enkele medewerkers van het bedrijf beamen dat de organisatie inzicht heeft in de beschikbare kennis, andere medewerkers betwijfelen dit. Uit de interviews is gebleken dat vaak pas achteraf, na uitdiensttreding, blijkt over welke kennis een medewerker beschikte. Hetgeen erop wijst dat het inzicht in de beschikbare en cruciale kennis nog niet optimaal is.

44

Tevens is gebleken dat medewerkers van elkaar weten welke kennis, bij welke medewerker beschikbaar is. Wanneer een medewerker bepaalde kennis nodig heeft, weet deze tot wie hij/zij zich moeten wenden. Dit uit zich ook in de score van de kennismanagementscan. Het rapportcijfer van Dancohr ligt op dit punt een stuk hoger dan het algemene gemiddelde cijfer. De kennismanagementscan wijst tevens uit dat medewerkers vermoeden een goed beeld te hebben over welke waardevolle, schaarse kennis collega's beschikken. De score van het bedrijf ligt op dit aspect een half punt boven de score van het algemene gemiddelde.

7.1.2 Kennis ontwikkelen

Kennistekort

Tijdens de interviews benoemen medewerkers enkele concrete voorbeelden van kennistekorten binnen de organisatie. Als blijkt dat er een kennistekort is binnen de organisatie, bepaalde kennis is bij geen enkele medewerker aanwezig, dan wordt dit tekort op dit moment niet opgevuld. Dit heeft met name te maken met de prioriteiten die het bedrijf moet stellen.

Noodzakelijke cursussen, zoals een jaarlijkse bedrijfshulpverlening (BHV) cursus worden wel aangeboden. Wanneer blijkt dat er een kennistekort is, gaan medewerkers zelf zoveel mogelijk op zoek naar informatie om de taak toch uit te kunnen voeren of de klant te woord te kunnen staan. Als blijkt dat dit niet mogelijk is dan blijft de taak liggen, de vraag onbeantwoord en het kennistekort blijft bestaan.

Wanneer blijkt dat een individuele medewerker een kennistekort heeft, maar deze kennis is wel bij een andere medewerker binnen het bedrijf aanwezig, dan volgt er een interne training of persoonlijke uitleg.

Schaarse kennis

Zoals benoemd in paragraaf 2.1.2 is er bij Dancohr sprake van verschillende een-persoons-functies. Functies die op dit moment door slechts een medewerker worden uitgevoerd. Hierdoor is veel kennis schaars omdat deze bij slechts een persoon aanwezig is, de persoon die de functie daadwerkelijk uitvoert. Om schaarse kennis te voorkomen en minder afhankelijk te zijn van individuele personen wordt er op dit moment veelal verwezen naar de ISO-documenten. Zoals beschreven in paragraaf 5.2 worden in de ISO-documenten de te volgen procedures vastgelegd. De ISO-documenten horende bij een afdeling moeten door de medewerkers van die afdeling worden bijgehouden. Vooral “nieuwere” medewerkers geven aan geen duidelijke uitleg over het ISO-systeem te hebben gekregen waardoor dit systeem voor hen onduidelijk is. De kennismanagementscan bevestigt dat er op dit moment voornamelijk gebruik wordt gemaakt van documenten in de vorm van werkinstructies en procedures om kennis te delen. Het bedrijf scoort hoog ten opzichte van het algemene gemiddelde wat betreft de inzet van rapporten, manuals en instructiebadan voor het delen van kennis. Enkele leidinggevenden geven aan zelf initiatieven te hebben genomen om kennis meer te verspreiden. Voorbeelden hiervan zijn verderop in dit hoofdstuk beschreven.

Verdere acties om kennis te borgen worden voornamelijk ondernomen op het moment dat een medewerker aangeeft het bedrijf definitief te willen verlaten. Op dat moment wordt er zo snel mogelijk een nieuwe medewerker gezocht in de hoop dat er nog tijd is voor een overdracht. Als de nieuwe medewerker niet op tijd wordt gevonden dan worden taken van de vertrekkende medewerker (tijdelijk) verschoven naar andere medewerkers. Uit de interviews is gebleken dat hierbij nauwelijks tot geen rekening wordt gehouden met capaciteiten of wensen van de medewerkers.

7.1.3 Kennis delen

Volgens medewerkers wordt er op dit moment nog niet op een directe manier aandacht besteed aan het borgen van kennis. Als er al iets aan kennis borging wordt gedaan dan is dit op een indirecte manier en gebeurt dit volgens medewerkers voornamelijk via het ISO-systeem. Zoals reeds beschreven in paragraaf 5.2 bestaan de ISO-documenten uit een reeks procedures die door de medewerkers nageleefd dienen te worden om op deze manier de kwaliteit van producten te kunnen garanderen. Ondanks dat er vaak naar de ISO-documenten wordt verwezen geven medewerkers aan dat deze procedures onvoldoende zijn om kennis te borgen. Dit komt omdat de verschillende te nemen stappen wel worden benoemd, maar er niet wordt uitgelegd hoe deze stappen uitgevoerd dienen te worden. Om de procedures te kunnen uitvoeren is aanvullende uitleg nodig. Daarnaast worden de documenten volgens de medewerkers niet goed bijgehouden waardoor deze niet altijd up-to-date en dus bruikbaar meer zijn. Dit sluit aan op de genoemde knelpunten met betrekking tot expliciete kennis, benoemd in paragraaf 4.2.1.

Enkele afdelingen en medewerkers proberen op eigen initiatief kennis te borgen. Een van de afdelingen doet dit door het organiseren van interne trainingen, voornamelijk op het gebied van productkennis. De medewerker met de meeste kennis over een bepaald product of een bepaalde productlijn geeft een training aan de andere medewerkers van de afdeling.

Twee andere afdelingen zijn zelf bezig geweest met het opstellen van een zogenaamde “competentiematrix”. In deze matrix zijn de verschillende medewerkers en de taken per medewerker uitgeschreven. Deze matrix biedt inzicht in wie, wat doet en is bedoeld als basis om medewerkers verschillende taken aan te leren. Op deze manier willen deze afdelingen ervoor zorgen dat er voor iedere medewerker en iedere taak een back up ontstaat.

Enkele individuele medewerkers geven aan zelf zoveel mogelijk op te schrijven. Op deze manier willen zij er voornamelijk voor zorgen dat bepaalde beslissingen die nu worden genomen of afspraken die worden gemaakt in de toekomst duidelijk zijn voor anderen.

Motiveren en stimuleren

Op dit moment worden medewerkers nog niet expliciet gemotiveerd of gestimuleerd om kennis met anderen te delen. Als er kennis wordt geborgd dan doen medewerkers dit op eigen initiatief. Uit de interviews is tevens gebleken dat veel medewerkers er moeite mee hebben om aan te geven welke persoonlijke kennis, kennis die zij zelf hebben, belangrijk is voor de organisatie. Dit in tegenstelling tot het feit dat medewerkers er geen moeite mee hebben om te bepalen welke kennis van collega's van belang is voor de organisatie.

7.1.4 Kennis toepassen

Gebleken is dat het merendeel van de medewerkers in principe bereid is om taken van collega's over te nemen. Op dit moment worden deze taken echter vaak zonder overleg verschoven tussen medewerkers. Tevens wordt er op dit moment vaak naar de ISO-documenten verwezen wanneer taken moeten worden overgenomen. Zoals benoemd zijn deze documenten vaak niet bijgehouden of verouderd waardoor deze niet meer bruikbaar zijn. Tevens worden deze documenten opgesteld door een medewerker die weet hoe de taak uitgevoerd dient te worden. Hierdoor kan de opgestelde procedure wel duidelijk zijn voor deze medewerker maar dat hoeft niet te betekenen dat deze ook duidelijk is voor andere medewerkers.

7.1.5 Kennis evalueren

Het kennisniveau of de mate waarin kennis nog up-to-date is wordt op dit moment bij de meeste medewerkers en afdelingen niet gemeten. Medewerkers geven aan dat het vaak uit de werkzaamheden blijkt of kennis nog op het juiste niveau is. Wanneer er bijvoorbeeld veel klachten binnen komen van klanten of van collega's dan is dit een teken dat een medewerker niet (meer) over de juiste kennis beschikt.

Bij één afdeling binnen Dancohr wordt de kennis van medewerkers sinds dit jaar gemeten door middel van kennistoetsen. Deze kennistoetsen gaan over de verschillende productlijnen die het bedrijf aanbiedt. Door middel van de kennistoets wordt gemeten of een medewerker voldoende kennis over de productlijn heeft. De norm voor de toets is 75%. Wanneer een medewerker onder deze norm scoort dan krijgt deze een extra training over de betreffende productlijn. In de toets wordt voornamelijk aandacht besteed aan 'weetjes' die niet terug te vinden zijn in de brochure of de gebruikershandleiding. Daarnaast maakt deze leidinggevende ook gebruik van rollenspellen om te observeren hoe medewerkers met klanten en situaties omgaan.

7.1.6 Kennismanagementscan

De uitslag van de kennismanagementscan is in tabel 3 weergegeven. In de eerste kolom is het onderdeel weergegeven waaraan een aantal stellingen zijn gekoppeld. De medewerkers hebben aan iedere individuele stelling een score toegekend waarna per stelling de gemiddelde score is berekend. De score van de stellingen per onderdeel tezamen hebben geleid tot het 'rapportcijfer' voor dat onderdeel. Dit cijfer is weergegeven in de kolom 'score medewerkers'. Op basis van de interviews heb ik tevens zelf de kennismanagementscan ingevuld. De score die ik heb toegekend aan de stellingen is gebaseerd op het beeld dat werd geschept tijdens de interviews. De kennismanagementscan betreft alleen de huidige situatie.

Onderdeel	Score medewerkers	Score o.b.v. interviews
Algemeen	4.2	4
	2.2	2
Vaststellen cruciale (benodigde) kennis	4.9	3
Inventariseren beschikbare kennis	6.5	6.8
Ontwikkelen van (nieuwe) kennis	4.4	4.3
Kennis delen	5.7	5.2
Kennis toepassen	5.9	6
Kennis evalueren	5.3	4.8

Tabel 3: Uitslag kennismanagementscan

De verschillende scores komen vrij goed met elkaar overeen. Dit betekent dat de resultaten van de interviews voor een groot gedeelte overeenkomen met de resultaten van de kennismanagementscan. Een opvallend verschil is zichtbaar bij het onderdeel 'vaststellen cruciale kennis'. Dit verschil valt te verklaren door de verdeeldheid die er bestaat onder de medewerkers over het inzicht in dit aspect. Daarnaast is er een klein verschil zichtbaar in het aspect 'kennis delen'. Dit verschil valt te verklaren door het feit dat er op enkele afdelingen eigen initiatieven worden genomen om kennis te verspreiden. Daardoor hebben medewerkers van deze afdelingen hogere cijfers toegekend aan bepaalde stellingen waardoor er een verschil ontstaat met het algemene beeld. Een laatste verschil is zichtbaar in het aspect 'kennis evalueren'. Dit verschil valt te verklaren doordat het kennisniveau op een afdeling binnen het bedrijf wel wordt gemeten. Hierdoor hebben medewerkers van deze afdeling hogere scores toegekend aan deze stellingen waardoor er een verschil ontstaat met het beeld dat over het algemeen naar voren kwam tijdens de interviews.

7.2 Gewenste situatie

47

7.2.1 Kennis inventariseren

Zoals benoemd in paragraaf 5.1.2 is Dancohr het enige bedrijf ter wereld dat de verschillende producten die het verkoopt, produceert. Kennis over deze producten kan derhalve ook enkel binnen Dancohr worden opgedaan. Verschillende medewerkers geven aan dat er bij het borgen van kennis voornamelijk aandacht zou moeten worden besteed aan deze specifieke "Dancohr" kennis. Kennis die medewerkers van buiten het bedrijf niet kunnen hebben omdat deze kennis enkel binnen Dancohr opgedaan kan worden. Als voorbeelden benoemen zij kennis over de producten en over de apparaten. Het is volgens medewerkers van belang om vooral deze kennis te borgen omdat het bedrijf zonder het behoud van deze kennis niet verder kan. Immers, zonder kennis over de producten kunnen deze niet verkocht worden. Deze kennis wordt door Boersma en Bertrams omschreven als cruciale kennis. Kennis over bijvoorbeeld klantenservice of facturatie is volgens medewerkers minder van belang om te borgen omdat deze kennis over het algemeen bij iedereen die in eenzelfde functie heeft gewerkt aanwezig is. Dit is het soort kennis dat in paragraaf 4.2.2 door Boersma als benodigde kennis wordt omschreven. Om te bepalen welke kennis cruciaal is en welke kennis beschikbaar is, is het volgens medewerkers van belang om leidinggevendenden bij het vaststellen hiervan te betrekken. Volgens de medewerkers hebben de leidinggevendenden een goed beeld van de kennis die cruciaal is voor de afdeling en de kennis die op dit moment beschikbaar is bij de medewerkers van de afdeling.

Uit de kennismanagementscan blijkt tevens dat medewerkers weten wie er over schaarse kennis beschikt en tot wie zij zich met bepaalde vragen moet richten. Het benoemen van de 'Dancohr' kennis wijst erop dat medewerkers inzicht hebben in de cruciale kennis voor het bedrijf. Tevens wijst de kennismanagementscan uit dat medewerkers inzicht hebben in de beschikbare kennis.

7.2.2 Kennis ontwikkelen

Kennistekort

Voor het opvullen van een kennistekort zouden medewerkers in de gewenste situatie graag meer gebruik willen maken van trainingen of cursussen. Hierdoor kunnen zij enerzijds zichzelf ontwikkelen en is anderzijds ook de organisatie hiermee geholpen. Het kennistekort binnen de organisatie wordt hierdoor immers opgeheven. Ook de directie zou in de gewenste situatie graag meer cursussen en trainingen aanbieden. Het stellen van prioriteiten blijft hierbij van belang. Als blijkt dat er een kennistekort is, moet op de eerste plaats worden bepaald in hoeverre het van belang is om dit tekort op te vullen. De frequentie van de vraag naar bepaalde kennis wordt genoemd als graadmeter.

Schaarse kennis

In de gewenste situatie zou de schaarse kennis zoveel mogelijk verspreid worden over verschillende medewerkers binnen de organisatie zodat deze kennis uiteindelijk niet meer schaars is. Hierdoor zouden er minder problemen ontstaan op het moment dat er medewerkers uitstromen of ziek worden. Ook kunnen andere medewerkers taken op de juiste manier overnemen waardoor processen door kunnen blijven lopen en klanten adequaat te woord kunnen worden gestaan.

7.2.3 Kennis delen

De voorkeur voor middelen om kennis in de gewenste situatie te borgen verschilt per medewerker. Sommige medewerkers geven de voorkeur aan een persoonlijke, directe manier om kennis over te dragen. Hierbij maken sommigen aanvullend onderscheid tussen het meester-gezel principe, terwijl anderen de voorkeur geven aan meekijken. Het grootste voordeel aan deze manier van kennis borgen is volgens de medewerkers dat de kennisontvanger meteen vragen kan stellen bij onduidelijkheden.

Andere medewerkers geven de voorkeur aan het documenteren van kennis, de indirecte manier van kennisoverdracht, om kennis te borgen. Ook de directie geeft de voorkeur aan het documenteren van kennis. Door middel van het documenteren van kennis wordt deze inzichtelijk en toegankelijk voor iedereen die hier behoefte aan heeft.

Aanvullend wordt aangegeven dat een combinatie van de twee manieren wellicht het beste werkt. Niet alle kennis is geschikt om op papier vast te leggen. Uitleg en de mogelijkheid om vragen te stellen is noodzakelijk. Na een persoonlijke uitleg is het prettig wanneer bepaalde kennis nogmaals terug gezocht kan worden als geheugensteun.

Motiveren en stimuleren

Medewerkers geven aan niet direct de behoefte te hebben aan een bepaalde vorm van motivatie om kennis te borgen. De medewerkers doelen hiermee op een financiële beloning. Wel geven medewerkers aan dat het gestimuleerd moet worden om kennis te borgen. Zij hebben behoefte aan een gerichte aanpak. Hiermee wordt bedoeld dat het duidelijk moet zijn welke kennis geborgd moet worden, wanneer dit gebeurd moet zijn en wanneer het doel bereikt is. Enkel het verzoek om kennis te borgen is voor de medewerkers onvoldoende. Dit sluit aan bij het in paragraaf 7.1.3 beschreven feit dat medewerkers van zichzelf niet kunnen zeggen welke kennis van belang is voor de organisatie. Derhalve hebben zij behoefte aan een duidelijke instructie omtrent het wie, wat en wanneer wat betreft het borgen van kennis.

Zoals in paragraaf 4.4.2 werd aangegeven is ook tijd voor medewerkers van Dancohr een belangrijk aspect om kennis te borgen. Er dient tijd te worden vrijgemaakt om hier aandacht aan te kunnen besteden en er dient te worden geaccepteerd dat andere werkzaamheden dan vertraging oplopen.

De directie vindt het belangrijk dat medewerkers in de toekomst voldoende aandacht besteden aan het borgen van kennis. Medewerkers motiveren om er zodoende van verzekerd te zijn dat hier aandacht aan wordt besteed. Motivatie in de vorm van een financiële beloning is echter minder gewenst.

7.2.4 Kennis toepassen

Zoals reeds benoemd in paragraaf 7.1.4 geven medewerkers aan het in principe geen probleem te vinden om taken van collega's over te nemen. De uitspraak 'als het in mijn straatje past, vind ik het geen probleem om taken over te nemen' is meermaals gehoord. Wel vinden medewerkers het van belang dat hier eerst over wordt overlegd. Zoals in paragraaf 5.2 werd beschreven worden beslissingen binnen het bedrijf vaak zonder inspraak van medewerkers genomen. Voordat er met taken wordt geschoven zouden medewerkers graag zien dat er eerst wordt overlegd en dat er wordt geluisterd naar de bezwaren en wensen van medewerkers. Wellicht zit een bepaalde medewerker niet op een uitbreiding van het takenpakket te wachten terwijl een ander dit juist toejuicht. Tevens moet er volgens medewerkers meer rekening worden gehouden met capaciteiten van medewerkers.

7.2.5 Kennis evalueren

In hoeverre er een behoefte bestaat om het kennis niveau te meten is onduidelijk. Tevens geven zij aan dat het niet voor iedere functie mogelijk is om het kennisniveau te meten door middel van bijvoorbeeld een toets moment. Wel geven medewerkers aan het van belang te vinden dat het borgen van kennis getoetst wordt. Daarmee wordt bedoeld dat het inzichtelijk moet zijn welke kennis er reeds geborgd is. Dit sluit aan op de gerichte aanpak waarbij het duidelijk moet zijn wie, welke kennis, wanneer moet borgen.

7.3 Verschil

Het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie is in onderstaand schema weergegeven.

Huidige situatie	Gewenste situatie
Geen algemeen beleid of plan om kennis te borgen	Algemeen beleid / plan om kennis te borgen
Kennis inventariseren	
Inzicht in cruciale kennis onduidelijk	Aandacht besteden aan "Dancohr" kennis
Inzicht in beschikbare kennis onduidelijk	Medewerkers hebben inzicht in de kennis van collega's en schaarse kennis
Kennis ontwikkelen	
Ontbrekende kennis blijft ontbrekend	Indien prioriteit, ontbrekende kennis aanvullen
Veel schaarse kennis door een-persoons-functies	Schaarse kennis verspreiden
Kennis delen	
Beperkt aantal middelen voor het borgen van kennis, voornamelijk ISO	Verschillende middelen en mogelijkheden aanbieden om kennis te borgen
Medewerkers worden niet gemotiveerd/gestimuleerd om kennis te borgen	Motivatie is belangrijk. Bij voorkeur niet in de vorm van een financiële beloning.

Medewerkers weten niet welke persoonlijke kennis van belang is voor het bedrijf	Systematische aanpak voor het borgen kennis, wie, wat en wanneer
Kennis toepassen	
Medewerkers zijn bereid om taken over te nemen, maar dit wordt niet overlegd	Medewerkers zijn bereid om taken over te nemen maar met overleg.
	Rekening houden met de wensen en capaciteiten van medewerkers
Kennis evalueren	
Kennis niveau wordt slechts bij enkele medewerkers expliciet gemeten	Behoeft om het kennisniveau te meten onduidelijk
	Gerichte aanpak voor het borgen kennis, wie, wat en wanneer

Tabel 4: Verschil huidige en gewenste situatie

7.4 Conclusie

Er is op dit moment nog geen algemeen beleid of plan om kennis van medewerkers te borgen. Enkele afdelingen of medewerkers besteden hier op eigen initiatief wel aandacht aan. Bij het borgen van kennis is het volgens medewerkers van belang om op de eerste plaats aandacht te besteden aan specifieke “Dancohr” kennis. Kennis die cruciaal is voor Dancohr en die medewerkers op geen enkele andere wijze in de praktijk kunnen opdoen.

Het is onduidelijk of er op dit moment voldoende inzicht is in de cruciale en de beschikbare kennis. Zowel uit de interviews als uit de kennismanagementscan is gebleken dat medewerkers inzicht hebben in elkaars kennis waardoor het voor de organisatie aantrekkelijk kan zijn om leidinggevenden en eventueel medewerkers bij het bepalen van de cruciale en beschikbare kennis te betrekken.

Er bestaan enkele kennistekorten binnen het bedrijf. Indien mogelijk worden deze op dit moment intern opgevangen. Is dit niet mogelijk dan blijft het kennistekort bestaan. Wanneer blijkt dat de ontbrekende kennis van belang is, deze is veelvuldig nodig, dan zou hier in de gewenste situatie prioriteit aan moeten worden toegekend.

Door de vele een-persoons-functies is er binnen het bedrijf sprake van veel schaarse kennis. Kennis waarover slechts een medewerker binnen het bedrijf beschikt. In de gewenste situatie zou kennis meer verspreid worden binnen de organisatie. In de praktijk zal dit neerkomen op het wisselen of verschuiven van taken. Medewerkers staan hiervoor open mits hierover overlegd wordt.

Op dit moment worden er slechts enkele middelen op een indirecte manier ingezet om kennis te borgen. Hierbij wordt voornamelijk het ISO-systeem vaak benoemd. In de gewenste situatie worden er meer verschillende middelen aangeboden en wordt er tijd vrij gemaakt voor medewerkers om hier aandacht aan te besteden. Medewerkers vinden het op dit moment moeilijk om van zichzelf aan te geven welke kennis van belang is voor de organisatie. Zij hebben derhalve behoefte aan een gerichte aanpak waarbij het duidelijk moet zijn wie, welke kennis, op welk moment geborgd dient te hebben.

8. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk volgen de conclusies en aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek. In eerste instantie volgen er deelconclusies. Op basis hiervan volgt er een tijdspad en een kosten en baten analyse. Tot slot volgt de eindconclusie.

8.1 Deelconclusies en aanbevelingen

Uit de deskresearch in paragraaf 4.5 is gebleken dat het borgen van kennis een reden is voor het inzetten van kennismanagement. Kennismanagement is een term die wordt gebruikt om de verschillende tools, middelen en interventies die een organisatie inzet op het gebied van kennis weer te geven. Om de kans op het succesvol borgen van kennis te vergroten wordt Dancohr aanbevolen om het stappenplan volgens de kenniswaardeketen van Weggeman te volgen. Het stappenplan is terug te vinden in paragraaf 4.5.2. Naar mijn mening is dit model het meest volledig wat betreft het implementeren van kennismanagement. Door het volgen van dit stappenplan worden, op een indirecte wijze, ook de processen van Bertrams zoals beschreven in paragraaf 4.5.3 doorlopen. Tevens wordt er door het volgen van dit stappenplan aandacht besteed aan iedere fase van de kennisstroom zoals beschreven in paragraaf 4.5.1. De deelconclusies en aanbevelingen zullen op basis van de stappen die genomen worden in de kenniswaardeketen worden weergegeven.

Vaststellen benodigde en inventariseren beschikbare kennis

Conclusies

- De missie, visie, strategie en doelstellingen van Dancohr zijn op dit moment niet duidelijk voor de meeste medewerkers. Tevens is het op dit moment niet duidelijk of er voldoende inzicht is in de cruciale en de beschikbare kennis binnen Dancohr. Zoals beschreven in paragraaf 4.2.2 is cruciale kennis, kennis die het bedrijf nodig heeft om haar missie, visie, strategie en doelstellingen te kunnen bereiken. Zoals beschreven in paragraaf 7.2.1 geven medewerkers aan dat er voornamelijk aandacht moet worden besteed aan Dancohr kennis. Dit wijst erop dat medewerkers inzicht hebben in de cruciale kennis voor het bedrijf. Uit deze paragraaf is tevens gebleken dat leidinggevendenden volgens de medewerkers een goed inzicht in de cruciale en beschikbare kennis hebben. Ook uit de interviews met de medewerkers van externe bedrijven is gebleken dat inzicht in de beschikbare kennis voornamelijk bij leidinggevendenden ligt. Daarnaast is uit de kennismanagementscan gebleken dat medewerkers zelf van elkaar weten wie over welke (schaarse) kennis beschikt.
- Zoals beschreven in paragraaf 7.1.1 wordt er op dit moment vaak pas op het laatste moment actie ondernomen om kennis van medewerkers te borgen. Wanneer een medewerker aangeeft te gaan vertrekken wordt er geprobeerd om nog zoveel mogelijk kennis van die medewerker te borgen. Door de opzegtermijn van één kalendermaand en eventuele openstaande verlofrechten wordt de periode om kennis te borgen erg krap. Door pas op het laatste moment actie te ondernemen is het weleens voorgekomen dat cruciale kennis of belangrijke aspecten van een functie over het hoofd werden gezien. Pas op het moment dat de medewerker daadwerkelijk weg was bleek over welke cruciale kennis deze medewerker (nog meer) beschikte.

Aanbevelingen

- Mijns inziens dient er op de eerste plaats inzicht te worden verkregen in de cruciale kennis voor Dancohr. Hierdoor kan de focus bij het borgen van kennis op de meest waardevolle en noodzakelijke kennis worden gelegd.
Op basis van de resultaten is het naar mijn mening interessant om leidinggevend en eventueel de medewerkers zelf te betrekken bij het vaststellen van de cruciale en de beschikbare kennis. Het ontbreken van een leidinggevende op iedere afdeling maakt het betrekken van medewerkers zelf belangrijk om zodoende niets over het hoofd te zien. Tevens wordt er op deze manier door de verschillende perspectieven een zo volledig mogelijk inzicht verkregen in de cruciale en beschikbare kennis.
De missie, visie, strategie en doelstellingen van het bedrijf zijn leidend voor het bepalen hiervan. Om vast te kunnen stellen welke kennis cruciaal is voor de organisatie wordt er aanbevolen om ervoor te zorgen dat de missie, visie, strategie en doelstellingen duidelijk zijn voor alle betrokkenen. Als het voor iedere betrokken partij duidelijk is welke kant het bedrijf op wil kan er gezamenlijk worden bepaald welke kennis hiervoor cruciaal is. Wanneer de cruciale en beschikbare kennis in kaart zijn gebracht wordt het duidelijk of er cruciale kennis ontbreekt. Kennis die het bedrijf wel nodig heeft om haar missie, visie, strategie en doelstellingen te verwezenlijken maar waarover het bedrijf op dit moment nog geen beschikking heeft.
- Om te voorkomen dat er door overhaaste acties cruciale kennis verloren gaat wordt er aanbevolen om niet te wachten tot het laatste moment. Het borgen van kennis zou naar mijn mening vanaf het moment van indiensttreding een onderdeel van de functie en de werkzaamheden moeten zijn. Door hier vanaf het eerste moment mee te beginnen wordt het voor de medewerker een gewoonte om hier aandacht aan te besteden. Tevens is het bedrijf hierdoor niet op het laatste moment aangewezen om kennis te borgen.
Mocht er op korte termijn toch nog een medewerker uitstromen dan kan de organisatie te werk gaan op basis van het stappenplan van Oldenkamp zoals beschreven in paragraaf 4.3.2. Er dient te worden bepaald of deze medewerker cruciale kennis in huis heeft die van belang is voor het realiseren van de doelstellingen of de strategie. Vervolgens kan er samen met de medewerker worden bepaald op welke wijze deze kennis geborgd kan worden voordat hij/zij uit dienst treedt. Op deze manier wordt voorkomen dat de organisatie cruciale kennis verliest.
- Zoals beschreven in paragraaf 5.1.1 is het mogelijk voor bedrijven om de opzegtermijn voor medewerkers te verlengen van één kalendermaand tot maximaal zes maanden. Het zou in mijn ogen niet nodig moeten zijn om de opzegtermijn voor medewerkers te verlengen. Door het volgen van dit stappenplan raakt kennis meer verspreid binnen de organisatie, meerdere medewerkers beschikken over de kennis om bepaalde taken uit te voeren. Hierdoor zouden meerdere medewerkers in staat moeten zijn om taken over te nemen of nieuwe medewerkers in te werken. Wanneer de organisatie het stappenplan op de juiste manier opvolgt zou het naar mijn mening niet nodig zijn om de opzegtermijn te verlengen.
Mocht de organisatie er toch voor kiezen om de opzegtermijn te verlengen dan wordt er aanbevolen om dit enkel voor medewerkers met veel cruciale kennis te doen. Door het verlengen van de opzegtermijn van de medewerker wordt ook de opzegtermijn van de werkgever automatisch verlengd.

Kennis ontwikkelen

Conclusies

- Zoals beschreven in paragraaf 7.1.2 zijn er door de uitstroom van kennis inmiddels enkele kennisgaten ontstaan bij Dancohr. Dit uit zich door het feit dat er behoefte is aan bepaalde kennis die momenteel niet meer beschikbaar is binnen het bedrijf. Kennistekorten leiden ertoe dat vragen van klanten minder goed beantwoord kunnen worden en interne processen stagneren. Dit leidt tot een afnemende kwaliteit en toenemende klachten. Kennistekorten of kennisgaten die binnen het bedrijf zijn ontstaan worden op dit moment niet of nauwelijks opgevuld. Hierop geldt de uitzondering dat sommige kennis verworven kan worden door middel van bronnen zoals het internet. Indien deze mogelijkheid bestaat maken medewerkers hier ook gebruik van. Zoals beschreven in paragraaf 7.2.2 zouden zowel medewerkers als directie in de gewenste situatie graag meer gebruik maken van cursussen, trainingen of opleidingen. Vanwege de financiële situatie van het bedrijf is het in mijn ogen van belang dat er prioriteiten worden gesteld en dat er enkel wordt geïnvesteerd in cursussen die van essentieel belang zijn.

Aanbevelingen

- Door het in kaart brengen van de cruciale en de beschikbare kennis wordt de kloof, of lacune, hiertussen inzichtelijk. Het is duidelijk welke kennis cruciaal is voor de organisatie maar op dit moment nog ontbreekt. Als blijkt dat er daadwerkelijk een lacune bestaat tussen de cruciale en beschikbare kennis, is het naar mijn inzien van belang om dit tekort op te vullen. Deze kennis is immers cruciaal voor het realiseren van de missie, visie, strategie en doelstellingen van de organisatie. Wanneer het duidelijk is welke kennis moet worden opgevuld wordt er aanbevolen om in overleg met de medewerker(s) te bepalen hoe dit gaat gebeuren. Medewerkers kunnen op cursus worden gestuurd of externe personen kunnen worden aangetrokken. Tevens kan het bedrijf overwegen om werkzaamheden uit te besteden waardoor bepaalde kennis niet langer cruciaal is. Wanneer toch wordt besloten om bepaalde cruciale kennistekorten niet op te vullen wordt aanbevolen om hierover te communiceren met de medewerkers. Door middel van communicatie over bepaalde beslissingen kunnen medewerkers hiervoor begrip opbrengen en zullen deze beslissingen sneller worden geaccepteerd.

Kennis delen

Conclusies

- Zoals beschreven in paragraaf 4.4 is het overdragen of delen van kennis een voorwaarde om kennis te kunnen borgen. Het delen van kennis kan op een directe of een indirecte manier. Uit de interne analyse is gebleken dat het bedrijf meerdere systemen tot haar beschikking heeft om kennis van medewerkers te borgen. In de werkdirectory kunnen documenten worden opgeslagen die van toepassing zijn voor iedere medewerker van een bepaalde afdeling. In Synergy kunnen aantekeningen worden gemaakt die van toepassing zijn op bepaalde klanten. Op dit moment wordt er binnen Dancohr tevens veel verwezen naar het ISO-systeem wat betreft het borgen van kennis. Het ISO-systeem bestaat uit verschillende documenten maar zoals beschreven in paragraaf 7.1.3 worden deze documenten op dit moment niet goed bijgehouden waardoor deze onvolledig, verouderd of onduidelijk zijn. Daarnaast is gebleken dat de werking van het ISO-systeem niet voor iedere medewerker binnen Dancohr duidelijk is. Alle genoemde systemen zijn voorbeelden van methoden voor kennisoverdracht op een indirecte manier.

Echter, niet iedere soort kennis is geschikt om op deze manier over te dragen. Zoals beschreven in paragraaf 4.3.2 dient er bij het kiezen van de middelen rekening te worden gehouden met de kenmerken van de soort kennis (impliciet/expliciet), aanwezigheid van bestaande middelen, omvang en kenmerken van de kennisvragers en de voorkeuren van de kennisdragers.

- Medewerkers weten op dit moment niet welke eigen kennis van belang is voor de organisatie. Medewerkers zijn niet in staat om aan te geven welke kennis, waarover zij zelf beschikken, cruciaal is voor de organisatie en derhalve geborgd zou moeten worden. Wanneer het onduidelijk is welke kennis cruciaal is bestaat de kans dat de medewerker geen of de verkeerde kennis zal borgen. De kans dat de medewerker geen kennis borgt ontstaat mijns inziens wanneer de medewerker in de veronderstelling is dat geen van de persoonlijke kennis van belang is voor de organisatie. De kans dat de medewerker de verkeerde kennis borgt ontstaat mijns inziens wanneer de medewerker een andere mening heeft over welke kennis cruciaal is voor de organisatie, dan de organisatie zelf.
- Kennis wordt binnen Dancohr op dit moment voornamelijk volgens de push strategie geborgd. Een (vertrekkende) medewerker wordt gevraagd om zijn/haar kennis zoveel mogelijk te borgen voor het vertrek. Naar mijn mening neemt het bedrijf op deze manier een afhankelijke positie in doordat het niet zelf de touwtjes in handen houdt. Het is voor de organisatie afwachten welke kennis, op welke manier geborgd zal worden.
- Medewerkers van Dancohr geven tijdens de interviews aan niet direct behoefte te hebben aan een vorm van beloning om kennis te borgen. Toch blijkt zowel uit de theorie als uit de gesprekken met de medewerkers van andere bedrijven dat het voor medewerkers van persoonlijk belang moet zijn om kennis te borgen. Wanneer het niet van persoonlijk belang is voor medewerkers om kennis te borgen zal hier minder/geen aandacht aan worden besteed. Ondanks de signalen vanuit de medewerkers zelf is het in mijn ogen van belang om medewerkers door middel van een (indirecte) beloning te motiveren om kennis te borgen. Op deze manier verzekert de organisatie zich ervan dat er ook daadwerkelijk aandacht aan zal worden besteed.

54

Aanbevelingen

- Zoals bovenstaand beschreven dient er bij het kiezen van middelen om kennis te borgen, rekening te worden gehouden met verschillende aspecten. Daarom zal het aanbieden van slechts één mogelijkheid in mijn ogen niet volstaan. Op de eerste plaats zou ik Dancohr willen aanbevelen om rekening te houden met zowel de wensen van de kennisdrager, de medewerker die zijn/haar kennis moet overdragen, als de wensen van de kennisvrager, de medewerker die de kennis tot zich moet nemen. Door te overleggen met beide partijen kan er naar een methode worden gezocht die voldoet aan de wensen van de organisatie, de kennisvrager en de kennisdrager. Tevens wordt op deze manier voorkomen dat er weerstand ontstaat en dat er wordt geïnvesteerd in middelen die niet gebruikt worden. Op de tweede plaats moet er rekening worden gehouden met de soort kennis die geborgd dient te worden en de (reeds beschikbare) middelen. De bestaande ICT-mogelijkheden binnen Dancohr kunnen naar mijn mening volstaan om expliciete kennis te borgen. Om ervoor te zorgen dat iedereen de systemen op de juiste manier inzet, kennis op de juiste manier borgt en benodigde kennis kan terugvinden wordt er aanbevolen om medewerkers een duidelijke uitleg te geven over de bestaande systemen. Zodoende kan iedereen op een uniforme manier te werk gaan, zijn de werking en mogelijkheden duidelijk en worden de systemen optimaal gebruikt.

Impliciete kennis, bestaande uit ervaringen, vaardigheden en attitude, is moeilijker om vast te leggen in documenten. Een directe manier van kennisoverdracht is geschikter om deze soort kennis over te dragen.

- Door middel van de inventarisatie van de cruciale en beschikbare kennis is het inmiddels duidelijk welke medewerker over welke cruciale kennis beschikt. Medewerkers dienen hier zelf van op de hoogte te zijn om ervoor te zorgen dat de juiste kennis wordt geborgd. Om er als organisatie van verzekerd te zijn dat de juiste cruciale kennis wordt geborgd, wordt er aanbevolen om expliciet naar de betreffende medewerker te communiceren welke kennis, op welk moment en op welke wijze geborgd dient te worden. Op welke wijze de medewerker zijn/haar kennis borgt kan, zoals bovenstaand genoemd, het beste in overleg gebeuren. Er dient voor een wijze gekozen te worden waar zowel de medewerker als de organisatie achter staat. Als het van tevoren al duidelijk is dat de kennis moet worden overgedragen naar een andere medewerker, dit is waarschijnlijk in het geval van de overdracht van impliciete kennis, dan is het van belang om ook deze medewerker hierbij te betrekken. Deze zal de kennis immers tot zich moeten nemen en de wijze waarop dit gebeurt zal ook voor deze medewerker werkbaar moeten zijn.
- Om er als organisatie op toe te zien dat de juiste kennis geborgd wordt, op een (voor de organisatie) juiste manier wil ik Dancohr aanbevelen om meer gebruik te maken van de pull strategie. Zoals beschreven in paragraaf 4.3 betekent dit dat de organisatie een actieve rol inneemt en zelf kennis uit de medewerker “trekt”. De organisatie neemt bij deze strategie zelf het initiatief om kennis van medewerkers te borgen. De organisatie organiseert en faciliteert, de medewerker is enkel verplicht om deel te nemen. Door op deze manier te werk te gaan is de organisatie zeker van het feit dat er kennis geborgd wordt, dat de juiste kennis geborgd wordt en dat de kennis op de (voor de organisatie) juiste manier geborgd wordt. Tevens omzeilt Dancohr hierdoor het ‘geen tijd’ obstakel doordat de organisatie zelf tijd vrijmaakt voor medewerkers om kennis te borgen.
- Om geen directe financiële beloningen te hoeven overwegen, wordt Dancohr aanbevolen om het borgen van kennis op te nemen in de beoordelingscyclus. Door het nieuwe beoordelingssysteem, waarin vijf persoonlijke doelstellingen kunnen worden opgenomen, kan ook het borgen van kennis hier zonder veel problemen of aanpassingen in worden opgenomen. Door het opnemen van het borgen van kennis als een van de persoonlijke doelstellingen, wordt het voor medewerkers van persoonlijk belang om hier aandacht aan te besteden. Wanneer dit aspect wordt opgenomen als persoonlijk doel is het in mijn optiek van belang dat er duidelijk wordt geformuleerd welke kennis de medewerker op welke wijze dient te borgen. Bij voorkeur SMART² zodat er bij de beoordeling kan worden aangetoond waarom een medewerker dit doel wel of niet heeft behaald.

Kennis toepassen

Conclusies

- Zoals benoemd in paragraaf 4.5 is enkel het delen van kennis niet voldoende om kennis te borgen. Medewerkers moeten nieuw opgedane kennis ook in de praktijk kunnen toepassen om de kennis op deze manier eigen te maken. Om kennis te borgen moet kennis van de ene medewerker eerst overgedragen worden naar een andere medewerker. Vervolgens moet de kennisontvanger in staat worden gesteld om deze kennis in de praktijk te kunnen inzetten.

² SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.

Wanneer een medewerker de nieuwe kennis zelden of nooit kan toepassen, zal deze niet in staat zijn om de kennis op het moment van uitstroom of ziekte in te zetten om de taak over te nemen. Het toepassen van (nieuwe) kennis zal in mijn optiek daarom vaak neerkomen op het overnemen van bepaalde taken.

- Zoals in paragraaf 7.2.4 kan worden teruggelezen, vinden medewerkers het in principe geen probleem om taken van anderen over te nemen mits het in hun straatje past. Op dit moment wordt er vaak zonder overleg met taken geschoven. Medewerkers krijgen, zonder overleg, taken toebedeeld bijvoorbeeld op het moment dat er een medewerker uitstroomt of ziek wordt. Er wordt hierbij nauwelijks rekening gehouden met de wensen of capaciteiten van medewerkers. Dit komt in mijn ogen voort uit de machtscultuur die binnen de organisatie heerst. Beslissingen worden door een persoon, zonder overleg met anderen, genomen. Tevens heerst er binnen het bedrijf een eilandjescultuur, zoals beschreven in paragraaf 5.2. Hierdoor zijn medewerkers met name gericht op de eigen afdeling en is er weinig sprake van een team.

Aanbevelingen

- Om te bevorderen dat kennis wordt geborgd en medewerkers daadwerkelijk taken kunnen overnemen bij uitstroom of ziekte wordt er aanbevolen om ervoor te zorgen dat medewerkers nieuwe kennis in de praktijk kunnen toepassen. Tevens is het van belang dat dit niet eenmalig gebeurt maar dat de medewerker deze kennis eens in de zoveel tijd in de praktijk kan toepassen. Het is in mijn ogen van belang voor een medewerker om de nieuwe kennis structureel toe te kunnen passen in de praktijk zodat de kennis eigen gemaakt wordt. Hierdoor is de kans groter dat de kennis om de taak uit te voeren actueel blijft en daadwerkelijk geborgd is. Tevens kan er op deze momenten met collega's worden gespard over eventuele wijzigingen met betrekking tot de taak. Tevens wil ik Dancohr aanbevelen om de bruikbaarheid en toepasbaarheid van kennis die werd gedeeld te controleren. Door de kennisontvanger na afloop van de kennisoverdracht de taak daadwerkelijk te laten uitvoeren kan er worden gecontroleerd of de kennisoverdracht effectief was. Indien de kennisoverdracht door middel van documenten plaatsvindt is het van belang om te controleren of deze documenten duidelijk zijn voor andere medewerkers. Hierdoor wordt voorkomen dat, zoals nu vaak het geval is, documenten onduidelijk blijken te zijn.
- Zoals benoemd moet nieuwe kennis worden toegepast, hetgeen er in de praktijk op neer komt dat taken (af en toe) worden overgenomen. Het is in mijn ogen van belang om eerst te overleggen met medewerkers vooraleer er met taken geschoven wordt. Om de eilandjescultuur te doorbreken kan het bedrijf ervoor kiezen om bewust taken of kennis uit te wisselen tussen medewerkers van verschillende afdelingen. Door op voorhand te overleggen kunnen de randvoorwaarden vanuit de medewerker en de organisatie worden besproken. Door middel van het overleg zal de medewerker het gevoel hebben inspraak te hebben gehad waarbij er rekening werd gehouden met zijn/haar wensen. Hierdoor is de kans op weerstand en ontevredenheid lager.

Kennis evalueren

Conclusies

- In hoeverre medewerkers over bepaalde kennis beschikken en in hoeverre dit nog up-to-date of actueel is wordt op dit moment, met uitzondering van één afdeling, niet getoetst. Veelal blijkt uit de werkzaamheden of medewerkers al dan niet over de juiste kennis beschikken. In hoeverre er behoefte is vanuit medewerkers, leidinggevenden en/of directie om het kennisniveau te kunnen meten is onduidelijk.

Wel is gebleken dat medewerkers een gerichte aanpak voor het borgen van kennis van belang vinden.

- Uit de organisatie analyse is gebleken dat er een machtscultuur heerst binnen het bedrijf waardoor beslissingen top-down en vaak zonder overleg worden genomen. Tevens is er binnen het bedrijf geen OR ingesteld. Beslissingen kunnen daarom zonder toestemming van, of overleg met de medewerkers tot uitvoering worden gebracht.

Aanbevelingen

- De gerichte aanpak wordt in mijn ogen bereikt door de stappen van de kenniswaardeketen te volgen. Op deze manier wordt voorkomen dat er onnodige kennis geborgd wordt doordat er enkel aandacht wordt besteed aan cruciale kennis. Kennistekorten kunnen gericht worden opgevuld en kennis kan verder worden verspreid door de organisatie. Daarnaast wordt ervoor gezorgd dat kennis daadwerkelijk geborgd is door niet alleen kennis te delen maar ook kennis toe te passen. Dancohr dient in beeld te brengen welke kennis, door welke medewerker, op welke termijn geborgd moet worden. Vervolgens dient het bedrijf te controleren of dit ook daadwerkelijk is gebeurd. Door een kennisontvanger een taak feitelijk te laten overnemen op basis van de overgedragen kennis kan er worden gecontroleerd of de kennis duidelijk werd overgedragen en of deze nu is geborgd binnen de organisatie. Tevens wijst dit uit of de manier waarop de kennis werd overgedragen duidelijk is.
- Nadat alle stappen zijn doorlopen wordt Dancohr aanbevolen om het doorlopen proces te bespreken. Door te evalueren kan er worden bepaald of het doel om kennis te borgen is bereikt. Dit is in mijn ogen van belang zodat er waar nodig aanpassingen gedaan kunnen worden in het proces, de methodes of andere aspecten om het borgen van kennis zo effectief mogelijk te laten verlopen. Door het proces, met als doel het borgen van kennis, te evalueren kunnen er aanpassingen worden gedaan om de resultaten te optimaliseren.
- In het gehele proces om kennis te borgen is communicatie tussen de organisatie en de (betreffende) medewerkers van groot belang. Ondanks het ontbreken van de officiële verplichting om medewerkers te betrekken bij beslissingen is het in mijn ogen van belang om hier aandacht aan te besteden. De omvang van het personeelsbestand biedt hier ook de mogelijkheid toe. Door het betrekken van medewerkers worden er enerzijds inzichten verkregen vanuit verschillende perspectieven. Hetgeen ertoe leidt dat het resultaat geoptimaliseerd wordt. Immers, twee weten meer dan een. Daarnaast leidt het betrekken van medewerkers tot minder weerstand bij de uitvoering en meer betrokkenheid bij het bedrijf. Medewerkers zullen gemotiveerder zijn om zich volledig in te zetten wanneer zij inspraak hebben gehad en worden betrokken bij de besluitvorming. Dit in tegenstelling tot wanneer besluiten enkel top-down worden medegedeeld.

8.2 Tijdspad

De tijdsduur voor het uitvoeren van bovenstaand advies is ingeschat op een jaar. In het tijdspad is onderscheid gemaakt tussen de stappen waarbij medewerkers, leidinggevenden en/of de directie betrokken zijn. In de eerste maand is er een meeting gepland om medewerkers en leidinggevenden te informeren en een draagvlak voor de plannen te creëren. Vervolgens wordt er door de directie, in samenwerking met leidinggevenden (en eventueel medewerkers), geïnventariseerd welke kennis cruciaal is voor het bedrijf. Tevens wordt er in overleg bepaald welke kennis reeds beschikbaar is.

Vervolgens wordt er door de directie in samenspraak met de betreffende medewerkers bepaald hoe eventuele kennistekorten zullen worden opgevuld. Op hetzelfde moment kan er reeds begonnen worden met het delen van de cruciale kennis die reeds beschikbaar is. Hoe dit gebeurt is tevens een kwestie van overleg. De gedeelde kennis moet vervolgens door de medewerkers en/of leidinggevenden worden toegepast in de praktijk. Dit is een continu proces om de kennis actueel te kunnen houden. Aan het einde van het jaar wordt het doorlopen traject geëvalueerd door de directie, medewerkers en leidinggevenden om het proces te optimaliseren.

Het volledige tijdspad en de toelichting hierop is opgenomen in bijlage 10.

8.3 Kosten en baten

Op basis van het bovenstaande tijdspad is er een kosten-batenanalyse opgesteld. Er zal voornamelijk tijd moeten worden geïnvesteerd om kennis zoveel mogelijk te kunnen borgen. Het bedrijf heeft zelf invloed op aanvullende kosten zoals eventuele begeleiding van het traject door externe adviseurs of de middelen die worden ingezet om kennis te borgen. Bij het bepalen van de kosten is rekening gehouden met de signalen omtrent de financiële situatie van het bedrijf. Er is daarom voornamelijk uitgegaan van kosten in de vorm van verletkosten waarbij het traject zal worden begeleid door de HR-medewerker en er niet geïnvesteerd zal worden in extra middelen.

Om de kosten te kunnen bepalen is er per onderdeel een inschatting gemaakt van het aantal uren dat hier per medewerker aan zou worden besteed. Tevens is ervan uit gegaan dat deze medewerker een training zou volgen om nieuwe kennis te vergaren. Voor de schatting van de totale kosten is uitgegaan van het gemiddelde, totale aantal medewerkers in het jaar 2015. Tevens is er een inschatting gemaakt van het aantal uren dat de HR-medewerker zou besteden aan de begeleiding van het traject.

58

De baten zijn gebaseerd op een aanname. Het verloop van personeel kost, op basis van het gemiddelde verloopcijfer van de periode mei 2013 tot en met mei 2016 € 796.620,-. Er wordt een aanname gemaakt van een kostenbesparing van 10% per jaar, hetgeen neerkomt op een besparing van € 79.622,-.

De schatting van de kosten en de aanname van de baten hebben geleid tot het volgende cashflow schema.

		Jaar 0	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Investering	Algemene meeting	€ 1.022,-			
Kosten	Cursus kosten		€ 16.660,-	€ 16.660,-	€ 16.660,-
	Verlet kosten		€ 36.894,20	€ 36.894,20	€ 36.894,20
	Begeleiding HR		€ 2.698,08	€ 2.698,08	€ 2.698,08
		€ - 1.022,-	€ 56.252,28	€ 56.252,28	€ 56.252,28
Baten			€ 79.622,-	€ 79.622,-	€ 79.622,-
Cashflow		€ - 1.022,-	€ 23.369,72	€ 23.369,72	€ 23.369,72
Cumulatieve CF		€ - 1.022,-	€ 22.347,72	€ 45.717,44	€ 69.087,16

Tabel 5: Kosten-baten analyse

De volledige kosten-batenanalyse is terug te vinden in bijlage 11.

8.4 Eindconclusie

Het verloop van personeel is hoog bij Dancohr, waardoor veel kennis het bedrijf uitstroomt. In tegenstelling tot vroeger worden veel functies tegenwoordig door slechts één persoon uitgevoerd. Kennis voor het uitvoeren van de taken is hierdoor slechts aanwezig bij één medewerker binnen Dancohr waardoor het bedrijf afhankelijk is geworden van individuele medewerkers. Wanneer een medewerker uitstroomt kan er een kennisgat ontstaan omdat geen enkele andere medewerker binnen het bedrijf over dezelfde kennis beschikt. Wanneer het bedrijf er binnen de opzegtermijn niet in slaagt om een nieuwe medewerker te vinden is er geen tijd voor een overdracht. De oude medewerker vertrekt met zijn/haar kennis en er is niemand meer binnen het bedrijf die (tijdelijk) taken kan opvangen of een nieuwe medewerker kan inwerken.

De aanleiding van dit onderzoek heeft geleid tot de volgende centrale hoofdvraag:

“Op welke wijze kan Dancohr Corporation B.V. de individuele kennis van medewerkers behorende bij de functies beter borgen binnen de organisatie, zodat het bedrijf minder afhankelijk wordt van individuele medewerkers, het kennisgat als gevolg van uitstroom beperkt blijft en nieuwe medewerkers beter kunnen worden ingewerkt?”

Om kennis te borgen wordt Dancohr aanbevolen om het stappenplan volgens de kenniswaardeketen van Weggeman te volgen. Het is van belang dat het bedrijf iedere stap doorloopt om kennis succesvol te kunnen borgen. Wanneer een van de stappen wordt overgeslagen zal de kans op het succesvol borgen van kennis afnemen. Een uitzondering kan worden gemaakt met betrekking tot het ontwikkelen van nieuwe kennis. Als blijkt dat er geen cruciale kennis ontbreekt heeft het geen prioriteit om nieuwe kennis te ontwikkelen. Door het stappenplan te volgen zal de kennis van medewerkers meer verspreid raken binnen het bedrijf. Kennis is bij meer dan één persoon aanwezig waardoor er op het moment van uitstroom geen kennisgaten meer ontstaan. Tevens kunnen nieuwe medewerkers door medewerkers met de juiste kennis worden ingewerkt waardoor deze sneller optimaal zullen functioneren. Op basis van de resultaten is een schatting gemaakt van de kosten en de baten van dit traject. Dancohr zou op basis van het voorgestelde advies ruim € 23.000,- op jaarbasis kunnen besparen.

Afsluitend wordt Dancohr aanbevolen om een onderzoek in te stellen naar de uitstroom van medewerkers binnen het bedrijf. Uitstroom van medewerkers is erg kostbaar waardoor het reduceren van de uitstroom kostenbesparend kan werken.

Literatuurlijst

- 7smodel.nl*. (z.d.). Opgehaald van <http://www.7smodel.nl/>
- arbeidsrechter.nl*. (z.d.). Opgehaald van opzeggingstermijn: <http://www.arbeidsrechter.nl/wwz-ontslag-werknemer-opzegging-opzegtermijn-opzeggingstermijn>
- bedrijfs-wiki.nl*. (z.d.). Opgehaald van business wiki: <http://www.bedrijfs-wiki.nl/business-wiki>
- Bertrams, J. (1999). *De kennisdelende organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Bertrams, J. (1999). *De kennisdelende organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Bertrams, J. (2000, januari 31). *managementsite.nl*. Opgehaald van succesvol kennis delen: <https://www.managementsite.nl/succesvol-kennis-delen>
- bloei.nl*. (z.d.). Opgehaald van spoks: <http://bloei.nl/kennismanagement/spoks>
- Boersma, P. D. (2002). *Management van kennis*. Assen: van Gorcum.
- carrieretijger.nl*. (z.d.). Opgehaald van coachen: <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/coachen>
- cbs.nl*. (2015, November 26). Opgehaald van Bevolking : kerncijfers: [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,60,\(l-1\),l&HD=130605-0924&HDR=G1&STB=T](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,60,(l-1),l&HD=130605-0924&HDR=G1&STB=T)
- cbs.nl*. (2015, juli 24). Opgehaald van online shoppers: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2015/ruim-10-miljoen-online-shoppers.htm>
- CBS.nl*. (2015, September 07). Opgehaald van dynamische koopkrachtontwikkeling: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71015ned&D1=0&D2=0-18&D3=a&HD=080523-1745&HDR=T,G2&STB=G1>
- consumentenbond.nl*. (z.d.). Opgehaald van kosten financieel advies: <https://www.consumentenbond.nl/financieel-adviseur/kosten-financieel-advies>
- Dancohr Archieven. (2015). Weert, Limburg, Nederland: n.v.t.
- Dancohr.com*. (z.d.). Opgehaald van over-ons: <http://www.dancohr.com/nl/over-ons>
- deafstudeerconsultant.nl*. (z.d.). Opgehaald van onderzoeksmethoden : <http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/>
- dejuistestoel.be*. (z.d.). Opgehaald van kennis en ervaring borgen: http://www.dejuistestoel.be/sites/default/files/kennis_en_ervaring_borgen.pdf
- Depassé, D. (2014, augustus 7). *depasse.nl*. Opgehaald van <http://www.depasse.nl/category/publicaties>
- Depassé, D. (2014, mei 9). *depasse.nl*. Opgehaald van ebook km oplossingen: <http://www.depasse.nl/ebook-km-oplossingen>
- Depassé, D. (2014, Augustus 14). *depasse.nl*. Opgehaald van kennismagagement publicaties: <http://www.depasse.nl/category/links/kennismanagement-publicaties>

- Dingemanse, K. (2015, September 29). *scribbr.nl*. Opgehaald van soorten interviews:
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>
- Dr. Johan H. Oldenkamp, S. d. (2014, augustus). *onthebrink.nl*. Opgehaald van kennis van vertrekkende medewerkers vasthouden: http://www.onthebrink.nl/wp-content/uploads/2013/07/kennis_vertrekkende_medewerkers_vasthouden.pdf
- Eck, J. R. (2013). *pbl.nl*. Opgehaald van demografische ontwikkelingen:
http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL_2013_Demografische%20ontwikkelingen-2010-2040_1044.pdf
- exitinterview.nl*. (2016, mei). Opgehaald van berekenen verloop:
http://www.exitinterview.nl/berekenen_verloop.php
- frankwatching.com*. (2015, april 22). Opgehaald van bedrijven op social media :
<http://www.frankwatching.com/archive/2015/04/22/bedrijven-op-social-media-6-trends-verrassende-voorbeelden/>
- garieni.nl*. (z.d.). Opgehaald van <http://www.gharieni.nl/wellness/>
- gemeentevandetoekomst.nl*. (z.d.). Opgehaald van Overzicht trends en ontwikkelingen :
http://gemeentevandetoekomst.nl/infodragercmspublicaties/150702125124_bijlage-toekomstscenarios-trends-en-ontwikkelingn.pdf
- gertjanschop.com*. (z.d.). Opgehaald van cultuurtypologie:
http://www.gertjanschop.com/modellen/cultuurtypologie_n_hardy.html
- hrrendement.nl*. (2014, mei 19). Opgehaald van kennis mag niet met pensioen gaan:
<https://www.rendement.nl/nieuws/id13166-laat-kennis-niet-met-pensioen-gaan.html>
- Innovatie van werk. (2016). *Trendpaper Randstad*, 26.
- innovatiefinwerk.nl*. (z.d.). Opgehaald van taakroulatie: <http://www.innovatiefinwerk.nl/buiten-de-gepade-banen/7-taakroulatie>
- intermarketing.nl*. (z.d.). Opgehaald van afnemersanalyse:
<http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/afnemersanalyse>
- intermarketing.nl*. (z.d.). Opgehaald van destep:
<http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>
- intermarketing.nl*. (z.d.). Opgehaald van abcd-analyse:
<http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/abcd-analyse>
- iq-leads.nl*. (z.d.). Opgehaald van het belang van social media voor bedrijven: <https://www.iq-leads.nl/blog/het-belang-van-social-media-voor-bedrijven/>
- Jansen, M. (2012, juli 19). *driessen.nl*. Opgehaald van vergrijzing betekent verlies van organisatiekennis: <http://www.driessen.nl/goedbekend/vergrijzing-betekent-verlies-van-organisatiekennis/>
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers BV.
- Knoot, J. (z.d.). *strategischmarketingplan.com*. Opgehaald van meso analyse:
<https://www.strategischmarketingplan.com/7-stappen/meso-analyse-abcd-methode/>
- M. Oomes, E. B. (2014, Januari). *kb.nl*. Opgehaald van trends in de samenleving:
<https://www.kb.nl/sites/default/files/trends-in-de-samenleving-2.pdf>

managersonline.nl. (2011, juni 29). Opgehaald van medewerker weg kennis ook:
<http://www.managersonline.nl/nieuws/11136/medewerker-weg-kennis-ook.html>

managersonline.nl. (2016, Januari 15). Opgehaald van talentvolle werknemers durven weer van baan te veranderen: <http://www.managersonline.nl/nieuws/16895/talentvolle-werknemers-durven-weer-van-baan-te-veranderen.html>

marktdata.nl. (2015, September 1). Opgehaald van omzet schoonheidsspecialisten in de plus:
<http://www.marktdata.nl/nieuws/20-beauty-wellness/408-omzet-schoonheidsspecialisten-in-de-plus>

marktdata.nl. (2015, November 10). Opgehaald van omzet schoonheidsspecialisten derde kwartaal 2015: <http://www.marktdata.nl/nieuws/20-beauty-wellness/427-brancheomzet-schoonheidsspecialisten-derde-kwartaal-2015>

mijnzzp.nl. (z.d.). Opgehaald van kappers en schoonheidsspecialisten :
<http://www.mijnzzp.nl/Branche/315-Kappers-en-Schoonheidsspecialisten>

Munnik, I. d. (2014, Januari 10). *beautyspot.nl*. Opgehaald van trends 2014 in de schoonheidsbranche: <https://www.beautyspot.nl/nieuws/trends-2014-in-de-schoonheidsbranche>

Munnik, I. d. (2016, januari 6). *beautyspot.nl*. Opgehaald van trends in beauty en wellness 2016:
<https://www.beautyspot.nl/nieuws/trends-in-beauty-en-wellness-2016>

Munnik, I. d. (2016, Januari 5). *beautyspot.nl*. Opgehaald van distributie van cosmetica in 2016:
<https://www.beautyspot.nl/nieuws/de-distributie-van-cosmetica-in-2016-en-de-gevolgen-voor-de-professionele-schoonheidsbranche>

mvnederland.nl. (z.d.). Opgehaald van wat is mvo: <http://mvnederland.nl/wat-mvo/wat-is-mvo>

(2015). *NCV jaarverslag 2014*. Zeist: Nederlandse Cosmetica Vereniging.

ncv-cosmetica.nl. (z.d.). Opgehaald van marktgegevens: <https://www.ncv-cosmetica.nl/cosmetica/marktgegevens/>

Oldenkamp, J. (2001). *Succesvol overdragen van kennis*. Utrecht: Lemma B.V.

Pater, J. R. (2014). *nvo2.nl*. Opgehaald van kennis uitzwaaien of uitzaaien:
<http://nvo2.nl/blog/rivm-blog/>

Planting, L. (2012, maart 6). *Retentie-management.com*. Opgehaald van <http://www.retentie-management.com/het-binden-en-boeien-van-personeel-wat-kan-een-organisatie-doen/>

randstad.nl. (z.d.). Opgehaald van kennisverlies:
<https://www.randstad.nl/werkgevers/personeel-uit-dienst/kennisverlies>

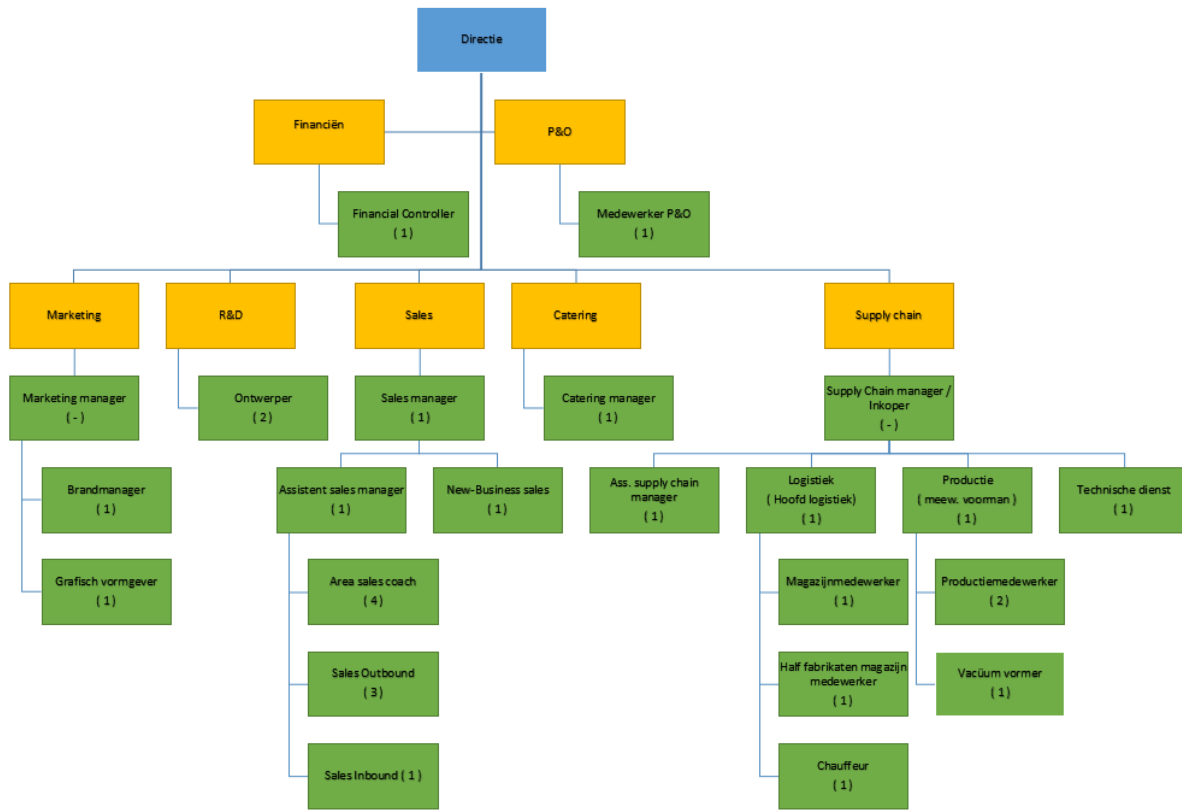
salesforce.com. (2015, juli 30). Opgehaald van waarom verkoop complexer is dan ooit:
<https://www.salesforce.com/nl/blog/2015/07/waarom-verkoop-complexer-is-dan-ooit.html>

sithsigma.wordpress.com. (2007, augustus 30). Opgehaald van the knowledge matrix keep tabs on spoks: <https://sithsigma.wordpress.com/2007/08/30/the-knowledge-matrix-keep-tabs-on-spoks/>

- skin-vision.nl*. (2015, maart 28). Opgehaald van beauty supplementen wat zijn dat:
<http://www.skin-vision.nl/beauty-supplementen-wat-zijn-dat/>
- Stam, D. R. (2008). *Praktijkgericht kennismanagement*. Boom onderwijs.
- synergy.dancohr.com*. (2016, Februari 02). Weert, Limburg, Nederland.
- talentontwikkelaar.be*. (z.d.). Opgehaald van kennis en ervaring borgen:
http://www.talentontwikkelaar.be/sites/default/files/kennis_en_ervaring_borgen.pdf
- tilburguniversity.edu*. (z.d.). Opgehaald van betrouwbaarheid en validiteit:
<https://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studeren/colleges/spsshelpdesk/edesk/betrouwba.htm>
- Timmermans, H. (2010, juli 20). *slideshare.net*. Opgehaald van kennisborging:
<http://www.slideshare.net/ivanvanbeek/3875633-kennisborging>
- Timmermans, H. (2014, december 7). *tasclinx.com*. Opgehaald van babyboomers vertrekken waar is de backup: <http://www.tasclinx.com/babyboomers-vertrekken-waar-is-de-backup/>
- UWV. (2015). *uwv.nl*. Opgehaald van arbeidsmarktprognose:
http://www.uwv.nl/overuwv/Images/UWV_Arbeidsmarktprognose%202015-2016.pdf
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek ?*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement de praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Welie, R. v. (2014, december 8). *clubgreen.nl*. Opgehaald van natuurlijke cosmetica:
<http://www.clubgreen.nl/natuurlijke-cosmetica/>
- Wijsman, A. &. (2005). *Gedrag in organisaties*. Groningen / Houten: Wolters-Noordhoff BV.
- zakelijk.infonu.nl*. (2011, Oktober 9). Opgehaald van leiderschapsstijlen-managementstijlen:
<http://zakelijk.infonu.nl/management/76481-leiderschapstijlen-managementstijlen.html>

Bijlagen

Bijlage I: Organogram



Dit organogram is opgesteld op basis van de bezetting op 18 februari 2016. De functies waar een streepje bij staat worden op dit moment niet ingevuld maar worden normaliter ook door één medewerker uitgevoerd.

Bijlage II: Tools uit de theorie

Indirecte tools en interventies voor het delen en borgen van kennis

Indirecte tools voor het delen van kennis zijn met name geschikt voor het delen van expliciete kennis. Sommige tools, zoals bijvoorbeeld video's, zijn ook geschikt voor het delen van impliciete kennis.

Handleiding/Instructieboek

De meest voor de hand liggende manier om kennis te delen is opschrijven. Een handleiding of instructieboek kan gebruikt worden om uitgebreid en gedetailleerd uit te leggen hoe bepaalde zaken in zijn werk gaan of uitgevoerd moeten worden. Het voordeel van een handboek is, dat als deze compleet is, het een erg uitgebreid en volledig beeld schept. Het nadeel is dat het veel tijd in beslag neemt om een dergelijk document op te stellen. Tevens moet het goed up to date worden gehouden en is het door de omvang vaak niet uitnodigend is om door te nemen (Depassé, 2014).

Werkinstructie/schema

Een verkorte versie van een handleiding is een schema of werkinstructie. Hierin staat kort weergegeven hoe een bepaalde procedure verloopt. Het is een overzichtelijke, korte weergave van hetgeen er in een handboek staat uitgeschreven. Het nadeel is dat deze manier ook te beknopt kan zijn waardoor de werkinstructie voor anderen niet duidelijk of gedetailleerd genoeg is (Depassé, 2014).

Wiki's

Wiki's zijn websites die mensen zelf kunnen wijzigen. Er ontstaat een gezamenlijke tekst die door alle deelnemers wordt onderhouden. Het achterliggende idee is dat de kwaliteit van de informatie hierdoor toeneemt (bedrijfs-wiki.nl, z.d.) (Depassé, 2014).

Online communities of practice

Online communities of practice zijn online omgevingen waarin mensen op afstand met elkaar worden verbonden. Op deze manier kunnen zij kennis delen, samenwerken of discussiëren over bepaalde onderwerpen of problemen (Depassé, 2014).

FAQ lijst

Door middel van FAQ lijsten kunnen veel gestelde vragen in kaart worden gebracht. Op deze manier kunnen medewerkers met vragen eerst de FAQ lijsten raadplegen vooraleer zij andere collega's aanspreken. Tevens zorgen FAQ lijsten ervoor dat vragen op een uniforme manier worden beantwoord (Depassé, 2014).

Foto's en tekeningen

Foto's en tekeningen kunnen erg verhelderend werken als aanvulling op gedeelde kennis. In hoeverre tekeningen en foto's op zichzelf goede kennisoverdragers zijn hangt af van de over te dragen kennis (Depassé, 2014).

Video's

Video's zijn erg geschikt voor het overdragen van vaardigheden en instructiemateriaal. Zeker met betrekking tot instructies die moeilijk op papier te omschrijven zijn, zijn video's erg geschikt. Door de komst van de smartphone is het maken van video's eenvoudiger geworden en voor vrijwel iedereen toegankelijk. De video's kunnen desgewenst ook gedeeld worden met de rest van de wereld, zoals klanten (Depassé, 2014).

Best- en worst practices

Best practices zijn kennisstukken waarin wordt beschreven hoe bepaalde problemen, situaties of taken het beste aangepakt kunnen worden. Voor succesvolle kennisstukken is het van belang dat de best practices worden geëvalueerd en aangepast. Een best practice beschrijft duidelijk een probleem of proces en de methode waarop het probleem aangepakt kan worden. Naast best practices is het ook van belang om de aansluitende worst practices inzichtelijk te maken. Met andere woorden, welke manieren om het probleem op te lossen zijn reeds uitgeprobeerd maar bleken niet te werken? Door ook dit inzichtelijk te maken wordt voorkomen dat voor de aanpak van hetzelfde probleem, dezelfde fouten opnieuw worden gemaakt. Immers, als reeds staat weergegeven dat een bepaalde aanpak voor de oplossing van een probleem niet werkt, hoeft iemand anders dit niet nogmaals uit te proberen (Bertrams, 2000).

Directe tools en interventies voor het delen en borgen van kennis

Bij directe tools en interventies voor het delen van kennis is er direct contact tussen de kennisdrager en de kennisvrager. Deze tools zijn met name geschikt voor het overdragen van impliciete kennis.

Meester – gezel principe

Vakmanschap en impliciete kennis wordt door ervaren medewerkers overgedragen op medewerkers die de fijne kneepjes van het vak nog moeten leren. Het is een vorm van intern opleiden waarin de ervaren medewerker een andere medewerker opleidt. Het overdragen van impliciete kennis is moeilijk omdat het samenhangt met ervaring, vaardigheden en houding. Tijdens het meester-gezel principe kan de meester meteen beargumenteren waarom dingen op een bepaalde manier worden aangepakt en waarom dit de beste/handigste methode is (bloei.nl, z.d.) (Weggeman, Kennismanagement de praktijk, 2000).

Meekijken

Medewerkers met elkaar mee laten kijken om op deze manier kennis te vergaren. Het voordeel van deze methode is dat een medewerker zelf kan bekijken hoe een collega zijn/haar werkt uitvoert. Deze methode van kennisoverdracht kost de kennisdrager tevens minder tijd dan het werkelijk opleiden van een andere medewerker. Het nadeel hiervan is dat de opgedane kennis wellicht minder goed blijft hangen omdat het bij kijken blijft (Depassé, 2014).

Vragenuur

Tijdens vragenuurtjes kunnen specifieke vragen worden voorgelegd aan een (groep) collega ('s). Het voordeel hiervan is dat er specifieke kennis kan worden overgedragen, het nadeel is dat enkel de kennis die antwoord biedt op de gestelde vragen wordt overgedragen. (Depassé, 2014)

Communities of practice

Een community of practice is een groep werknemers die zich samen bezighoudt met een vraagstuk en het vinden van een oplossing hiervoor. De community kan bestaan uit werknemers van verschillende bedrijven maar ook uit enkele interne werknemers. Individuele kennis wordt gedeeld en gecombineerd om op deze manier tot de beste oplossing te komen voor het gezamenlijke probleem (Depassé, 2014).

Presentaties / seminars / workshops

Medewerkers met veel specifieke kennis (SPOK's) kunnen zelf presentaties, seminars of workshops geven om op deze manier kennis over te dragen. Bij presentaties en seminars wordt er meer aandacht besteed aan het overbrengen van kennis, bij workshops wordt er door het praktijk gedeelte tevens aandacht besteed aan het 'doen' (bloei.nl, z.d.) (Depassé, 2014).

Coaching

Tijdens een coaching traject wordt een medewerker geholpen om werk gerelateerde doelen te behalen. De coach helpt de medewerker om te leren door te ondersteunen, niet door te onderwijzen. Coachen kan wenselijk zijn om de zelfkennis en het zelfvertrouwen van een medewerker te vergroten of om bepaalde vaardigheden aan te leren of aan te scherpen (Depassé, 2014) (carrieretijger.nl, z.d.).

Taakroulatie/Job rotation

Bij taakroulatie of job rotation wisselen collega's werkzaamheden uit. Dit kan door middel van het rouleren van taken, functies of afdelingen. Het voordeel van taakroulatie is dat medewerkers flexibeler inzetbaar worden, het werk minder eenzijdig wordt en de medewerker zich verder kan ontwikkelen. Het nadeel is dat het inwerkkosten met zich mee brengt en de werkdruk bij medewerkers door de extra nieuwe taken kan stijgen (innovatiefinwerk.nl, z.d.).

Leaving expert interview

Als de kennis van de oude, vertrekkende medewerker niet kan wordt overgedragen naar de nieuwe medewerker kan er een leaving expert interview worden gehouden. De vertrekkende medewerker wordt op een gestructureerde manier geïnterviewd om zijn/haar kennis vervolgens op te kunnen slaan. Het leaving expert interview is een variatie op het exitgesprek en is een methode om kennis van vertrekkende medewerkers niet verloren te laten gaan (Depassé, 2014) (hrrendement.nl, 2014).

Bijlage III: Bedrijfsanalyses

Externe bedrijfsanalyse

De externe bedrijfsanalyse brengt de externe bedrijfsomgeving in kaart waardoor er inzicht ontstaat in de kansen en bedreigingen vanuit de bedrijfsomgeving. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de meso en de macro omgeving. Factoren uit de meso omgeving, of directe externe bedrijfsomgeving, hebben invloed op het bedrijf en het bedrijf kan hier zelf ook enige invloed op uitoefenen. De factoren uit de macro omgeving, of indirecte externe bedrijfsomgeving, hebben wel invloed op het bedrijf, het bedrijf moet hier rekening mee houden, maar kan hier zelf geen invloed op uitoefenen.

Macro omgeving

De macro analyse is een analyse van de indirecte externe bedrijfsomgeving. De macro analyse wordt opgesteld aan de hand van het DESTEP-model. DESTEP staat voor: demografie, economie, sociaal-cultureel, technologie, ecologie en politiek.

Demografie

De Nederlandse bevolking telde op 26 november 2015 16.900.726 mensen. Hiervan hadden ruim 8.3 miljoen inwoners het mannelijke geslacht en ruim 8.5 miljoen inwoners hadden het vrouwelijk geslacht. Van de ruim 16,9 miljoen mensen was 22,7% jonger dan 20 jaar, 59.6% was tussen de 20 en de 65 jaar oud en 17.7% was ouder dan 65 jaar. De levensverwachting voor inwoners van Nederland stijgt. Naar verwachting worden vrouwen in 2060 gemiddeld 89,9 jaar oud en mannen 87,1 jaar.

In 2015 waren er in totaal ruim 3,6 miljoen allochtone inwoners in Nederland, dat is 21.7% van de totale bevolking. Deze allochtone inwoners vertegenwoordigen ruim 200 verschillende nationaliteiten (cbs.nl, 2015).

69

De omvang van de Nederlandse bevolking zal naar verwachting nog tot 2060 groeien. Naar verwachting zal de bevolking dan zijn gegroeid tot een aantal van bijna 17.9 miljoen.

De komende decennia zal ook het aantal 65-plussers in Nederland in versnelde mate stijgen. Vanaf 2025 is er sprake van dubbele vergrijzing doordat ook het aantal 80-plussers binnen de groep van 65-plussers zal stijgen. Op het hoogtepunt, in 2041, zijn 4,7 miljoen Nederlanders 65 jaar of ouder. Dat is 26.5% van de totale bevolking. Ruim een derde van deze groep mensen is 80 jaar of ouder.

Door deze vergrijzing van de bevolking zal ook de potentiële beroepsbevolking, personen tussen de 20 en 65 jaar, krimpen. Dit komt doordat steeds meer mensen de pensioengerechtigde leeftijd bereiken, met als gevolg een sterke uitstroom van ouderen. Echter, door het oplopen van de pensioenleeftijd zal ook de potentiële beroepsbevolking na verloop van tijd weer enigszins toenemen. Door het krimpen van de potentiële beroepsbevolking kan er krapte op de arbeidsmarkt ontstaan waardoor bedrijven onvoldoende nieuwe werknemers kunnen aantrekken. Naar verwachting zal de krimp van de potentiële beroepsbevolking vanaf 2021 inzetten.

Het aantal sterftegevallen overtreft tussen 2030 en 2040 het aantal geboortes in verband met de vergrijzing. Bevolkingskrimp en vergrijzing zullen het hardst toeslaan in regio's die nu ook al dunbevolkt en sterk vergrijsd zijn. In de provincie Limburg wonen, vergeleken met de andere Nederlandse provincies, het minste aantal jongeren. Ook is de provincie, op Zeeland na, het sterkst vergrijsd. Steden zullen daarentegen blijven groeien en jongeren blijven aantrekken (Eck, 2013) (M. Oomes, 2014).

Economie

Koopkracht

De koopkracht voor de meeste huishoudens en personen bleef vanaf 2010 dalen, vanaf 2014 is er weer een stijging te zien in de koopkracht. Iedere afzonderlijke huishoud categorie laat een stijging van de koopkracht zien ten opzichte van het voorgaande jaar (CBS.nl, 2015).

Hoewel de koopkracht toeneemt stijgt ook het aantal huishoudens in Nederland dat in armoede leeft. De kans op armoede is het hoogst bij eenoudergezinnen, alleenstaanden tot 65 jaar, niet-westerse huishoudens en bijstandontvangers. Daarnaast lopen minderjarigen meer risico op armoede dan volwassenen, ongeveer 1 op de 3 armen is minderjarig. De mate waarin armoede voorkomt verschilt per gemeente maar concentreert zich voornamelijk in grote steden (gemeentevandetoekomst.nl, z.d.).

Internationale handel

Toenemende digitalisering, verbeterde infrastructuur en ontwikkelingen op het gebied van vervoer hebben ertoe geleid dat de internationale handel steeds meer toeneemt. Dit gebeurt in de vorm van import, export en doorvoer van allerlei verschillende producten. Nationale economieën raken op deze manier steeds meer met elkaar verweven. De economische groei en handelssituatie in Nederland wordt daardoor steeds afhankelijker van de economische situatie in het buitenland. Deze ontwikkeling wordt ook wel globalisering genoemd. Het is een continu proces van wereldwijde economische, technologische, institutionele en sociale integratie. Bedrijven besluiten ook steeds vaker om niet lokaal gebonden bedrijfsprocessen te verplaatsen naar die delen van de wereld waar de omstandigheden het gunstigst zijn. Dit proces wordt ook wel global sourcing genoemd. Door deze global sourcing gaan er arbeidsplaatsen verloren in het thuisland maar wordt de winstgevendheid van het bedrijf zelf vergroot. Door het openstellen van de grenzen neemt ook de arbeidsmigratie en het vrije verkeer van personen en diensten toe (gemeentevandetoekomst.nl, z.d.).

70

Groei cosmetica branche

In de cosmetica-industrie werd er tot en met 2009 een groei in de omzet en het volume van cosmeticaproducten gerealiseerd. Vanaf 2009 nam de druk op het prijsniveau toe en daalden de prijzen van de producten 'in het schap'. De NCV, Nederlandse Cosmetica Vereniging, schat de totale bestedingen van de consument aan cosmeticaproducten in 2014 tussen de 2.8 en 3 miljard euro. Dat komt neer op een besteding van € 157,- euro per hoofd van de bevolking aan cosmeticaproducten, per jaar (ncv-cosmetica.nl, z.d.). Uit het marketingrapport Schoonheidsspecialisten 2013 van Van Es Marketing Services blijkt dat slechts 21% van de Nederlanders in 2013 een schoonheidsspecialist heeft bezocht. Een deel van de consumenten geeft aan dat zij geen bezoek meer brengen aan de schoonheidsspecialist in verband met de kredietcrisis, 23% geeft aan het aantal bezoeken aan de schoonheidsspecialist te hebben gereduceerd. Daarnaast vindt 73% van de consumenten schoonheidsbehandelingen te duur. De effecten van de kredietcrisis waren goed merkbaar waardoor ook de schoonheidsspecialisten de omzet zagen dalen (Munnik, beautyspot.nl, 2014).

Nederland telt in totaal ongeveer 25.000 schoonheidssalons. Het aantal schoonheidssalons, pedicure- en manicuresalons is in 2014 gestegen met een aantal van 2.089. Het merendeel van deze zaken wordt gerund door zelfstandige ondernemers. Slechts 8% van deze ondernemers heeft meer dan 5 werknemers in dienst (mijnzzp.nl, z.d.).

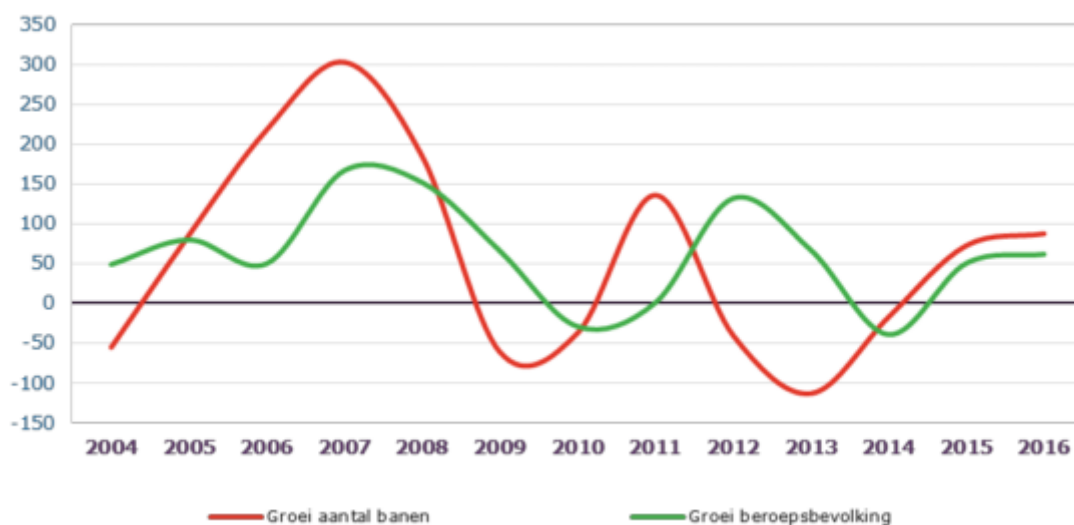
Na een omzetsdaling van zes aansluitende kwartalen, ten opzichte van hetzelfde kwartaal in het voorgaande jaar, is er sinds 2015 sprake van een omzetsijging in de branche van schoonheidsspecialisten. In het eerste kwartaal van 2015 is er sprake van een omzetsijging van 1.8% ten opzichte van het eerste kwartaal van het voorgaande jaar. De totale brancheomzet van schoonheidsspecialisten bedroeg in het tweede kwartaal van 2015 € 97.6 miljoen euro.

Dat is 2% meer dan in het tweede kwartaal van 2014. In verband met de zomervakantie is het derde kwartaal normaliter het zwakst wat betreft omzet. Tijdens het derde kwartaal van 2015 bedroeg de totale branche omzet van schoonheidsspecialisten echter € 98.6 miljoen euro. Dat is 18.7% meer dan in het derde kwartaal van 2014 (marktdata.nl, 2015) (marktdata.nl, 2015).

Sociaal Cultureel

Arbeid en arbeidsmarkt

De vraag naar arbeid wordt gevormd door de werkgelegenheid. In 2015 is de groei van de economie hoger dan de groei van de arbeidsproductiviteit. Dit betekent dat er meer mensen nodig zijn om de productie te realiseren waardoor het aantal banen toeneemt. Het aanbod van arbeid wordt gevormd door mensen die werkzaam zijn of werk zoeken. Zoals uit onderstaand figuur blijkt groeit het aantal banen sterker dan de beroepsbevolking. Het is voor werkgevers dus moeilijk om nieuwe medewerkers aan te trekken (UWV, 2015).



Figuur 9: Ontwikkeling vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (x 1000) (UWV, 2015)

Waar medewerkers vroeger hun gehele dienstverband voor één werkgever werkzaam bleven, wisselen medewerkers nu gemiddeld om de vier jaar van baan. Het wordt voor werkgevers een steeds grotere uitdaging om werknemers te behouden. Tevens krijgen professionals steeds sneller contracten aangeboden en hebben zij hierbij de keuze uit verschillende werkgevers.

Beautybranche

Nederland vergrijs, er komen steeds meer ouderen bij. Echter, deze ouderen hechten steeds meer belang aan vitaliteit en schoonheid. Dit is een groot verschil met de ouderen van 'vroeger'. De ouderen van nu willen vitaal blijven, gezond blijven en er goed uitzien. Daarnaast beschikken ze over voldoende tijd en geld om hierin te kunnen investeren. De trend van anti-aging (tegen gaan van veroudering) verandert langzaam naar flat-aging (minder snel oud worden). Dit kan onder andere bereikt worden door gezond te eten en te bewegen. Maar ook een bezoek aan de schoonheidsspecialiste en het gebruik van goede cosmeticaproducten draagt hier een steentje aan bij (Munnik, 2016).

Een andere trend die tegenwoordig opkomt in de schoonheidsbranche is maatwerk. Klanten willen producten en behandelingen op maat.

Er worden daarom steeds vaker cosmeticaproducten en behandelingen op de markt gebracht die gericht zijn op een specifieke doelgroep. Er wordt hierbij niet meer alleen onderscheid gemaakt tussen mannen en vrouwen. Maar ook onderscheid naar bijvoorbeeld leeftijd en afkomst. Producten speciaal voor kinderen en jonge huiden of juist voor de oudere huid. Daarnaast is er in de multiculturele samenleving binnen Nederland niet alleen behoefte aan cosmeticaproducten voor de Nederlander. Cosmeticaproducten en behandelingen speciaal ontwikkeld voor etnische groepen worden steeds belangrijker. Naar verwachting zullen er in 2020 wereldwijd per 100 mensen 5 West-Europeanen zijn, ten opzichte van 56 Aziatische mensen. Het aanbod van cosmeticaproducten en beautybehandelingen groeit door deze behoefte aan maatwerk enorm (Munnik, 2016).

Als aanvulling op de gebruikelijke cosmeticaproducten zoals dagcrèmes en maskers bieden steeds meer merken tegenwoordig ook beauty supplementen aan. Door de afname van vitamines en mineralen in groente en fruit krijgt de huid vaak niet de juiste, of onvoldoende bouwstoffen. Dit wordt gedeeltelijk opgevangen door het gebruik van cosmeticaproducten aan de buitenkant van de huid, zoals crèmes of maskers. Beauty supplementen zijn speciale geconcentreerde voedingsstoffen die van binnenuit meewerken aan een gezonde huid. Beautysupplementen bevatten natuurlijke voeding in een extra hoge dosering. Er zijn verschillende supplementen voor verschillende huidproblemen en huidtypes. Merken als Oolaboo, Laviesage en Pascaud bieden reeds beauty supplementen aan (skin-vision.nl, 2015).

Technologie

Automatisering

Door de toegenomen mogelijkheden op het gebied van automatisering is veel papierwerk overbodig geworden. Betalingsherinneringen en aanmaningen kunnen automatisch worden verstuurd, voorraden worden geregistreerd et cetera. Automatisering is een middel om medewerkers te helpen bij dagelijkse werkzaamheden, het management te ondersteunen bij beslissingen en arbeidsprocessen te vereenvoudigen. Vooral laagopgeleid werk wordt vervangbaar door machines en computers. Dit leidt voor bedrijven tot een besparing in loonkosten maar voor een toename in de werkloosheid. Een toename van automatisering, bijvoorbeeld door het inzetten van computers, vereist van medewerkers dat zij kennis hebben over de toepassing ervan. Vooral oudere medewerkers hebben moeite met deze technologische ontwikkelingen. Jongere medewerkers zijn hier via school al mee in aanraking gekomen waardoor geautomatiseerde systemen en computers voor hen een minder groot obstakel vormen (frankwatching.com, 2015).

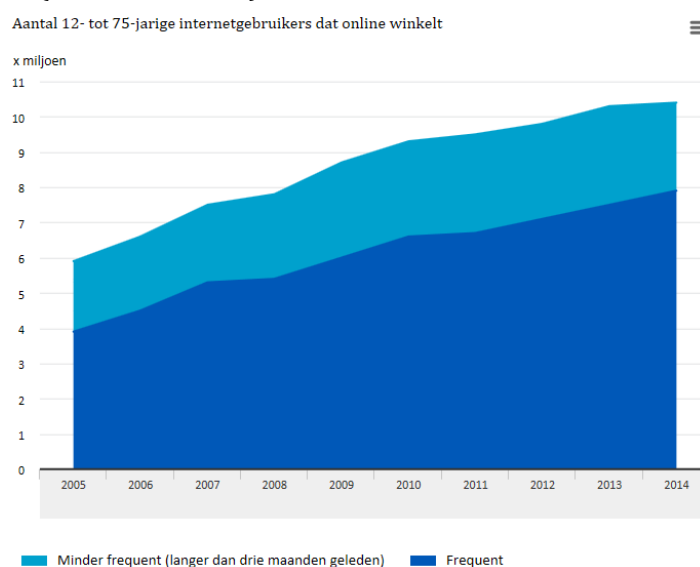
Social media

Het belang van social media wordt voor bedrijven steeds groter. Bedrijven die gebruik maken van social media zien een omzetstijging tot wel 18%. Social media vergroot de naamsbekendheid van bedrijven. Dit komt doordat bepaalde personen de social mediapagina's van het bedrijf gaan volgen of 'liken'. Door deze actie krijgen ook de volgers en vrienden van deze persoon hier een melding van. Tevens kunnen er via social media links worden geplaatst naar de eigen bedrijfswebsite. Vaak wordt er door personen via social media gemakkelijker doorgeklikt naar websites dan wanneer deze zelf via het internet naar de website moeten zoeken. Daarnaast kunnen via social mediakanalen, producten worden aangeboden, eventueel met kortingen of acties. Social media kan voor bedrijven op deze manier een uitbreiding van de verkoopkanalen zijn. Het effect van social media kan voor bedrijven groot zijn, maar dan moet hier wel optimaal gebruik van worden gemaakt. Klanten hebben tegenwoordig veel keuze uit bedrijven met ongeveer dezelfde producten of diensten waardoor zij steeds kritischer worden. De kans dat de concurrentie ook op social media actief is, is tegenwoordig groot. Bedrijven moeten er daarom voor zorgen dat zij, net als de concurrentie, zichtbaar zijn voor (potentiële) klanten (iq-leads.nl, z.d.) (frankwatching.com, 2015).

Retailkanalen

Er heeft in 2015 een verschuiving plaats gevonden wat betreft de retailkanalen van cosmeticaproducten. Via de traditionele kanalen, zoals parfumeries en drogisterijen, werd er minder cosmetica verkocht. De verkoop via lifestyle winkels, webshops en budgetstores nam daarentegen toe. In 2014 kochten 10.4 miljoen internetgebruikers producten of diensten online. Kleding en reizen zijn de meest online gekochte producten en diensten. Ook levensmiddelen, schoonmaakproducten en cosmeticaproducten werden in 2014 steeds vaker online besteld (Munnik, beautyspot.nl, 2016) (cbs.nl, 2015).

Al jaren is de markt voor online winkelen sterk in opkomst. Ook het mobiel winkelen neemt, door de komst van de smartphone en de tablet, snel toe. De gemiddelde omzet van de detailhandel nam in 2012, ten opzichte van 2011 af. De omzet van postorderbedrijven en webwinkels nam in dezelfde periode juist met 8% toe. Voor de toekomst wordt een nog grotere groei van digitaal winkelen verwacht. De verwachting is dat in 2020, 52% van de aankopen digitaal wordt gedaan (M. Oomes, 2014).



Figuur 10: online winkelen (cbs.nl, 2015)

Ecologie

Stakeholders verwachten in steeds grotere mate dat er binnen een organisatie is nagedacht en invulling is gegeven aan MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen). Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat een bedrijf haar activiteiten bewust richt op het toevoegen van waarde aan zowel people, planet en profit. Met andere woorden, een gebalanceerde afstemming tussen milieu, winst en sociaal ethische aspecten afgestemd op de stakeholders van de onderneming. De overheid stelt eisen voor duurzaam inkopen, de markt voor duurzame producten en diensten en banken en kredietverstrekkers kijken bij kredietverstrekking steeds vaker naar MVO. Verwacht wordt dat MVO in de toekomst een voorwaarde wordt om te kunnen ondernemen (mvonederland.nl, z.d.).

Om een steentje bij te dragen aan een betere leefomgeving wordt bij Dancohr het afval gescheiden. Daarnaast valt de verwarming en het lucht ventilatiesysteem 's avonds en tijdens de weekenden uit. Ook zijn alle afdelingen voorzien van ledlampen en worden productiestoffen zoals kunststof zoveel mogelijk gerecycled.

Politiek

Arbeidsrecht

De regels betreffende het Nederlandse arbeidsrecht staan opgenomen in het burgerlijk wetboek (nummer 6). De opzegtermijn van één kalendermaand is voor Dancohr over het algemeen te kort om een nieuwe medewerker te werven en in te werken. De duur van de opzegtermijn is in eerst instantie afhankelijk van de duur van het dienstverband. De door de werkgever in acht te nemen opzegtermijn is op basis van de duur van het dienstverband als volgt : (arbeidsrechter.nl, z.d.) (BW 6: 672 lid 2)

Dienstverband korter dan 5 jaar	Opzegtermijn 1 maand
Dienstverband tussen de 5 en de 10 jaar	Opzegtermijn 2 maanden
Dienstverband tussen de 10 en de 15 jaar	Opzegtermijn 3 maanden
Dienstverband van 15 jaar of langer	Opzegtermijn 4 maanden

De door de werknemer in acht te nemen opzegtermijn bedraagt één maand (BW 6: 672 lid 3). De arbeidsovereenkomst kan echter bepalen dat de opzegtermijn die een medewerker in acht moet nemen korter, of langer is. De opzegtermijn mag echter nooit langer dan zes maanden zijn. Wanneer de opzegtermijn voor de werknemer wordt verlengd, dan moet de werkgever een opzegtermijn van twee keer deze periode in acht nemen. Voor de werkgever geldt in dat geval dus een dubbele verlenging. De werkgever moet twee keer de termijn die de medewerker in acht moet nemen, naleven. Een afwijking van de wettelijke opzegtermijn moet schriftelijk worden vastgesteld (BW 6: 672 lid 6). De bepaling hierover in het wetboek luidt als volgt: “van de termijn, bedoeld in lid 3, kan schriftelijk worden afgeweken. De termijn van opzegging voor de werknemer mag bij verlenging niet langer zijn dan zes maanden en voor de werkgever niet korter dan het dubbele van die voor de werknemer” (BW 6: 672 lid 6).

Cosmeticawetgeving

Cosmeticaproducten moeten voldoen aan het Warenwetbesluit Cosmetische producten. In dit besluit staan de regels vastgelegd omtrent productinformatie, productveiligheid, productsamenstelling, etikettering, notificatie en dierproeven. Er staat onder andere in beschreven welke stoffen gebruikt mogen worden en in welke hoeveelheid (Welie, 2014).

In het jaar 2014 zijn er een aantal wijzigingen geweest in de wet- en regelgeving voor cosmeticaproducten. Verschillende stoffen zijn in 2014 verboden als conserveermiddel. Ook is voor sommige conserveermiddelen de maximale concentratie dat gebruikt mag worden in cosmeticaproducten verlaagd. Conserveermiddelen zijn natuurlijke, of synthetische stoffen die worden gebruikt om cosmeticaproducten te beschermen tegen bederf. Conserveermiddelen zorgen ervoor dat cosmeticaproducten gedurende langere tijd, veilig gebruikt kunnen worden door de consument. Parabenen is een voorbeeld van (een verzamelnaam voor een groep) verschillende conserverende stoffen. Alle wijzigingen zijn verordeningen, dat wil zeggen dat de cosmetica verordeningen door alle landen letterlijk gevolgd moet worden (Welie, 2014). De volgende wijzigingen zijn van kracht gegaan.

- ❖ Verordening (EU) nr. 358/2014: De volgende conserveermiddelen behoren niet langer tot de lijst van conserveermiddelen maar tot de lijst verboden stoffen: isopropylparabenen, isobutylparabenen, fenylparabenen, benzylparabenen en pentylparabenen. Vanaf 30 juli 2015 mogen producten die niet aan deze eis voldoen niet meer aangeboden worden op de Europese markt.
- ❖ Verordening (EU) nr. 866/2014: Cetrimonium chloride, Steartrimonium chloride en behentrimonium chloride mogen, behalve als conserveermiddel, ook voor andere toepassingen aan cosmeticaproducten worden toegevoegd. Deze wijziging is ingegaan vanaf 28 augustus 2014.

- ❖ Verordening (EU) nr. 1003/2014: Het gebruik van het mengsel methylchloroisothiazolinonine en methylisothiazolinone wordt verboden voor leave-on producten (producten die niet afgespoeld worden). In afspoelbare producten mag het mengsel gebruikt worden met een maximale concentratie van 0.0015%. Vanaf 16 april 2016 mogen producten die niet aan deze eis voldoen niet meer aangeboden worden op de Europese markt.
- ❖ Verordening (EU) nr. 1004/2014: De maximale concentratie van propylparabenen en butylparabenen wordt teruggebracht naar 0.14%. Zowel afzonderlijk of als som mag dit percentage niet overschreden worden. Vanaf 16 oktober 2015 mogen producten die niet aan deze eis voldoen niet meer aangeboden worden op de Europese markt.

Dancohr is al verschillende maanden bezig met het aanpassen van de cosmeticaproducten naar de nieuwe wetgeving. Ongeveer 60% van het assortiment is reeds geherformuleerd en weer verkrijgbaar voor de klant.

Daarnaast is er sinds maart 2013 een definitief handelsverbod voor cosmetica die getest is op dieren. Ook ingrediënten die gebruikt worden in cosmetica mogen niet op dieren getest worden. Voordat cosmetische producten voor de eerste keer op markt mogen worden gebracht moeten deze worden aangemeld bij de Europese commissie. Wanneer en wie het product moet aanmelden staat beschreven in artikel 13 van de cosmeticaverordening (NCV jaarverslag 2014, 2015).

Meso omgeving

De meso analyse is een analyse van de directe externe bedrijfsomgeving. De meso analyse wordt opgesteld aan de hand van het ABCD-model. De A staat hierbij voor afnemers, de B voor bedrijfstak, de C voor concurrentie en de D voor distributie.

75

Afnemers

Om de afnemersanalyse zo volledig mogelijk te maken wordt er gebruik gemaakt van de 6W's van Ferrel. De 6W's zijn open vragen en bestaan uit: wie, wat, waar, wanneer, waarom en waarom niet? (intermarketing.nl, z.d.)

De belangrijkste afnemers van Dancohr zijn schoonheidssalons, pedicurepraktijken en wellnesscentra. De, meestal vrouwelijke, eigenaren kunnen bij Dancohr terecht voor alle zaken die zij mogelijk nodig hebben in hun bedrijf. Zo kunnen zij het volledige salon interieur via Dancohr aanschaffen. Het gaat hier bijvoorbeeld om behandelstoelen, pedicureapparaten, steamers, harsapparatuur en hotstone sets. Daarnaast kunnen zij ook de benodigde cosmeticaproducten via Dancohr kopen. Het bedrijf heeft verschillende cosmetica merken waaruit afnemers kunnen kiezen. De merken omvatten producten zoals maskers, dag- en nachtcrèmes en scrubs. Daarnaast is er ook een apart cosmetica merk volledig gericht op make-up producten. Met andere woorden, bij het starten van een salon kan de klant voor alle mogelijke benodigdheden bij Dancohr terecht.

Ook andere groothandels op het gebied van schoonheidsproducten kopen producten in van Dancohr en verkopen deze zelf door. De afnemers van deze groothandels zijn in principe dezelfde als de afnemers die hun producten rechtstreeks bij Dancohr kopen. Daarnaast heeft Dancohr dealers in het buitenland. Deze verkopen de producten namens Dancohr aan buitenlandse klanten.

De producten op het gebied van saloninterieur worden, zoals het woord al zegt, gebruikt voor het inrichten van salons. Dit soort producten zijn vaak eenmalige investeringen, die vervolgens langere tijd meegaan.

Salons die eenmaal een behandelstoel of pedicureapparaat hebben, zijn vaak niet geïnteresseerd in een andere (of extra) behandelstoel. Pas wanneer de huidige producten, vaak na enkele jaren, versleten zijn ontstaat er voor Dancohr mogelijkheid om nieuw saloninterieur te verkopen.

Klanten die hun saloninterieur bij Dancohr aanschaffen kunnen deze voor een gedeelte customizen. Zo bestaat er bijvoorbeeld de mogelijkheid om een behandelstoel te bestellen in een kleur die past bij de kleurenplaat die is gebruikt in de salon.

De cosmeticaproducten worden gebruikt om de behandelingen bij pedicure- of schoonheidssalons uit te voeren.

Salons hebben deze producten voortdurend nodig waardoor deze producten op regelmatige basis worden besteld en verkocht. Cosmeticaproducten vormen een meer constante bron van inkomsten voor Dancohr. Zoals benoemd heeft Dancohr een uitgebreid aanbod cosmeticaproducten. Ieder merk en ieder afzonderlijk product heeft een eigen werking en samenstelling.

De cosmeticaproducten zijn op dit moment niet allemaal leverbaar. Dit komt omdat de Europese cosmeticawetgeving nieuwe richtlijnen heeft opgesteld voor cosmeticaproducten. Zoals bovenstaand beschreven mogen volgens deze nieuwe richtlijnen bepaalde ingrediënten niet meer worden verwerkt in producten en moeten de ingrediënten die in een product worden gebruikt de aangegeven werking bevestigen. Veel cosmeticaproducten van Dancohr moeten daardoor geherformuleerd worden. Het herformuleringsproces neemt veel tijd in beslag waardoor het kan voorkomen dat producten een bepaalde tijd niet meer leverbaar zijn.

De producten op het gebied van saloninterieur, met name behandelstoelen en cabinetjes, worden ontwikkeld door de interne R&D-afdeling. Deze afdeling ontwikkelt nieuwe producten of past reeds bestaande producten aan om het gebruiksgemak te vergroten. Ook producten waar structurele foutmeldingen optreden of klachten over binnen komen worden indien mogelijk aangepast. Mocht een product defect raken dan heeft de klant de mogelijkheid om het product terug te sturen voor reparatie. Dit gebeurt voornamelijk bij kleinere producten zoals pedicureapparaten of steamers. De klant kan indien gewenst een leen apparaat ontvangen waardoor deze de afspraken in de salon niet hoeft te annuleren. Bij defecten aan behandelstoelen wordt er een monteur gestuurd. Mocht het defect niet ter plekke kunnen worden gerepareerd dan wordt de behandelstoel meegenomen en krijgt de klant een stoel te leen. Defecten die binnen de garantieperiode optreden worden kosteloos gerepareerd. Als de garantieperiode verstreken is worden er voor een reparatie kosten in rekening gebracht.

Afnemers kunnen de producten van Dancohr via de webshop, de showroom of dealers kopen. Ook kunnen klanten producten kopen via de vertegenwoordigers van Dancohr. De vertegenwoordigers gaan zowel bij bestaande als bij nieuwe klanten op bezoek. Hier stellen zij nieuwe producten voor, bieden ondersteuning en/of geven trainingen. Tevens kunnen klanten tijdens deze afspraken producten bestellen.

Er zijn een aantal redenen voor afnemers om producten niet bij Dancohr te kopen. Een van deze redenen is afstand. Vooral het aanschaffen van saloninterieur, zoals een behandelstoel, is een behoorlijke uitgave. Een uitgave die vaak niet zomaar via een webshop wordt gedaan. Omdat Limburg voor veel afnemers ver weg is/likt, kiezen zij ervoor hun materiaal bij dichterbij gevestigde bedrijven te kopen.

Daarnaast heeft Dancohr in de loop der tijd enige imago schade opgelopen. De imago schade is enerzijds ontstaan doordat bepaalde cosmeticaproducten al langere tijd niet op voorraad, en dus niet leverbaar zijn. Anderzijds worden levertijden van saloninterieur zo nu en dan uitgesteld waardoor klanten de bestelde producten later ontvangen dan aanvankelijk was afgesproken.

Bedrijfstak

Zie hiervoor de DESTEP-analyse.

Concurrentie

Een belangrijke concurrent van Dancohr op het gebied van apparatuur en saloninterieur is Gharinie. Gharinie is gevestigd in Nederweert en ligt op minder dan 5 kilometer afstand van Dancohr. Gharieni is een groothandel op het gebied van apparatuur en saloninterieur en biedt producten aan voor pedicure-, schoonheids-, en wellness salons.

Het bedrijf biedt geen cosmeticaproducten aan zoals crèmes of maskers maar het assortiment saloninterieur van Gharieni is uitgebreider dan dat van Dancohr. Zo bieden zij bijvoorbeeld medische behandelstoelen, speciale make-up stoelen en interieur speciaal ontwikkelt voor manicure behandelingen aan. Saloninterieur is voor Dancohr een grote bron van inkomsten wat Gharieni tot een belangrijke concurrent maakt (garieni.nl, z.d.). Andere belangrijke concurrenten op het gebied van saloninterieur en apparatuur zijn Gerlach, Lemi en Ionto/Suda.

Op het gebied van cosmetica zijn Cenzaa, Medex, Webecos, Dr. Renaud en Dr. Eckstein belangrijke concurrenten voor Dancohr. Deze merken richten zich exclusief op cosmetica en bieden geen apparatuur aan. Uitzondering hierop geldt indien een cosmeticaproduct ondersteuning van een bepaald apparaat vereist. Het totaalconcept dat Dancohr aanbiedt, zowel apparatuur als cosmetica, is uniek.

Omdat Dancohr haar producten niet rechtstreeks aan de particuliere consument aanbiedt zijn merken als L'Oréal, Garnier of Niveau geen directe concurrenten.

Distributie

De producten van Dancohr worden enkel business to business verkocht. Dancohr verkoopt de producten aan schoonheids- en pedicuresalons, waarna deze de producten weer doorverkopen aan de consument. Dit geldt enkel voor de cosmeticaproducten, saloninterieur wordt ook door de salons niet doorverkocht.

Schoonheidsspecialisten kunnen de producten kopen via de showroom van Dancohr, de webshop of tijdens bezoeken van vertegenwoordigers. Daarnaast zijn er binnen de Benelux verschillende groothandels die ook producten van Dancohr aanbieden. In verband met de winstmarge is het voor het bedrijf echter aantrekkelijker als klanten de producten rechtstreeks via Dancohr kopen.

Daarnaast heeft het bedrijf buitenlandse dealers. Deze dealers verkopen vaak verschillende merken producten, waaronder ook producten van Dancohr. Voor het bereiken van buitenlandse klanten zijn deze dealers erg belangrijk. Het gaat immers vaak om grote bedragen, zeker als het gaat om saloninterieur. Voor klanten is het prettiger als zij de producten eerst kunnen bekijken en vragen kunnen stellen vooraleer zij deze grote uitgave doen. Dealers van Dancohr zijn zowel binnen als buiten Europa gevestigd.

Interne bedrijfsanalyse

Om een interne analyse te maken wordt gebruikt gemaakt van het 7s – model van McKinsey.

Dit model geeft inzicht in de interne organisatie van een bedrijf aan de hand van de volgende zeven dimensies: strategy; structure; systems; staff; style; shared values en skills.

Geschiedenis

Dancohr Corporation B.V. is van oudsher een familiebedrijf en bestond afgelopen jaar, 40 jaar. Het begon in 1975 toen de heer Cor Spitters voor zijn vrouw, mevrouw Henriëtte Spitters, een eerste behandelstoel ontwikkelde. Henriëtte Spitters was toentertijd schoonheidsspecialiste van beroep en was niet tevreden over haar behandelstoel. In 1978 introduceerden Cor en Henriëtte Spitters hun eerste behandelstoel succesvol op de 'Indro Professional Fair for Perfumes' beurs. Dit was het begin van Dancohr Corporation B.V..

In 1980 ontwikkelde Henriëtte Spitters haar eigen luxe huidverzorging merk Lanèche en dit werd in 1983 voor het eerst naar het buitenland geëxporteerd. In 1991 en in 1996 werden er nog twee huidverzorgingmerken aan het assortiment van Dancohr Corporation B.V. toegevoegd, namelijk Henriëtte Faroche en Courtin.

De merken werden in de loop van de jaren vernieuwd en er werden nieuwe productlijnen toegevoegd zoals een SPA-lijn, een mannenlijn en een zonnelyn. In 2013 werd het laatste nieuwe merk aan het assortiment toegevoegd, de make-up lijn van Pui Pui. (Dancohr.com, z.d.)

Strategy

De missie van Dancohr luidt als volgt:

‘Met grote passie en expertise de werkzaamheden van pedicures, podologen, schoonheidsspecialisten en visagisten faciliteren en professionaliseren door middel van het produceren en vermarkten van hoogwaardige pedicure- en cosmeticaproducten.’ (Dancohr.com, z.d.)

Een visie is niet in die zin opgesteld.

Strategie

De strategie van Dancohr voor de komende jaren (2015-2020) kent 5 speerpunten:

1. We gaan ons richten op gezichts- en body producten en behandelingen inclusief huiddiagnose per cosmeticamerk.
2. Dancohr gaat zich bij Bentlon op de markt richten met designmeubelen, zowel in de beauty- als in de pedicure branche om ons te onderscheiden van andere spelers op de markt. Design Furniture en Design moneymakers.
3. Het doel is om minimaal een voorsprong van 3 jaar te creëren op onze concurrentie door het leveren van kwaliteitsproducten. Fantastische producten, marketing, trainingen en een geoliede logistiek, zodat het product zich als het ware zelf verkoopt.
4. Bij het ontwikkelen van nieuwe producten/projecten is er een diepe samenwerking tussen de afdelingen waardoor er eerder in het proces betrokkenheid is. Dit versnelt het proces aanzienlijk. We noemen dit scrum teams.
5. Dancohr zal zich niet toeleggen op klantenonderzoek, we gaan het omdraaien; de klanten weten niet wat ze willen totdat wij het ze hebben laten zien (Dancohr Archieven, 2015).

78

Tevens worden er jaarlijks doelstellingen opgesteld door de directie. De doelstellingen voor 2016 luiden als volgt:

- ❖ “Het streven is om de omzet van 2014 te halen en dat kan alleen maar met goede artikelbeschikbaarheid, dit is nu mijn 1ste prioriteit.”
- ❖ “Webshop, webshop en nog eens webshop voor Dancohr 2016 streven is naar zeker 75% webshop omzet”
- ❖ “Nieuwe webshop”

Van de afdelingen wordt verwacht dat zij een afdelingsplan schrijven dat aansluit op de bedrijfsdoelstellingen. Medewerkers geven zelf aan niet direct weet te hebben van een missie, visie of strategie. Wel worden de bedrijfsdoelstellingen tijdens de jaarlijkse Nieuwjaarsborrel gecommuniceerd. Volgens medewerkers wordt er gedurende het jaar niet meer gecommuniceerd over de stand van zaken omtrent de doelstellingen.

Structure

Dancohr is momenteel gevestigd op het industrieterrein van Kampershoek in Weert. Hoewel het bedrijf internationaal opereert heeft het slechts één vestiging. Producten in het buitenland worden via dealers vermarkt.

Inmiddels staat de 2^e generatie van de familie Spitters aan het roer. De heer Ramon Spitters, zoon van de heer Cor Spitters, is momenteel CEO van Dancohr Corporation B.V..

Afdelingen

De organisatie is verdeeld in de volgende afdelingen :

- ❖ Marketing & global communication
- ❖ Sales & export
- ❖ Supply chain
 - Inkoop
 - Logistiek
 - Productie
 - Technische dienst
- ❖ Finance
- ❖ Research & development
- ❖ Catering

Zoals in het organogram (zie bijlage 1) zichtbaar is heeft het bedrijf een lijn-staf structuur. De lijn is verantwoordelijk voor de primaire bedrijfsprocessen en de stafafdelingen ondersteunen dit (Wijsman, 2005).

Binnen het bedrijf zijn er maximaal vier hiërarchische niveaus. De medewerkers van de afdelingen R&D, finance, catering, marketing, TD en inkoop vallen rechtstreeks onder de directie. De afdelingen sales, logistiek en productie hebben een eigen leidinggevende die tussen de medewerkers en de directie staat. Op dit moment zijn enkele functies (nog) niet ingevuld waardoor medewerkers (tijdelijk) rechtstreeks onder de directie vallen.

Medewerkers die een leidinggevende hebben worden geacht zich in eerste instantie tot hem/haar te wenden voor problemen of advies. Het is echter niet ongevoerd als een medewerker zich direct tot de directie richt.

Leidinggevend en ondersteunen de medewerkers en zijn zelf verantwoordelijk voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Beslissingen rondom loonsverhoging of contractverlening dienen wel altijd te worden goedgekeurd door de directie.

De werktijden bij Dancohr liggen tussen 08.00u en 17:00u. Het productie en logistieke gedeelte van het bedrijf werkt van 08:00u tot 16.30u. Het kantoor gedeelte van het bedrijf werkt van 08.30u tot 17:00u. Een keer per maand is de showroom op zaterdagochtend geopend en af en toe neemt het bedrijf deel aan een beurs waardoor enkele medewerkers in het weekend moeten werken.

Het bedrijf heeft een duidelijke scheiding tussen de productie en het kantoor gedeelte. Medewerkers van het productie gedeelte werken aan de rechterkant van “de deur”. Kantoor medewerkers zitten aan de linkerkant van “de deur”. Tevens zijn de kantoren van de verschillende afdelingen van elkaar gescheiden. Medewerkers van dezelfde afdeling zitten wel veelal bij elkaar.

Binnen Dancohr zijn minder dan 50 werknemers werkzaam waardoor er binnen het bedrijf geen OR is geïnstalleerd. Wanneer het bedrijf een verandering wenst door te voeren heeft hier geen officiële toestemming voor te worden verkregen. Daarnaast valt het bedrijf niet onder een CAO. Bij het implementeren van veranderingen hoeft er ook met dit aspect geen rekening te worden gehouden.

Beslissingen worden over het algemeen top-down genomen. De directie neemt een beslissing en deze wordt, indien mogelijk via een leidinggevende, medegedeeld aan de medewerkers. Medewerkers worden in principe niet betrokken bij het nemen van beslissingen. Echter, zoals benoemd zijn de lijnen kort. Hierdoor kan het zomaar voorkomen dat een medewerker op een bepaald moment wel bij een beslissing wordt betrokken doordat de directie bijvoorbeeld om advies vraagt. Het betreft echter nooit alle medewerkers, enkel incidenteel individuele medewerkers.

Producten

Dancohr produceert producten voor de schoonheids-, pedicure-, en wellnessbranche. Zo produceren zij saloninrichting, behandelapparatuur en cosmeticamerken. Daarnaast verzorgen zij ook producttrainingen en workshops. De saloninrichting wordt intern geproduceerd, de cosmeticaproducten worden extern geproduceerd en onder de verschillende productnamen via Dancohr op de markt gebracht. Dancohr is het enige bedrijf ter wereld dat deze producten produceert en verkoopt. Kennis over deze producten is dus in eerste instantie ook alleen binnen Dancohr te vinden. Het is derhalve voor medewerkers van wezenlijk belang om een optimale productkennis te hebben. Producten worden enkel business to business verkocht. Enerzijds via de eigen sales afdeling aan schoonheidsspecialisten/pedicures en anderzijds aan dealers die de producten namens Dancohr verder verhandelen in het buitenland.

Dancohr ontwikkelt en verkoopt producten onder de volgende 5 merknamen;

- ❖ Bentlon (Saloninrichting & behandelapparatuur)
- ❖ Lanèche (Luxe schoonheidsproducten)
- ❖ Henriëtte Faroche (Natuurlijke schoonheidsproducten)
- ❖ Courtin (Schoonheidsproducten op basis van tea tree)
- ❖ Pui Pui (Make-up)



Systems

Binnen Dancohr wordt gebruik gemaakt van verschillende 'programma's' of 'systemen'. Het programma Exact Globe wordt voornamelijk gebruikt voor administratie. In dit systeem kunnen bijvoorbeeld openstaande facturen worden teruggezocht en bestellingen van klanten worden gecheckt. In dit programma kunnen tevens bestellingen uit het verleden worden teruggezocht en uitgaande facturen en bestellingen worden nagekeken.

Daarnaast wordt via het programma Synergy het customer relations gedeelte bijgehouden. Afspraken, klachten of opmerkingen van klanten kunnen in dit programma worden geregistreerd zodat iedere medewerker die contact heeft met deze klant dit terug kan vinden. Ook de zogenaamde 'werkstroom' van medewerkers wordt via Synergy bijgehouden. De werkstroom bestaat uit aspecten als taken, terugbelverzoeken, vergaderingen en klachten die opgelost moeten worden. Maar ook vrije dagen of werkroosters zijn terug te vinden via Synergy. Nieuwe taken of vergaderingen kunnen zowel door de medewerker zelf als door een andere medewerker worden aangemaakt. De betreffende medewerkers krijgen hier telkens een melding van in hun 'werkstroom'.

Daarnaast wordt het programma Slimstock gebruikt voor de voorraden en in de algemene werk directory staan per afdeling documenten opgenomen die medewerkers kunnen gebruiken bij hun dagelijkse werkzaamheden. Medewerkers hebben over het algemeen niet de gebruikers rechten om de mappen van andere afdelingen te kunnen bekijken. Daarnaast is er geen algemene structuur aangebracht in de werkdirectory. De mappen zijn onderverdeeld per afdeling maar vervolgens kan de afdeling zelf een verdeling maken. Hierdoor zijn de werkmappen van bepaalde afdelingen beter georganiseerd en overzichtelijker dan andere mappen.

Dancohr werkt op basis van het ISO-systeem. Het ISO-systeem is een kwaliteitsmanagementsysteem en komt neer op het volgende principe:

- Zeg wat je doet
- Doe wat je zegt
- Bewijs het

Binnen Dancohr worden alle processen in documenten vastgelegd. De manier waarop het proces verloopt is dus vastgelegd. Iedereen dient op basis van deze processen te werk te gaan om op deze manier de kwaliteit van de producten te kunnen garanderen. De documenten behorende bij de ISO-procedure zijn ook opgenomen in de werkdirectory en daardoor voor iedere werknemer toegankelijk. De processen worden dus vastgelegd maar de manier waarop processen moeten worden uitgevoerd niet. Met andere woorden, de weg waarlangs iets moet gebeuren ligt vast, de manier waarop het moet gebeuren niet. Om het ISO-certificaat te mogen behouden wordt er ieder jaar vanuit de ISO een audit georganiseerd. Tijdens deze audit wordt steekproefsgewijs gecontroleerd of het bedrijf ook werkt volgens de procedures die zij zelf heeft opgesteld.

Voor interne communicatie wordt gebruik gemaakt van zowel email als Lync. Lync is een intern chatprogramma waarmee medewerkers korte vragen kunnen stellen aan elkaar. Ook kan er met dit programma naar elkaar en naar buiten toe gebeld worden.

Klanten kunnen gebruik maken van de webshop van Dancohr om producten te bestellen. Klanten krijgen hiervoor inloggegevens toegestuurd. De webshop is enkel toegankelijk voor zakelijke klanten, niet voor particuliere klanten. Als een klant vragen heeft of hij/zij kan niet bestellen via de webshop dan kunnen er ook telefonisch bestellingen worden geplaatst via de sales afdeling van het bedrijf.

Functionerings- en beoordelingssysteem

Medewerkers werden voorheen beoordeeld aan de hand van vastgestelde, algemene aspecten. Medewerkers die boven de 75% scoorden kregen 1% salarisverhoging. Omdat deze manier van beoordelen niet aansloot bij de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en hun specifieke functie is ervoor gekozen om vanaf dit jaar met een nieuw beoordelingssysteem te werken. Medewerkers worden vanaf dit jaar beoordeeld aan de hand van vijf persoonlijke doelstellingen en een aantal algemene doelstellingen. De persoonlijke doelstellingen voor het aankomende jaar worden in februari/maart besproken tijdens het afspraken-/functioneringsgesprek. De persoonlijke doelstellingen zijn een combinatie van doelstellingen die de medewerker zelf wil behalen als doelstellingen die de leidinggevende wil dat de medewerker behaalt. De algemene doelstellingen bestaan uit aspecten als leervermogen, discipline en probleemanalyse. De toepasbaarheid van deze algemene doelstellingen is nog onduidelijk. Het kan zijn dat hier zaken in gewijzigd gaan worden omdat bepaalde aspecten voor bepaalde medewerkers niet van toepassing blijken te zijn.

Tijdens een tussentijdsbeoordelingsgesprek, halverwege het jaar, wordt de vooruitgang besproken. De medewerker krijgt inzicht in waar hij/zij zich extra voor moet inspannen of bijsturing nodig heeft om een goede beoordeling te krijgen. Ook kunnen persoonlijke doelstellingen die onrealistisch of onhaalbaar blijken te zijn tijdens dit gesprek nog aangepast worden.

Tijdens het eindbeoordelingsgesprek, gehouden in januari van het volgende jaar, wordt de medewerker beoordeeld op de vijf persoonlijke doelstellingen. Ook de algemene doelstellingen worden meegenomen in de beoordelingen maar deze tellen minder zwaar mee.

Aan de hand van de beoordeling kan de medewerker een salarisverhoging van maximaal 2% verdienen.

Beloningssysteem

Er wordt binnen Dancohr niet beloond aan de hand van functiewaardering en hieraan gekoppelde salarisschalen. Wanneer een functie opnieuw ingevuld moet worden, wordt met deze medewerker een onderhandeling aangegaan. Het is dus mogelijk dat twee werknemers met dezelfde functie, opleiding en leeftijd een verschillend salaris hebben. Het is binnen het bedrijf dan ook nadrukkelijk niet toegestaan om het salaris onderling te bespreken.

Salarisverhogingen zijn bespreekbaar en gaan via de directe leidinggevende. Deze moet altijd goedkeuring krijgen van de directie voordat hij/zij salarisverhoging mag toekennen.

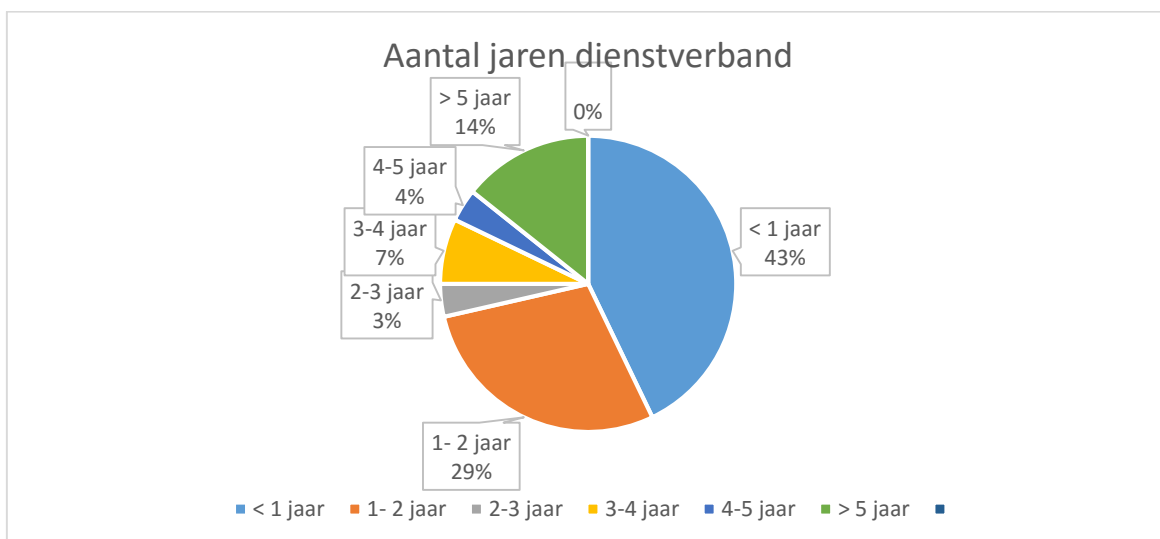
Heeft een medewerker geen directe leidinggevende dan moet hij/zij zich voor salarisverhoging direct tot de directie wenden.

Ziektevrij premie

Om het ziekteverzuim binnen het bedrijf zo laag mogelijk te houden heeft Dancohr een ziekte-vrij-premie systeem. De medewerkers hebben recht op een niet-ziek-bonus als zij een heel jaar lang niet ziek zijn geweest. Dit bedrag is vastgesteld op basis van 40 uur en gaat bij iedere ziektedag stapsgewijs omlaag. Is een medewerker op jaarbasis meer dan 6 dagen ziek geweest dan komt de niet-ziek-bonus te vervallen. Voor medewerkers die op parttimebasis werken, of tijdens het kalenderjaar in dienst komen wordt de bonus naar rato uitgekeerd. De bonus wordt over een heel kalenderjaar berekend en wordt telkens in het daaropvolgende jaar uitgekeerd. De ziektedagen van een medewerker worden zowel bijgehouden in het Arbo portaal van Human Capital Care als in het interne Synergy systeem. Op deze manier kan aan het einde van het jaar exact worden bepaald hoeveel ziektevrij premie een medewerker heeft verdiend.

Staff

Dancohr heeft op dit moment 28 medewerkers in dienst waarvan de verdeling tussen mannen en vrouwen redelijk gelijkmatig is. Op het kantoorgedeelte werken meer vrouwelijke werknemers, in het productiegedeelte werken meer mannelijke werknemers. Daarnaast werken er bij Dancohr veel jonge medewerkers. Van de 28 medewerkers zijn er 22 jonger dan 40 jaar. Voor veel medewerkers is Dancohr (een van) de eerste werkgevers. Het aantal dienstjaren van medewerkers is opgenomen in figuur 10. Uit het figuur blijkt duidelijk dat voor ruim 70% van de medewerkers geldt dat zij minder dan 2 jaar werkzaam zijn bij Dancohr



Figuur 11: Medewerkers ingedeeld naar aantal jaren dienstverband (synergy.dancohr.com, 2016)

Het opleidingsniveau van de medewerkers verschilt erg per afdeling en per functie. Zo zijn de medewerkers op de R&D-afdeling hoger geschoold dan medewerkers op de productieafdeling. Voor een grote groep werknemers binnen Dancohr is het van belang dat zij zich kunnen verplaatsen in de doelgroep van de organisatie. De doelgroep is voornamelijk schoonheidsspecialistes en pedicures. Voor een aantal functies is het dus ook van belang dat de medewerkers kennis hebben van uiterlijke verzorging. Een opleiding tot schoonheidsspecialiste of ervaring in de schoonheidsbranche is voor deze functies een vereiste.

Uitstroom

Zoals reeds benoemd is de uitstroom binnen het bedrijf hoog. De uitstroom over het jaar 2015 bedroeg 18 van de in totaal gemiddeld genomen 35 medewerkers, hetgeen neerkomt op een percentage van 51.4%. Van deze 18 medewerkers hebben 14 medewerkers Dancohr op vrijwillige basis verlaten. In het eerste vier maanden van 2016 bedroeg de uitstroom 8 medewerkers. Van deze 8 medewerkers hebben er in totaal 6 op eigen initiatief ontslag genomen.

Nieuwe medewerkers

Medewerkers worden bij voorkeur door eigen werving en selectie in dienst genomen. Dit heeft voornamelijk te maken met kosten die gepaard gaan met betaalde vacature sites en werving & selectie bureaus. Vacatures worden uitgezet via de eigen websites en gratis vacaturebanken. Het is afhankelijk van de leidinggevende hoeveel kandidaten er vervolgens worden uitgenodigd en hoeveel gespreksrondes er plaats vinden. Sommige leidinggevende vinden vijf kandidaten en één gesprek per kandidaat voldoende terwijl anderen de voorkeur geven aan een grote groep kandidaten en meerdere gespreksrondes. De directie geeft de doorslaggevende beslissing met betrekking tot indiensttreding. Er wordt dus ook altijd minimaal een gesprek ingepland waarbij deze aanwezig is.

Opleiden en doorgroeien

Door de financiële situatie is er op dit moment slechts minimale ruimte voor het aanbieden van trainingen en opleidingen. Er wordt enkel in uiterst noodzakelijke cursussen, zoals BHV-cursussen, geïnvesteerd. Doordat Dancohr een platte organisatie is zijn de doorgroeimogelijkheden beperkt. Enkel indien een leidinggevende medewerker besluit om het bedrijf te verlaten ontstaat er een doorgroei kans. Wel zijn er voor medewerkers mogelijkheden om in de breedte door te groeien. Dit gebeurt bijvoorbeeld als medewerkers taken van een andere functie erbij krijgen.

Style

Dancohr is platte organisatie met korte lijnen. Medewerkers hebben één (in enkele gevallen twee) leidinggevende boven zich en daarboven staat direct de directie. Binnen het bedrijf heerst een “open-door-policy”. Dit houdt in dat iedereen bij elkaar naar binnen kan lopen zolang de deur naar het kantoor open staat. Dit geldt ook voor de directie. Zoals benoemd worden medewerkers in eerste instantie geacht om hun leidinggevende aan te spreken vooraleer zij zich tot de directie wenden. Ook heerst er een informele sfeer binnen het bedrijf.

Er is geen eenduidige managementstijl binnen het bedrijf. Iedere manager geeft op zijn eigen manier leiding aan de medewerkers. Voor de ene manager geldt dat deze meer directief optreedt, voor de andere manager geldt dat deze meer coachend optreedt. In hoeverre een leidinggevende op de hoogte is van de persoonlijke situatie van een medewerker verschilt ook per leidinggevende. Sommige leidinggevers zijn erg betrokken bij hun medewerkers, anderen zijn meer afstandelijk. In hoeverre medewerkers tevreden zijn over hun leidinggevers verschilt dus ook sterk.

De stijl van leidinggeven vanuit de directie kan worden omschreven als directief en taakgericht. Dit blijkt voornamelijk uit het feit dat medewerkers aangeven niet bij besluiten betrokken te worden. Taken worden toebedeeld en beslissingen worden genomen zonder hier met medewerkers over te overleggen.

Shared Values

Om de bedrijfscultuur te typeren wordt gebruik gemaakt van het model van Harrison en Handy. Volgens Harrison moet de organisatie rekening houden met tegenstrijdige belangen tussen de medewerkers en de organisatie. De oplossingen die een organisatie vindt voor het spanningsveld tussen de strijdige belangen bepaald de cultuur. Binnen Dancohr heerst voornamelijk een machtscultuur. De machtscultuur typeert zich door absoluut leiderschap waarbij een persoon de touwtjes in handen heeft. Deze cultuurvorm komt vaak voor bij familiebedrijven. Er is sprake van een sterke leider die de organisatie bestuurt, beheersing gebeurt vanaf een centraal punt waarbij de macht kan worden gedelegeerd naar andere sleutelfiguren binnen de organisatie. (Kluijtmans, 2010) De directie van Dancohr heeft alle touwtjes in handen en beslist uiteindelijk over alles. Zoals benoemd worden bij deze beslissingen over het algemeen geen medewerkers betrokken. In enkele gevallen wordt er wel advies aan individuele medewerkers gevraagd.

Dancohr heeft wel een missie opgesteld maar geen visie. Voor de medewerkers geldt dan ook dat zij wat dat betreft niet weten waar naartoe wordt gewerkt. Wel worden er jaarlijks doelstellingen opgesteld door de directie. Deze zijn bekend bij de leidinggevenden en worden omgezet in afdelingsplannen. De afdelingsplannen voor afdelingen zonder leidinggevende worden opgesteld door de directie. De afdelingsplannen worden vervolgens meegenomen tijdens het maken van de afspraken in het functioneringsgesprek met de medewerkers. Op dit moment wordt er niet gecommuniceerd over de stand van zaken omtrent de bedrijfsdoelstellingen. Het is onduidelijk of afdelingsplannen wel tussentijds met de medewerkers van de betreffende afdeling worden besproken. De persoonlijke doelstellingen, die worden gelinkt aan de afdelingsplannen, worden minimaal een keer per jaar met de medewerker besproken tijdens het tussentijds beoordelingsgesprek.

Er is binnen het bedrijf weinig sprake van teamgevoel. Afdelingen zitten op gescheiden kantoren, hetgeen het ontstaan van een eilandjescultuur heeft bevorderd. Medewerkers zijn voornamelijk bezig met hetgeen er op de eigen afdeling gebeurt en gedaan moet worden. Mede door het ontbreken van een algemene communicatiestructuur is er weinig tot geen zicht op de andere afdelingen of het algehele bedrijf. Binnen Dancohr staat kennis niet gelijk aan macht. Dat wil zeggen dat medewerkers met veel of specifieke kennis niet meer macht hebben dan andere medewerkers. Wanneer dit wel het geval zou zijn, kan dit ertoe leiden dat medewerkers geen kennis willen delen omdat zij bang zijn hun machtspositie te verliezen.

Skills

Zoals voorgaand benoemd is het voor sommige functies van belang dat de medewerkers praktijkervaring hebben op het gebied van schoonheidsverzorging. De medewerkers waarvoor dit geldt komen veel in aanraking met klanten uit dit vakgebied waardoor kennis over het vak van belang is. Tevens zorgt dit ervoor dat deze medewerkers een extra sterke binding hebben met de producten die het bedrijf aanbiedt omdat hier een persoonlijke interesse ligt. Deze eis geldt dan ook voornamelijk voor medewerkers van de salesafdeling en dan met name de area salesmanagers. Het opleidingsniveau en de opleidingsrichting van de andere medewerkers verschilt van MBO tot universitair, en van werktuigbouwkunde tot international business tot grafisch vormgeving.

Dancohr wil zich op de eerste plaats van de concurrentie onderscheiden door service en kwaliteit. Behandelstoelen worden intern geproduceerd om op deze manier de kwaliteit te kunnen garanderen. Het is voor het bedrijf daarom moeilijk om te concurreren op prijs. Producten uit lagelonenlanden zoals China kunnen immers vele malen goedkoper worden geproduceerd en dus tegen een lagere prijs worden verkocht.

Het bieden van kwaliteit, het helpen van klanten en ervoor zorgen dat zij terug willen komen is van groot belang voor het bedrijf. Het doet dit onder meer door het inzetten van area salesmanagers. Deze gaan (indien gewenst) periodiek op bezoek bij klanten om nieuwe producten voor te stellen en ondersteuning te bieden.

Ook gaan zij bij potentiële klanten op bezoek om persoonlijk uitleg te geven over de producten. Daarnaast worden er bij de aankoop van bepaalde producten trainingen aangeboden zodat de klant de producten op de goede manier in zijn/haar zaak kan inzetten. Tot slot heeft een klant ook de mogelijkheid om naar de showroom te komen om de producten daar te komen bekijken. Zeker voor producten met een hoge aanschafwaarde, zoals een behandelstoel of pedicuremotor, is het voor klanten belangrijk om het product te kunnen zien, voelen en ervaren vooraleer zij besluiten om de aankoop te doen.

Ook heeft Dancohr een eigen technische dienst. Hierdoor kunnen klanten defecte producten terugsturen om te laten maken. Indien gewenst kunnen zij gebruik maken van een leen apparaat. Ook kunnen klanten een afspraak maken om een monteur langs te laten komen. Dit kan zowel voor onderhoud als voor het repareren van defecte apparaten.

Daarnaast heeft het bedrijf er bewust voor gekozen om een interne R&D-afdeling te behouden. Deze afdeling houdt zich bezig met het optimaliseren van bestaande producten om het gebruiksgemak te vergroten. Ook kunnen 'oude' producten worden aangepast als het bedrijf hier structurele klachten over ontvangt. Daarnaast zijn de medewerkers van deze afdeling bezig met het ontwikkelen van nieuwe producten om de markt mee te betreden.

Bijlage IV: Interview vragen externe medewerkers

Algemeen

1. Is het voor jouw organisatie van belang om kennis van medewerkers binnen de organisatie te houden? Waarom wel/niet? Wat zijn de gevolgen als dit niet gebeurt?
2. Wordt er binnen jouw organisatie aandacht besteed aan het behoud van kennis? Waarom wel of niet? Waaruit blijkt dit?
3. Is de missie, visie en strategie van jouw organisatie duidelijk voor/volgens jou? Blijkt hieruit welke kennis de organisatie nodig heeft?

Vaststellen cruciale (benodigde) kennis

4. Is het binnen jouw organisatie/afdeling/team bekend welke kennis noodzakelijk is om de gestelde doelen (nu en in de toekomst) te kunnen behalen? Waaruit blijkt dit?

Inventariseren beschikbare kennis

5. Is het binnen jouw organisatie/afdeling/team bekend welke kennis er op dit moment beschikbaar is? Waaruit blijkt dit?

Ontwikkelen van kennis

6. Als blijkt dat er kennistekort is (er is een kloof tussen de beschikbare en cruciale kennis), hoe wordt dit dan opgelost?
7. Als blijkt dat kennis schaars is binnen de onderneming (kennis is slechts aanwezig bij een, of enkele medewerkers), hoe wordt dit dan opgelost?

86

Kennis delen

8. Welke middelen, tools of interventies worden gebruikt om kennis van medewerkers te behouden? Hoe worden medewerkers gemotiveerd en gestimuleerd om kennis te delen?

Kennis toepassen

9. Zijn medewerkers bereid om van collega's te leren om indien nodig taken van anderen over te nemen? Hoe komt dit?

Kennis evalueren

10. Hoe wordt er gemeten of kennis van medewerkers nog up to date en op het juiste niveau is?
11. Tegen welke knelpunten lopen jullie aan met betrekking tot het behouden van kennis? Welke aanbevelingen zou je doen?

Bijlage V: Uitwerkingen interviews medewerkers externe bedrijven

Ter inspiratie is er gesproken met vijf medewerkers van externe bedrijven. De uitgewerkte interviews zijn onderstaand weergegeven.

Interview Allround manager Dennenmarken

De medewerker is al geruime tijd werkzaam voor Dennenmarken. Dennenmarken biedt zowel sauna- als fitnessfaciliteiten aan. Na enkele jaren gewerkt te hebben als manager van de sportbar is de medewerker doorgegroeid tot allround manager van het centrum.

Bij Dennenmarken wordt het behouden van kennis als niet zo belangrijk gezien. Er is volgens de medewerker in principe geen sprake van werknemers met specifieke of schaarse kennis. Bij Dennenmarken worden de meeste functies vervuld door meerdere personen. Wanneer medewerkers uitstromen heeft dit dan ook slechts minimale gevolgen voor het bedrijf.

Er wordt niet zozeer aandacht besteed aan het behoud van kennis van medewerkers. Wel wordt er aandacht besteed aan de inwerktijd van nieuwe medewerkers. Nieuwe medewerkers worden door 'senior' medewerkers ingewerkt. Zij worden pas zelfstandig ingezet als zij alle taken zelfstandig kunnen uitvoeren. De inwerktijd is dus een tijd van intensieve samenwerking tussen de nieuwe en de bestaande medewerker. Er is weinig vastgelegd op papier waardoor alles mondeling moet worden overgebracht. De duur van de inwerktijd hangt af van de functie en van de capaciteiten van de nieuwe medewerker. Doordat er in iedere functie meerder medewerkers werkzaam zijn is het bedrijf tijdens het inwerken niet afhankelijk van de opzegtermijn van de vertrekkende medewerker.

Dennenmarken beschikt niet over een geschreven missie, visie of strategie. Wel is het volgens de medewerker voor het management redelijk duidelijk welke kant het bedrijf op wil. Als het bedrijf hiervoor aanvullende kennis nodig heeft dan wordt dit verkregen door het opleiden van medewerkers. Er wordt zelden of nooit een extern persoon voor ingehuurd. Indien mogelijk worden medewerkers ook intern getraind zodat zij bepaalde aspecten van hun functie kunnen verbeteren.

Door de familiale, informele sfeer binnen het bedrijf zijn medewerkers bereid om elkaars taken over te nemen bijvoorbeeld in geval van ziekte. Zoals benoemd zijn er voor de meeste functies meerdere medewerkers beschikbaar waardoor vervanging gemakkelijk geregeld kan worden. Echter, tussen afdelingen onderling hebben medewerkers er ook geen moeite mee om elkaar te vervangen. De manager vermoedt dat dit komt door de goede onderlinge verstandhouding en gemoedelijke sfeer.

Medewerkers worden niet speciaal gemotiveerd om hun kennis te borgen of te delen. Hier wordt ook, buiten bij indiensttreding van een nieuwe medewerker, geen aandacht aan besteed.

Ook het meten van het niveau van kennis wordt niet expliciet gedaan. Vaak blijkt wel uit de werkzaamheden of feedback van klanten of een medewerker zijn functie goed uitoefent en dus de bijbehorende kennis in huis heeft.

De enige aanbeveling die deze medewerker kan doen is het investeren in een goede inwerktijd. Dit werpt zijn vruchten na verloop van tijd altijd af.

Uitwerking interview intercedente StartPeople

De medewerker is sinds twee jaar in dienst voor het bedrijf Start People. Ze is vanuit haar stageperiode vanuit de opleiding HRM aan de Fontys bij Start People aan de slag kunnen gaan. Start People heeft meerdere vestigingen door heel Nederland, binnen haar vestiging zijn maximaal 10 medewerkers, inclusief stagiaires werkzaam.

Volgens de medewerker is het ook voor StartPeople erg belangrijk om kennis zoveel mogelijk te borgen. Dit heeft voornamelijk te maken met klantkennis. StartPeople zit in de dienstverlenende sector en het is voor het bedrijf van cruciaal belang dat de klantenkennis hoog blijft, ook als er personeel zou uitstromen. Wanneer dit niet gebeurt heeft dit gevolgen voor de relatie die StartPeople met klanten heeft opgebouwd. Afspraken worden niet nagekomen of er worden verkeerde matches gemaakt. De vertrouwensband die met de klant is opgebouwd kan hieronder gaan lijden en kan zelfs het verlies van klanten tot gevolg hebben.

Uit het interview is gebleken dat er bij StartPeople al veel aandacht wordt besteed aan kennis in het algemeen en ook aan het behouden van kennis.

Op de eerste plaats moeten alle intercedenten een toegangsexamen maken om hun functie als intercedent goed uit te kunnen, en mogen, oefenen. Wanneer men dit examen behaalt ontvangt men hiervoor een certificaat. Verder worden er landelijke webinars georganiseerd om alle vestigingen op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen. Ook is er een groot algemeen intranet binnen StartPeople waarop veel informatie terug te vinden is. Daarnaast worden er regionale masterclasses georganiseerd over diverse onderwerpen en moeten medewerkers verschillende cursussen volgen. Ook wordt er gecoacht om ervoor te zorgen dat medewerkers op punten waarop zij minder goed 'scoren' kunnen verbeteren. Daarnaast moet iedere medewerker een draaiboek maken van zijn of haar functie. Dit draaiboek moet ervoor zorgen dat in principe 'iedereen' de functie over zou kunnen nemen op basis van het draaiboek. Dit boek moet dan ook gedetailleerd en in begrijpelijk taal geschreven worden. De medewerker geeft wel toe dat het veel werk kost om een dergelijk draaiboek te maken. Om kennis te behouden en te verspreiden wordt er veel gebruik gemaakt van persoonlijk contact. Medewerkers sparren met elkaar en op die manier wordt er kennis gedeeld. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van conference calls tussen vestigingen. Op deze manier wordt er kennis tussen de verschillende vestigingen gedeeld. Vestigingen worden door elkaar gewezen op vernieuwingen en er wordt onderling gesproken over allerlei actuele zaken. Om medewerkers te stimuleren om daadwerkelijk kennis te delen wordt hier tijd voor vrijgemaakt en worden de faciliteiten ervoor geregeld. Medewerkers hoeven dus in principe weinig zelf te doen, enkel deelnemen.

88

De missie, visie en strategie van de organisatie zijn voor de medewerker duidelijk. Hieruit worden weekdoelstellingen opgesteld. Deze worden iedere ochtend tijdens een korte meeting besproken. Tevens wordt besproken wat medewerkers nodig hebben om deze doelen te kunnen behalen. Hebben zij bijvoorbeeld ondersteuning nodig op bepaalde vlakken, of ontbreekt er bepaalde kennis dan wordt hiervoor gezorgd.

Het is binnen de vestiging bekend welke kennis noodzakelijk is om de doelen te kunnen behalen. Dit komt omdat de doelen specifiek zijn opgeschreven en er een norm aan is gekoppeld. Ook is het duidelijk wie welke kennis beheerst. Dit komt volgens de medewerker voornamelijk omdat het een klein team is en er veel gecommuniceerd wordt tussen de vestigingsmanager en de medewerkers.

Kennistekorten worden vaak opgevuld door cursussen, workshops of coaching. Kennistekorten worden dus opgevuld door ervoor te zorgen dat de eigen werknemers bepaalde kennis gaan beheersen waardoor het kennistekort wordt opgeheven.

Van schaarse kennis is volgens de medewerker niet direct sprake. Dit komt enerzijds omdat er veel dezelfde functies zijn. Tevens is het een landelijke organisatie waardoor er ook tussen vestigingen met personeel geschoven kan worden. Omdat veel functies op elkaar lijken is het over het algemeen ook geen probleem voor medewerkers om taken van collega's over te nemen. De medewerker geeft zelf aan telkens een overdrachtsdocument te maken als dit nodig is. Ook in geval van vakantie of een vrije dag. Op deze manier weet een collega precies welke taken deze gedurende de periode moet overnemen.

In principe wordt er niet op directe manier gemeten of kennis nog up to date is. Het enige meet moment is het toegangsexamen aan het begin van de loopbaan. De medewerker geeft zelf aan dat het beter zou zijn om meer van zulke meetmomenten te hebben.

Het maken van een draaiboek per functie is volgens de medewerker voor ieder bedrijf een aanbeveling. In dit draaiboek worden alle taken van de functie beschreven, en hoe deze uitgevoerd moeten worden. De medewerker geeft toe dat het veel tijd kost en dat het nadeel is dat het up to date moet worden gehouden.

Ook het maken van een overdracht tijdens vakanties of vrije dagen is volgens de medewerker een aanrader. Op deze manier weet een collega precies wat er moet gebeuren zodat hij/zij geholpen is.

Daarnaast geeft de medewerker aan dat het voor werknemers toegankelijker en gemakkelijker wordt om kennis te delen als de organisatie het heft hiervoor in eigen handen neemt. Dit kan bijvoorbeeld door het organiseren van bepaalde kennis sessies en medewerkers hiervoor uit te nodigen. Het delen van kennis verloopt dan eigenlijk vanzelf omdat medewerkers zelf weinig actie hoeven te ondernemen en enkel hoeven deel te nemen.

Uitwerking interview (Ex) HR-specialist (business proces engineer)

De medewerker is ruim 40 jaar in dienst geweest voor Sappi en heeft zich gedurende deze periode opgewerkt tot HR-specialist. Sinds een aantal maanden is de medewerker met vervroegd pensioen. Sappi is een internationaal opererend bedrijf met papier- en pulpfabrieken. Het bedrijf heeft wereldwijd ruim 12.500 medewerkers.

89

Volgens de medewerker was het ook voor Sappi Maastricht van belang om kennis van medewerkers te borgen. Bij Sappi had dit voornamelijk met de kwaliteit van de producten te maken. Als bepaalde kennis niet geborgd werd kon de kwaliteit van het product niet meer gegarandeerd worden. Binnen Sappi was er tevens sprake van een aantal specialistische functies. Deze functies werden door één persoon uitgeoefend waardoor het bedrijf kwetsbare punten had. Binnen het bedrijf werd er dan ook al aandacht besteed aan het behouden van kennis van medewerkers.

Er was bij Sappi niet zoveel inzicht in welke kennis er beschikbaar was. Welke medewerker over welke kennis beschikte zat voornamelijk in het hoofd van de ploegbazen. Er zijn wel initiatieven geweest om in kaart te brengen welke medewerker welke kennis had, bijvoorbeeld door het in kaart brengen van de verschillende gevolgde opleidingen per medewerker. Vanwege budgettaire redenen zijn deze initiatieven nooit tot uitvoer gekomen.

Als er bij Sappi een kennistekort werd geconstateerd dan werd dit opgevuld. Er werd kennis ingehuurd, aangenomen of medewerkers werden opgeleid/getraind. Soms werd er ook voor gekozen om bepaalde kennis bewust niet in huis halen maar deze taken voortaan uit te besteden. Hierdoor was bepaalde kennis niet langer cruciaal voor de organisatie.

Zoals benoemd was er ook binnen Sappi sprake van schaarse kennis. Hier werd door het bedrijf nog niet echt op ingespeeld waardoor het ook bij Sappi weleens voorkwam dat er cruciale kennis uitstroomde.

Ook kwam het weleens voor dat pas na het vertrek van een medewerker bleek welke kennis deze persoon eigenlijk had. In verband met de uitwerktermijn was er ook voor een overdracht bij Sappi vaak geen tijd. Er werd dan zo spoedig mogelijk een vervanger gezocht om de functie op te vullen. Het gevolg hiervan was dat de nieuwe medewerker vaak alleen de basis kennis en niet de bedrijfsspecifieke kennis beheerste.

Om kennis te behouden is er bij Sappi geïnvesteerd in zeer gedetailleerde werkinstructies. Iedere stap van iedere proces werd nauwkeurig beschreven zodat in principe iedereen een bepaalde functie zou kunnen overnemen. De werkinstructies werden opgesteld door een ingehuurd persoon en besproken door/met medewerkers die deze taak uitvoerden. Enerzijds werden de instructies opgesteld om te bekijken waar een efficiency slag gemaakt kon worden. Het bedrijf baseerde zich hierbij op het lean manufacturing principe van Toyota. Bij dit management principe worden de nadelige gevolgen van overbelasting, overbodig genomen stappen en ongelijkheden zoveel mogelijk beperkt. Anderzijds leidde het opstellen van de gedetailleerde werkinstructies ook tot het borgen van kennis. Het was voortaan duidelijk hoe bepaalde taken uitgevoerd moesten worden. Ook voor de uniformiteit in het uitvoeren van bepaalde taken waren de werkinstructies erg geschikt.

Sappi streefde er tevens naar om medewerkers breed inzetbaar te maken. De slogan was 'one man, one machine'. Hiermee werd niet gesuggereerd dat één werknemer een volledige machine in zijn eentje moest kunnen besturen. Wel moest een medewerker in staat zijn om iedere functie aan een machine te kunnen vervullen. Sappi wilde hiermee voorkomen dat er te veel specialisten zouden ontstaan waardoor het bedrijf afhankelijk zou worden van veel verschillende werknemers.

Ook moest iedere medewerker bij Sappi een back up hebben. Bij het plannen van diensten moest hier rekening mee worden gehouden. Of de medewerker zelf, of de back up moest aanwezig zijn. Deze twee medewerkers konden daardoor niet langer gelijktijdig vrij nemen. Bij Sappi heeft dit geen problemen opgeleverd.

90

Medewerkers bij Sappi waren over het algemeen bereid om flexibel inzetbaar te worden. Dit kwam volgens de medewerker voornamelijk omdat het heel duidelijk was wat het eigen voordeel hierin zou zijn. Binnen Sappi werd gewerkt met modules. Het beheersen van bepaalde modules leidde ertoe dat medewerkers in staat waren om bepaalde functies uit te oefenen. Medewerkers konden zelf nieuwe modules leren waardoor ze breder inzetbaar werden. Ook konden leidinggevend medewerkers aansporen om nieuwe modules onder de knie te krijgen. Als een medewerker eenmaal instaat was om een 'nieuwe functie' uit te oefenen dan ontving men hiervoor een toeslag. Omdat Sappi met salarisschalen werkt kon deze toeslag gemakkelijk bepaald worden. Het was voor medewerkers duidelijk wat het voordeel was om kennis uit te breiden en daardoor aantrekkelijker om zich voor in te zetten.

Het kennisniveau werd niet expliciet gemeten, dit bleek vanzelf. Er werd geen extra inspanning gedaan om kennis te meten. Volgens de medewerker is het voor veel taken en functies moeilijk om kennis te meten en te bepalen wat de norm is waar aan voldaan moet worden.

Als aanbeveling geeft deze medewerker op de eerste plaats de tip om eerst de kritieke functies in kaart te brengen en daar te beginnen met het borgen van kennis. De beste manier om te bepalen welke functies kritiek zijn is volgens de medewerker waarschijnlijk in samenspraak met de leidinggevend en/of medewerkers zelf. Deze hebben over het algemeen een goed beeld van de plaatsen waar problemen ontstaan als er een medewerker uitstroomt. Om de kennis van deze medewerkers te borgen raadt de medewerker aan om, net als Sappi, uitgebreide werkinstructies te maken. Als dit goed, secuur en uitgebreid gebeurt wordt hierdoor een groot stuk kennis geborgd. Tevens kan er op basis van deze instructies bekeken worden of er een efficiency slag gemaakt kan worden en wordt de uniformiteit beter bewaakt. Door middel van de werkinstructies weet voortaan iedere werknemer hoe een bepaalde taak uitgevoerd moet worden om tot eenzelfde resultaat te komen.

Om de werkinstructies te checken is het van belang om een andere werknemer de taak te laten overnemen op basis van de beschrijving. Op deze manier kan gecontroleerd worden of de omschrijving daadwerkelijk duidelijk is en of een ander door middel van de beschrijving inderdaad de taak zou kunnen overnemen.

Uitwerking interview laboratorium medewerker Weert Groep

De medewerker is ruim 25 jaar in dienst voor de Weert Groep als laborant. Weert Groep was de eerste werkgever en ook de enige werkgever voor de werknemer. De medewerker is de enige laborant in dienst van het bedrijf.

Volgens de medewerker is het ook voor Weert Groep van belang om kennis van medewerkers te behouden. Weert Groep is een familiebedrijf dat gespecialiseerd is in het verzinken en coaten van materialen. Het is volgens de medewerker een kleine wereld waarin innovatie erg belangrijk is. Als kennis voortdurend zou wegvallen kan er niet voortgeborduurd worden op bestaande kennis waardoor het van belang is deze te behouden. Veel specifieke en noodzakelijke kennis is in handen van de directie. Zij hebben de meeste kennis over het product, de markt en de concurrentie. Deze kennis wordt niet met anderen gedeeld.

Volgens de medewerker wordt er op organisatieniveau niet direct veel aandacht besteed aan het behoud van kennis. Dit komt voornamelijk omdat de meeste functies, voornamelijk in de productie, dubbel bezet zijn. Hierdoor is er in principe altijd een back-up beschikbaar. Op het kantoor wordt hier iets meer aandacht aan besteed door de medewerkers te laten rouleren van taken. Hierdoor zou iedereen in principe iedere taak moeten kunnen uitvoeren. Tevens gaat het hierbij vaak niet om specialistische kennis. De kennis van deze medewerkers is bij veel anderen ook beschikbaar.

Voor deze medewerker is de missie, visie en strategie van de organisatie wel enigszins bekend. Wel geeft hij aan dat dit voor de meeste anderen binnen het bedrijf niet zal gelden. Daarnaast zijn de missie en visie erg summier geformuleerd. Het is dus niet mogelijk om hieruit af te leiden welke kennis het bedrijf nodig heeft.

De medewerker geeft aan dat er vanuit de organisatie absoluut inzicht is in welke kennis noodzakelijk is voor het bedrijf. Dit komt doordat er veel kennis is over de markt, de concurrentie, de klant en de producten zelf. Ook heeft deze medewerker zelf een erg specialistische functie binnen het bedrijf, met veel noodzakelijke kennis. Hij is daarin de enige binnen het bedrijf. Het bedrijf heeft hem daarom verzocht om een uitgebreid handboek te schrijven waarin zijn kennis zoveel mogelijk wordt opgeschreven. Uit deze actie blijkt volgens de medewerker ook dat het bedrijf inzicht heeft in welke kennis noodzakelijk is voor het bedrijf. Tevens heeft de medewerker het idee dat er inzicht is in welke kennis er beschikbaar is bij medewerkers. Op de eerste plaats hebben de ploegbazen en de bedrijfsleider hier een goed inzicht in. Door de korte lijnen heeft ook de directie hier een goede kijk op.

Een werkelijk kennistekort heeft de medewerker bij dit bedrijf nog niet meegemaakt. Er worden maandelijkse overleggen gehouden tussen de ploegbazen en de bedrijfsleider. Als blijkt dat medewerkers ergens kennis missen of tegen problemen aanlopen dan wordt er een training, infobijeenkomst of cursus georganiseerd. Over het algemeen komt dit zelden voor. Ook worden er zo nu en dan informatiebijeenkomsten georganiseerd om nieuwe producten of methodes te bespreken, deze zijn niet verplicht. Geïnteresseerde medewerkers kunnen zich hier zelf voor inschrijven.

Het bedrijf is ISO gecertificeerd en dus verplicht om op basis van de procedures die zij zelf opstellen te werken. Daarnaast is het bedrijf aangesloten bij de GSB. Om dit keurmerk te ontvangen moet er volgens een bepaalde manier gewerkt worden en aan bepaalde eisen worden voldaan. De ISO-documenten worden binnen dit bedrijf door één medewerker up to date gehouden.

Nieuwe documenten worden in samenwerking met de medewerkers opgesteld. Enkel de ISO-documenten van het laboratorium worden door de laborant zelf bijgehouden.

Van schaarse kennis is in principe alleen sprake bij deze ene medewerker. Om deze kennis te borgen heeft het bedrijf de medewerker gevraagd om een handboek te schrijven. In dit handboek staan alle taken, dagelijkse taken, wekelijkse taken, maandelijkse taken en jaarlijkse taken uitgewerkt. Elke taak is zodanig goed uitgewerkt dat “iedereen” deze zou kunnen overnemen. Ook zijn veel voorkomende problemen en de oplossingen hiervoor in het handboek verwerkt. De medewerker geeft toe dat het veel werk is geweest maar dat er nu ook veelvuldig gebruik van wordt gemaakt. De medewerker kreeg er niet speciaal tijd voor en heeft het handboek geschreven zodra hij ergens een gaatje vrij had. Als er tijdens het werk aanpassingen of veranderingen naar boven komen dan past hij het handboek hierop aan. Tevens wordt in het handboek beschreven welke verbeteringen of veranderingen er zijn doorgevoerd. Ook wanneer en waarom dit is gebeurd wordt vermeld. Op deze manier kan altijd worden teruggezocht welke methodes al zijn uitgeprobeerd en niet bleken te werken. De medewerker geeft toe dat een persoon die zijn functie zou moeten overnemen niet voldoende heeft aan alleen het handboek. Persoonlijk uitleg blijft nodig en het handboek is er ter ondersteuning.

Op dit moment wordt er via de ISO, het handboek en taakroulatie aandacht besteed aan het borgen van kennis. De taakroulatie wordt niet toegepast binnen de productieafdeling omdat de medewerkers hier al lange tijd een vaste plek hebben en in principe zijn ‘vastgeroest’ in hun functie. De medewerker geeft zelf aan hier wel het voordeel van in te zien. Door middel van taakroulatie krijgen medewerkers kijk op elkaars werk waardoor ze beter rekening met elkaar kunnen houden.

Het handboek hoefde enkel door deze medewerker uitgeschreven te worden omdat hij de enige binnen het bedrijf is met noodzakelijke en specifieke kennis. Andere functies zijn of dubbel bezet, of medewerkers hebben geen specifieke kennis in huis.

92

Door de lange dienstverbanden zijn medewerkers in de productie minder bereid om taken van anderen over te nemen. De medewerker vermoedt dat dit op het kantoor iets beter gaat.

Het kennisniveau van medewerkers wordt niet direct gemeten. Voorheen gebeurde dit wel door middel van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Deze zijn sinds een aantal jaar afgeschaft. Volgens de medewerker blijkt uit de praktijk over het algemeen wel of iemand de juiste kennis in huis heeft om zijn/haar functie uit te oefenen. Wel wordt er door de bedrijfsleider naar de doorlooptijd van bepaalde processen gekeken. Als blijkt dat een team sneller is dan een ander team dan wordt deze kennis gedeeld zodat beide teams even snel en efficiënt te werk gaan. Tevens zorgt dit ervoor dat er op een uniforme manier gewerkt wordt.

De knelpunten met betrekking tot het borgen van kennis zijn bij dit bedrijf volgens de medewerker voornamelijk het aspect tijd. Het kost immers veel tijd om een dergelijk handboek op te stellen. De medewerker is hier bijvoorbeeld twee jaar mee bezig geweest. Een ander knelpunt is dat medewerkers binnen het bedrijf nu vaak te stug zijn om nog te willen bijleren. Het rouleren van taken is daardoor niet meer mogelijk omdat medewerkers hier niet aan mee willen werken.

Als aanbeveling geeft de medewerker de tip om taken te rouleren voor zover als dit nog mogelijk is. De medewerker doet deze aanbeveling om dat dit naar zijns inziens leidt tot het verspreiden van kennis maar ook tot een mogelijke efficiëntie slag. Doordat medewerkers elkaars taken overnemen kunnen zij hier bij het uitvoeren van hun eigen werkzaamheden voortaan beter rekening mee houden. Door hun eigen taken op een bepaalde manier uit te voeren kunnen zij het voor hun collega makkelijker maken. Dit inzicht krijgt men pas als men weet wat een ander doet. Daarnaast is het handboek volgens de medewerker ook erg nuttig.

Wel geeft hij hierbij aan dat het van belang is dat het nauwkeurig wordt gedaan en dat het moet worden bijgehouden. Al bij al kost dit veel tijd.

Uitwerking interview Sales Advisor Akzo Nobel Benelux

De medewerker is ruim 6 jaar werkzaam voor de poederdivisie van Akzo Nobel, daarvoor was hij werkzaam bij een klein MKB-bedrijf op het gebied van chemie. Samen met 6 anderen is hij verantwoordelijk voor de poederdivisie van Akzo Nobel voor de volledige Benelux. Akzo Nobel is actief in meer dan 80 landen en heeft wereldwijd ruim 45.000 medewerkers in dienst.

Akzo Nobel heeft verschillende reorganisaties doorgevoerd. Om met een kleiner aantal mensen hetzelfde werk te kunnen blijven uitvoeren is het voor het bedrijf van belang om kennis zoveel mogelijk te delen en te borgen. Daarnaast is het voor het bedrijf van groot belang om te blijven innoveren. Om te blijven innoveren is het van belang om te kunnen voortborduren op bestaande kennis. Als kennis telkens opnieuw vergaard moet worden is het niet mogelijk om te innoveren. Volgens de medewerker zijn enerzijds reorganisaties en anderzijds innovatie de belangrijkste redenen voor Akzo Nobel om kennis zoveel mogelijk te behouden.

Akzo Nobel heeft reeds verschillende initiatieven genomen om kennis van medewerkers zoveel mogelijk te borgen.

Op de eerste plaats heeft het bedrijf de zogenaamde “connect app” ontwikkeld. Deze app is speciaal ontwikkeld voor medewerkers van Akzo Nobel. De app is veel omvattend en bestaat uit verschillende onderwerpen zoals nieuwsberichten en productinformatie. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen onderwerpen die alleen van belang zijn voor bepaalde medewerkers, iedere medewerker heeft toegang tot alle informatie. Akzo Nobel omschrijft dit als “one Akzo Nobel”. Medewerkers kunnen via een centrale contactpersoon bij het bedrijf ook zelf nieuws of successtories met anderen delen. De centrale persoon publiceert deze verhalen op de app. Vooral de successtories vindt de medewerker de moeite waard. De successtories beschrijven hoe bepaalde situaties rondom bepaalde producten werden aangepakt en opgelost. Andere medewerkers, die eenzelfde product willen verkopen kunnen de successtories raadplegen voor inspiratie. Daarnaast bevat de app informatie over waargenomen problemen. Wanneer medewerkers tegen problemen aanlopen bij klanten dan wordt dit zoveel mogelijk vastgelegd door middel van foto's. Wanneer andere medewerkers tegen eenzelfde soort probleem aanlopen dan kunnen zij exact nagaan hoe dit kan worden opgelost. Bij Akzo Nobel wordt dit omschreven als troubleshooting.

De app bevat veel praktische kennis die medewerkers voorheen in het hoofd moesten hebben. Op basis van de app, en het stellen van vragen aan de klant zou een leek klanten moeten kunnen adviseren. Volgens de medewerker wordt er vanuit het bedrijf gemonitord in hoeverre de app feitelijk wordt gebruikt door medewerkers.

Het bedrijf organiseert tevens tweemaal per jaar een sparringsessie. Tijdens deze sessies worden medewerkers uitgenodigd om samen met externe professionals te sparren over bepaalde praktijkgerichte casussen. Door het sparren wordt er onderling kennis gedeeld over het betreffende onderwerp. Tevens wordt er van deze sessies een verslag gemaakt dat voor iedereen toegankelijk wordt gemaakt. Mochten medewerkers in de toekomst dus tegen het besproken probleem aanlopen dan kunnen zij, indien nodig, de oplossingen terugzoeken. Medewerkers zijn verplicht om tweemaal per jaar aan een dergelijke sparringsessie mee te werken. Het is hun ‘plicht’ om op deze manier kennis naar de organisatie toe te brengen. Daarnaast krijgen medewerkers ieder kwartaal een overzicht van de beschikbare interne trainingen waaraan zij deel kunnen nemen. Tweemaal per jaar zijn zij verplicht om een training naar eigen keuze te volgen. Op deze manier kunnen medewerkers ook kennis bij de organisatie gaan halen. Er is dus sprake van twee richtingsverkeer. Medewerkers brengen tijdens de sparringssessies kennis het bedrijf in, en verkrijgen door middel van trainingen nieuwe kennis. De trainingen worden overigens onder andere gebaseerd en up to date gehouden door middel van de kennis die gedeeld wordt door medewerkers zelf.

Bijvoorbeeld tijdens de sparringsessies of op de app.

Daarnaast heeft het bedrijf nog verschillende andere ICT-systemen zoals een intranet, SAP (voor cijfers) en Cognos (voor sales informatie). Buiten deze systemen wordt er ook nog veel gewerkt met Excel sheets.

Door de veelvuldigheid aan communicatie via de telefoon en per mail weten medewerkers precies van elkaar wie welke kennis in huis heeft. Tevens weten zij van elkaar wie, waarmee bezig is en bij welke klant. Ook de organisatie weet vrij nauwkeurig welke kennis bij welke medewerker beschikbaar is. Dit komt door de halfjaarlijkse gesprekken met de 'grote baas' en HR. Tijdens deze gesprekken worden de sterktes en zwaktes van de medewerker besproken. Tevens wordt de kennis van de medewerker getoetst door de cijfers en de klachten die een medewerker zelf heeft weten op te lossen, te bespreken. Daarnaast wordt er tijdens de gesprekken concreet gevraagd: "wat weet je, en wat weet je niet, loop je ergens tegenaan en heb je ergens hulp bij nodig?" Volgens de medewerker weet de organisatie door middel van deze gesprekken precies welke kennis er beschikbaar is en welke kennis er uit zou stromen als een bepaalde medewerker zou vertrekken.

Medewerkers van Akzo Nobel worden gestimuleerd en gemotiveerd om hun specifieke kennis te delen. De organisatie doet dit door middel van een bonus systeem. Het bedrijf noemt dit 'incentives'. De bonus die een medewerker kan verdienen bestaat uit verschillende facetten, een van de facetten is het delen van de eigen specifieke kennis met anderen. Het is de bedoeling om schaarse kennis te delen en collega's te helpen om wijzer te worden in hun vakgebied. De manier waarop een medewerker deze kennis met anderen wil delen mag zelf worden gekozen. De manier van kennisdeling moet wel dusdanig gekozen worden zodat het werkbaar is voor collega's. Of de overgebrachte kennis duidelijk en bruikbaar is wordt getoetst door middel van een evaluatieformulier. Dit formulier wordt ingevuld door diegene die de kennis ontvangt. Medewerkers bij Akzo Nobel krijgen dus een bepaalde percentage bonus voor het delen van hun specifieke kennis met anderen. Wanneer een medewerker hier geen aandacht aan besteed krijgt deze geen volledige bonus. Volgens de medewerker is dit een goede methode omdat het voor medewerkers enerzijds van persoonlijk belang is om kennis te delen. Anderzijds voelen medewerkers zich hierdoor 'speciaal' omdat zij kennis hebben die anderen blijkbaar niet hebben. Doordat de organisatie dit erkent en er werkelijk iets met de gedeelde kennis wordt gedaan zijn medewerkers bereid om hier tijd en energie in te steken. Het voordeel van dit systeem voor het bedrijf is het feit dat specifieke kennis van medewerkers gedeeld wordt. Schaarse kennis wordt gedeeld waardoor deze door meerder personen toegepast kan worden en het bedrijf minder afhankelijk is van individuele medewerkers.

Medewerkers binnen de poederdivisie van Akzo Nobel kunnen taken van elkaar overnemen doordat zij dagelijks contact met elkaar hebben. Zij weten daardoor precies van elkaar wie, waarmee bezig is. Ook hebben zij iedere twee maanden een meeting waarin alle actuele zaken de revue passeren. De besproken zaken worden gelogd in een salesrapport. Mocht een medewerker uitvallen dan levert dit nauwelijks problemen op omdat men van elkaar weet waar men mee bezig is.

Medewerkers van Akzo Nobel kunnen iedere minuut, van iedere dag hun eigen resultaten inzien. De medewerkers moeten aan een bepaalde norm voldoen en door middel van deze actuele resultaten kunnen zij exact zien of zij deze norm behalen. Als medewerkers kennis missen dan worden zij gestimuleerd om deze kennis op te doen. Dit kan door middel van contacten met collega's, het volgen van interne trainingen of het bezoeken van externe trainingen.

De medewerker benoemt nog even kort het verschil tussen zijn vorige werkgever en Akzo Nobel. Bij zijn vorige werkgever werd er, in tegenstelling tot Akzo, geen aandacht besteed aan het borgen van kennis.

Er werd meer aandacht besteed aan hoe vaak een klant werd bezocht dan aan hoe bepaalde dingen bij die klant werden aangepakt of opgelost. Het voortborduren op bestaande kennis was hierdoor niet mogelijk en innoveren werd lastig.

De medewerker loopt nu tegen het knelpunt aan dat er langzamerhand te veel systemen komen voor het behouden van kennis en dat er teveel gelogd moet worden. Hij geeft aan dat kennis delen belangrijk is, maar niet zijn hoofdtaak. Hij verwacht dat er in de toekomst alsmaar meer systemen en applicaties bij zullen komen die bijgehouden moeten worden. Er moet een balans blijven tussen, in zijn geval het bezoeken van klanten, en het loggen van gegevens, kennis, informatie etc.

De medewerker beveelt aan om kennis delen vooral 'leuk' te maken. De organisatie moet verschillende middelen en tools faciliteren waardoor het voor medewerkers gemakkelijk en leuk wordt om kennis met anderen te delen. De organisatie moet zich tevens zelf inzetten om zoveel mogelijk kennis uit de medewerkers te trekken. De medewerker benoemt hierbij nog even kort het concept van de sparringssessies. De organisatie organiseert deze sessies en verplicht medewerkers om hieraan deel te nemen om bepaalde kennis uit medewerkers te 'trekken'. De medewerker hoeft hier zelf in principe weinig moeite voor te doen, hij hoeft alleen deel te nemen.

Tevens helpt het instellen van een financiële vergoeding om medewerkers te motiveren kennis te delen. Het wordt voor hen op deze manier sneller een prioriteit om aandacht aan te besteden dan wanneer er geen persoonlijke voordelen aan vast hangen.

Daarnaast spreekt de medewerker uit eigen ervaring als hij benoemt dat het leuk is om kleine succesjes met anderen te kunnen delen. Dit geeft de medewerker zelf een goed gevoel en anderen kunnen ervan leren.

Bijlage VI: Tools uit de praktijk

Tijdens de interviews met de externe medewerkers zijn er diverse middelen benoemt die door deze bedrijven worden ingezet om kennis van medewerkers te behouden. Deze middelen zijn onderstaand beschreven. Middelen die veel overeenkomsten vertonen zijn samengevoegd.

Indirecte kennisoverdracht

Werkinstructies

Het lean manufacturing concept van Toyota is voor een van de bedrijven een inspiratiebron geweest om enerzijds kennis te borgen en anderzijds inzichtelijk te krijgen waar efficiëntie slagen gemaakt kunnen worden. Het lean manufacturing concept is er in principe op gebaseerd om verspilling zoveel mogelijk te voorkomen en de operationele kosten zo laag mogelijk te houden. Om dit te bereiken heeft het bedrijf met behulp van externe professionals zeer gedetailleerde werkinstructies opgesteld voor iedere afzonderlijke taak. De instructies werden door de externe persoon in samenwerking met de betreffende werknemers opgesteld. Door het samenbrengen van deze werknemers om een bepaalde taak te bespreken werd er onderling veel kennis gedeeld. Iedere stap en iedere handeling binnen een proces werd nauwkeurig besproken en uitgewerkt. De werkinstructies werden dusdanig opgesteld dat iedereen de taak op basis van deze instructie zou moeten kunnen uitvoeren. Dit werd ook gecontroleerd door een medewerker met een andere functie, deze taak op basis van de werkinstructie te laten uitvoeren. Het opstellen van deze uitgebreide werkinstructies bracht een aantal voordelen met zich mee. Doordat processen, stappen en handelingen nauwkeurig werden bekeken en besproken, konden overbodige stappen worden geschrapt waardoor er efficiënter gewerkt werd. Tevens voerde iedereen de taak nu op dezelfde manier uit waardoor er meer uniformiteit in de werkzaamheden en resultaten ontstond. Tot slot was ook de kennis voor het uitvoeren van deze taken voortaan geborgd.

ISO

Een van de bedrijven werkt net als Dancohr volgens het ISO-kwaliteitssysteem. Dit betekent dat ook dit bedrijf alle processen moet vastleggen en moet aantonen dat het ook werkelijk op basis van deze processen werkt. Om ervoor te zorgen dat de procedures up to date en bruikbaar blijven en overeenkomen met de werkelijkheid is hier binnen dit bedrijf een speciale medewerker voor aangesteld. Deze medewerker houdt zich enkel bezig met het ISO-systeem en de bijbehorende procedures en documenten. Wanneer procedures gewijzigd moeten worden kunnen medewerkers zich tot deze persoon richten.

Handboek

Binnen twee van de bedrijven wordt gebruik gemaakt van uitgebreide handboeken om functies van A tot Z te beschrijven. Bij een van de twee bedrijven wordt dit voor iedere functie gedaan, bij het andere bedrijf wordt dit enkel door de medewerkers met cruciale, schaarse kennis gedaan. De handboeken worden in beide bedrijven door de medewerkers zelf opgesteld.

In het handboek worden de taken op basis van frequentie beschreven. Iedere taak dient zeer nauwkeurig te worden beschreven. Iedere handeling en iedere stap moet worden beschreven op een voor iedereen begrijpelijke manier. Ook veel voorkomende problemen, oplossingen en wijzigingen in handelingen of beslissingen worden opgenomen in het handboek. Op deze manier kan er op een later moment altijd worden teruggezocht welke methodes reeds zijn toegepast en waarom deze niet bleken te werken en zijn aangepast.

Beide medewerkers geven aan dat “iedereen” op basis van het handboek de functie zou moeten kunnen overnemen. Tevens geven beide medewerkers aan dat het veel tijd kost om een dergelijk handboek te schrijven en dat uitleg altijd nodig blijft om een functie over te kunnen nemen.

Intranet

Bij verschillende bedrijven wordt ook het intranet ingezet om kennis op te slaan en te verspreiden. Medewerkers die op zoek zijn naar bepaalde kennis kunnen hiervoor het interne intranet raadplegen. Het verschilt per organisatie hoe uitgebreid dit intranet is ingericht. Tevens verschilt het per organisatie in hoeverre medewerkers zelf in staat worden gesteld om kennis via het intranet op te slaan of te delen. Voor sommige medewerkers was het wel mogelijk om zelf kennis op het intranet te zetten, voor anderen was dit niet mogelijk.

App

Binnen een van de bedrijven is er een speciale app ontwikkeld om kennis in op te slaan en te delen met anderen. Doordat er via deze app kennis wordt opgeslagen en gepubliceerd, is de kennis automatisch ook geborgd binnen de organisatie. De app bevat verschillende onderdelen zoals nieuwsberichten, productinformatie en successtories. Maar ook veel voorkomende problemen en oplossingen zijn terug te vinden in deze app. Medewerkers die zelf een nieuwsitem of successtory met andere medewerkers willen delen kunnen dit item doorsturen naar een interne medewerker waarna deze het item op de app publiceert. Medewerkers kunnen de app zelf voeden met kennis. Met name de kans om successtories met anderen te delen is volgens de medewerker van het bedrijf een manier om kennis delen leuk te maken. Een medewerker is trots op het behaalde resultaat, kan dit met collega's delen, deze kunnen hier van leren en deze aanpak in het vervolg zelf in de praktijk toepassen.

Best practices

Bij verschillende bedrijven worden best practices in kaart gebracht. De bedrijven hebben hier vaak een eigen benaming voor maar het komt neer op het beschrijven van problemen of situaties en de manier waarop hier het beste mee kan worden omgegaan. De manieren die beschreven worden hebben geleid tot het beste resultaat. Een van de bedrijven beschrijft ook wanneer er veranderingen in de aanpak worden gemaakt en waarom. Op deze manier is er ook in de toekomst inzicht in welke manieren reeds zijn uitgetoetst. Het doel van het beschrijven van deze best practices is om andere medewerkers handvaten te bieden om dezelfde soort situaties op te kunnen lossen.

97

Directe kennisoverdracht

Workshops, presentaties & interne trainingen

Workshops, presentaties of interne trainingen worden op verschillende manieren en om verschillende redenen ingezet binnen de bedrijven. Bij het ene bedrijf dienen ze om medewerkers hun eigen kennis te laten delen. Wanneer een medewerker zijn kennis met collega's wil delen kan deze ervoor kiezen dit te doen door middel van een workshop, presentatie of interne training. In een ander bedrijf worden ze ingezet om nieuwe kennis onder medewerkers te verspreiden en ervoor te zorgen dat iedereen over dezelfde kennis beschikt. Tevens zijn de workshops, presentaties of trainingen bij het ene bedrijf verplicht, medewerkers moet hier (een aantal keer per jaar) aan deelnemen, terwijl deze bij het andere bedrijf juist naar eigen wens kunnen worden bijgewoond.

Taakroulatie

Bij twee van de bedrijven wordt een vorm van taakroulatie ingezet om medewerkers breed inzetbaar te maken en te voorkomen dat er te veel specialisten ontstaan. Mocht er een medewerker uitstromen of uitvallen dan is er altijd een back up medewerker om taken over te nemen. Bij het ene bedrijf uit de taakroulatie zich doordat medewerkers letterlijk van taak wisselen. Bij het andere bedrijf kunnen medewerkers op eigen initiatief, of op aanvraag van de leidinggevende nieuwe modules leren waardoor zij na afloop van de module taken van anderen kunnen overnemen. Medewerkers die een nieuwe module beheersen en daardoor een andere functie kunnen uitoefenen krijgen een toeslag voor de tijd waarin zij werkelijk deze andere functie uitoefenen.

Breder inzetbaar worden en in staat zijn om andere taken en functies te beheersen heeft voor de medewerkers van dit bedrijf een financiële toelage tot gevolg.

Een van de twee medewerkers geeft aan dat het voordeel van het rouleren van taken is dat medewerkers inzicht krijgen in de werkzaamheden van collega's. Door dit inzicht kunnen zij hier in hun eigen werkzaamheden rekening mee houden waardoor de efficiëntie stijgt.

Kennissessies

Binnen een van de organisaties worden speciale kennissessies georganiseerd. Het bedrijf organiseert deze sessies zelf en medewerkers zijn verplicht om tweemaal per jaar aan een sessie deel te nemen. Tijdens deze kennis sessies worden praktijkgerichte casussen geschetst waarna medewerkers de casus samen met externe personen bespreken. Door middel van het bespreken van de casus delen medewerkers automatisch hun kennis over het onderwerp waardoor collega's voortaan ook over deze kennis beschikken. Tevens wordt iedere kennissessie gelogd zodat de besproken items indien nodig altijd terug te vinden zijn. Medewerkers van het bedrijf worden op deze manier min of meer verplicht om kennis het bedrijf binnen te brengen.

Bij een andere organisatie wordt een soortgelijke methode ingezet. Dit bedrijf organiseert conference calls tussen verschillende vestigingen. Medewerkers van verschillende vestigingen bespreken tijdens deze conference call een actueel onderwerp dat door de voorzitter van de call wordt bepaald. Door het bespreken van dit onderwerp wordt de kennis hierover gedeeld tussen de medewerkers van verschillende vestigingen, waarna deze het weer verspreiden binnen hun eigen vestiging.

Bijlage VII: Interview vragen Dancohr Corporation B.V.

Algemeen

1. Is het voor Dancohr Corporation B.V. van belang om kennis van medewerkers binnen de organisatie te houden? Waarom wel/niet? Wat zijn de gevolgen als dit niet gebeurt?
2. Wordt er binnen Dancohr Corporation B.V. aandacht besteed aan het behoud van kennis? Waarom wel/niet? Waaruit blijkt dit?
3. Zijn de missie, visie en strategie van Dancohr Corporation B.V. in jouw ogen duidelijk? Blijkt hieruit welke kennis de organisatie nodig heeft?

Vaststellen cruciale (benodigde) kennis

4. Heeft Dancohr Corporation B.V.-inzicht in welke kennis noodzakelijk is om de gestelde doelen (nu en in de toekomst) te kunnen behalen? Waaruit blijkt dit?

Inventariseren beschikbare kennis

5. Heeft Dancohr Corporation B.V.-inzicht in welke kennis er op dit moment beschikbaar is? Waaruit blijkt dit?

Ontwikkelen van kennis

6. Als blijkt dat er kennistekort is (er is een kloof tussen de beschikbare en cruciale kennis), hoe wordt dit dan opgelost?
7. Als blijkt dat kennis schaars is binnen de onderneming (kennis is slechts aanwezig bij een, of enkele medewerkers), hoe wordt dit dan opgelost?

Kennis delen

8. Welke middelen, tools of interventies worden gebruikt om kennis van medewerkers te behouden? Hoe worden medewerkers gemotiveerd en gestimuleerd om kennis te delen?
9. Weet jij van jezelf, welke kennis belangrijk is voor de organisatie? Hoe zou jij deze kennis kunnen/willen borgen?

Kennis toepassen

10. Zijn medewerkers (en zou je zelf bereid zijn) om indien nodig taken van anderen over te nemen? Hoe komt dit?

Kennis evalueren

11. Hoe wordt er gemeten of kennis van medewerkers nog up to date en op het juiste niveau is?

Bijlage VIII: Uitwerking interviews medewerkers en directie Dancohr Corporation B.V.

De interviews zijn afgenomen met in totaal 11 medewerkers van Dancohr, hiervan hebben 7 medewerkers een uitvoerende functie en 4 medewerkers een leidinggevende functie. Tevens is dit zelfde interview afgenomen met de directie van Dancohr.

Algemeen

1. Is het voor Dancohr Corporation B.V. van belang om kennis van medewerkers binnen de organisatie te houden? Waarom wel/niet? Wat zijn de gevolgen als dit niet gebeurt?

Uit de interviews is gebleken dat zowel de medewerkers als de directie van Dancohr het er unaniem over eens zijn dat het van belang is voor het bedrijf om kennis van medewerkers zoveel mogelijk te behouden.

Het feit dat veel functies door slechts een medewerker worden uitgevoerd wordt genoemd als reden om kennis binnen het bedrijf te willen houden. Vooral het mogelijke vertrek van een dergelijke medewerker blijkt een belangrijke reden te zijn om kennis te willen borgen. Zoals benoemd is de uitwerktijd, of opzegtermijn, vaak te kort om een nieuwe medewerker aan te nemen. Doordat de opzegtermijn slechts één kalendermaand bedraagt en een medewerker vaak nog openstaande verlofrechten heeft is er over het algemeen geen of te weinig tijd voor een overdracht. Wanneer de medewerker uitstroomt gaat er veel kennis verloren. Door de hoge uitstroom binnen het bedrijf komt dit probleem geregeld voor.

Daarnaast blijkt uit de interviews dat het waarborgen van de continuïteit van processen een belangrijke reden is om kennis te borgen. Wanneer bepaalde kennis uitstroomt en niemand in staat is om bepaalde taken over te nemen, stagneren de processen. Hierdoor ondervinden andere medewerkers hinder doordat zij zelf niet verder kunnen.

Tot slot is gebleken dat het van belang is om kennis te borgen om de service naar klanten toe hoog te houden. Ook het feit dat klanten steeds beter geïnformeerd zijn en de vragen hierdoor steeds complexer en specifiekter worden benoemen medewerkers als reden om kennis te borgen.

Medewerkers, leidinggevend en directie benoemen verschillende gevolgen voor het bedrijf als kennis niet goed geborgd wordt. Deze gevolgen zijn op dit moment merkbaar of in het verleden merkbaar geweest. Enerzijds wordt benoemd, zoals bovenstaand reeds beschreven, dat bepaalde processen niet door kunnen lopen als bepaalde kennis ontbreekt. Doordat er kennis ontbreekt is er niemand anders in staat om de taak (tijdelijk) over te nemen. Bepaalde taken blijven liggen of worden niet goed opgepakt, waardoor gehele processen stagneren. Daarnaast gaat het volgens medewerkers ten koste van de service richting de klant als medewerkers niet over de juiste kennis beschikken. De vragen van klanten worden door de komst van het internet steeds gericht en specifiekter. Klanten doen zelf onderzoek voordat zij met hun vraag naar het bedrijf toe stappen. Door de complexere vragen is het volgens medewerkers van belang om over voldoende kennis te beschikken om klanten te woord te kunnen staan en de service hoog te houden. Tevens is in het verleden gebleken dat de kwaliteit van producten eronder leidt als bepaalde kennis niet wordt geborgd.

2. Wordt er binnen Dancohr Corporation B.V. aandacht besteed aan het behoud van kennis? Waarom wel/niet? Waaruit blijkt dit?

Uit de interviews is gebleken dat de meeste functies in het verleden dubbel bezet waardoor het probleem van uitstromende kennis zich toentertijd zelden of nooit voordeed. Aanvullend wordt aangegeven dat het ook in het verleden eigenlijk niet nodig was om iedere functie dubbel te bezetten.

Het voordeel aan de dubbele bezetting was dat het zelden of nooit tot problemen leidde als een medewerker besloot te vertrekken. Er was immers nog iemand met dezelfde kennis binnen het bedrijf die taken kon overnemen of nieuwe medewerkers kon inwerken.

Er wordt volgens medewerkers op dit moment niet bewust iets gedaan om kennis van medewerkers te behouden. Ook de directie geeft aan dat er op dit moment nog geen specifieke aandacht wordt besteed aan het borgen van kennis.

Zowel de medewerkers, leidinggevendenden als de directie geven aan dat er (te) vaak wordt verwezen naar ISO-documenten als het gaat om kennis. Wanneer taken moeten worden overgenomen wordt ervan uit gegaan dat dit op basis van de ISO-documenten moet lukken. Enkele medewerkers geven aan dit systeem onduidelijk te vinden omdat zij nooit een uitleg hebben gekregen over de werking van het ISO-systeem en de verschillende soorten documenten. Daarnaast is gebleken dat de ISO-documenten niet goed genoeg worden bijgehouden en dat veel documenten daarom verouderd zijn. De ISO-documenten zijn daarom niet altijd bruikbaar.

Enkele medewerkers en/of leidinggevendenden nemen eigen initiatieven om kennis te borgen. Hiermee doelen zij op interne trainingen en de competentiematrix. Hierover volgt later in deze uitwerking meer. In de gewenste situatie zou er volgens medewerkers en leidinggevendenden een algemeen beleid en een duidelijk plan moeten zijn om kennis te borgen. De hele organisatie zou volgens een eenduidig plan bezig moeten zijn met het borgen van kennis.

3. Zijn de missie, visie en strategie van Dancohr Corporation B.V. in jouw ogen duidelijk? Blijkt hieruit welke kennis de organisatie nodig heeft?

Medewerkers geven aan niet op de hoogte te zijn van de missie, visie en strategie van het bedrijf. De kortetermijndoelstellingen zijn bij de meeste medewerkers wel bekend. Deze worden tijdens de jaarlijkse Nieuwjaarsborrel bekend gemaakt. Gedurende het jaar wordt er over geen van deze aspecten meer gecommuniceerd. De medewerkers geven aan de missie, visie en strategie wel belangrijk te vinden omdat zij hieruit kunnen afleiden waar het bedrijf naartoe wil werken. Dit is voor de medewerkers op dit moment onduidelijk.

101

Leidinggevendenden zijn ook niet direct op de hoogte van een missie, visie of strategie. De afdelingsplannen die zij jaarlijks op stellen baseren zij op de doelstellingen die het bedrijf heeft vastgesteld voor het komende jaar. Ook leidinggevendenden vinden een duidelijke missie, visie en strategie belangrijk.

De directie geeft aan dat deze, met uitzondering van de visie, wel zijn opgesteld.

Vaststellen cruciale (benodigde) kennis

4. Heeft Dancohr Corporation B.V.-inzicht in welke kennis noodzakelijk is om de gestelde doelen (nu en in de toekomst) te kunnen behalen? Waaruit blijkt dit?

Enkele medewerkers en leidinggevendenden beamen dat de organisatie inzicht heeft in de cruciale (benodigde) kennis. Andere medewerkers en leidinggevendenden betwijfelen dit. De meningen hierover zijn verdeeld. Enkele van hen vermoeden dat de organisatie wel inzicht heeft in welke kennis er noodzakelijk is voor de organisatie maar dat hier niet altijd op kan worden ingespeeld. De financiële situatie van het bedrijf en het moeten stellen van prioriteiten spelen hierin een belangrijke rol. Andere medewerkers en leidinggevendenden betwijfelen of er inzicht is in de cruciale kennis. Zij beargumenteren dit door aan te geven dat het volgens hen moeilijk is om te bepalen welke kennis cruciaal is wanneer het niet duidelijk is welke kant het bedrijf op wil.

De directie van Dancohr geeft zelf aan inzicht te hebben in kennis die cruciaal is voor het bedrijf en haar doelstellingen. Wel wordt er aangegeven dat dit niet expliciet is opgeschreven of inzichtelijk gemaakt.

Leidinggevendenden geven zelf aan inzicht te hebben in welke kennis er cruciaal is voor de eigen afdeling. Ook medewerkers geven aan dat zij er vertrouwen in hebben dat leidinggevendenden de cruciale kennis duidelijk in beeld hebben. Leidinggevendenden hebben volgens beide partijen duidelijk zicht op de plaatsen waar problemen ontstaan als bepaalde kennis of bepaalde medewerkers uit zouden vallen.

Volgens enkele medewerkers en leidinggevendenden van Dancohr is cruciale kennis, kennis die specifiek is voor Dancohr. Het voorbeeld dat hierbij wordt genoemd is kennis over de producten die het bedrijf aanbiedt. Zonder kennis over de producten kan het bedrijf deze niet langer produceren en/of verkopen. Deze 'Dancohr kennis' kan binnen geen enkel ander bedrijf opgedaan (of ingezet) worden maar is van groot belang voor het bedrijf. Uit de interviews is gebleken dat het per medewerker (en functie) verschilt over hoeveel Dancohr kennis deze persoon beschikt. Bepaalde medewerkers hebben meer algemene kennis. Kennis die iemand in hetzelfde vakgebied ook heeft. Voor deze functies is het volgens medewerkers minder van belang om kennis te borgen.

Inventariseren beschikbare kennis

5. Heeft Dancohr Corporation B.V.-inzicht in welke kennis er op dit moment beschikbaar is? Waaruit blijkt dit?

Net zoals bij de vorige vraag bleken de meningen van medewerkers en leidinggevendenden over het inzicht in de beschikbare kennis verdeeld. Enkelen hadden wel het idee dat er vanuit de organisatie zicht op de beschikbare kennis was, anderen betwijfelden dit. Uit de interviews is gebleken dat vaak pas achteraf blijkt over welke kennis een uitgestroomde medewerker beschikte. Pas op het moment dat een bepaalde medewerker feitelijk wegvalt, wordt het duidelijk welke kennis er is wegvallen. Dit is voor medewerkers een aanleiding om te veronderstellen dat er geen inzicht is in de beschikbare kennis. Ook het feit dat er vaak "zomaar" met taken wordt geschoven, zorgt ervoor dat men betwijfelt of er inzicht is in de beschikbare kennis. Als de organisatie inzicht zou hebben in de beschikbare kennis zou er immers wel rekening worden gehouden met capaciteiten en kennis van medewerkers voordat bepaalde taken worden toegewezen.

Medewerkers zijn het erover eens dat leidinggevendenden wellicht een beter beeld hebben over de beschikbare kennis. Ook de leidinggevendenden zelf geven aan dat zij een goed beeld denken te hebben over de kennis waar 'hun' medewerkers over beschikken. Zij veronderstellen dit inzicht te hebben door het persoonlijke en vaak dagelijkse contact met de medewerkers.

Ontwikkelen van kennis

6. Als blijkt dat er kennistekort is (er is een kloof tussen de beschikbare en cruciale kennis), hoe wordt dit dan opgelost?

Uit de interviews is gebleken dat er in het verleden weleens cursussen werden aangeboden of externe partijen werden ingehuurd om kennis van medewerkers aan te vullen. Op dit moment heeft dit onderwerp geen prioriteit. Enkel de uiterst noodzakelijk cursussen, zoals bedrijfshulpverlening (BHV), worden op dit moment aangeboden.

Er worden tijdens de interviews verschillende voorbeelden genoemd van kennistekorten die in de loop der jaren zijn ontstaan. Deze tekorten zijn ontstaan doordat er medewerkers zijn uitgestroomd en de kennis niet tijdig is overgedragen aan een (nieuwe) medewerker. De kennis is nergens binnen het bedrijf beschikbaar. Wanneer kennis nergens binnen de organisatie aanwezig is, er is een kennistekort, dan blijft dit tekort op dit moment vaak bestaan. Medewerkers proberen de tekorten zoveel mogelijk op te lossen door het raadplegen van het internet of andere bronnen. Wanneer dit niet lukt blijft het kennistekort bestaan en kan de taak niet worden overgenomen of de vraag van de klant niet worden beantwoord.

Als daarentegen blijkt dat er een kennistekort bestaat bij een bepaalde medewerker, terwijl andere medewerkers wel over deze kennis beschikken, dan wordt hier door middel van interne trainingen of persoonlijke uitleg aandacht aan besteed. Heeft een medewerker bijvoorbeeld te weinig kennis over een van de merken, dan wordt er door een andere medewerker een training gegeven over dit merk of product. Wanneer er een kennistekort is bij een medewerker, dat opgevuld kan worden door andere medewerkers kennis te laten delen, dan gebeurt dit ook.

In de gewenste situatie zouden zowel de medewerkers, leidinggevend en de directie van Dancohr meer gebruik willen maken van cursussen en trainingen. De kanttekening die hier door de directie bij wordt gemaakt is dat het stellen van prioriteiten van belang blijft. Er moet eerst worden bepaald in hoeverre het noodzakelijk is om een kennistekort op te vullen. Als gedurende het jaar bijvoorbeeld slechts een handjevol klanten om deze kennis vraagt, moet het bedrijf zich afvragen of het de moeite waard is om geld te investeren in het opvullen van dit kennistekort.

7. Als blijkt dat kennis schaars is binnen de onderneming (kennis is slechts aanwezig bij een, of enkele medewerkers), hoe wordt dit dan opgelost?

Uit de interviews is gebleken dat het probleem van de schaarse kennis op dit moment nog niet expliciet wordt opgevangen. Schaarse kennis ontstaat binnen Dancohr voornamelijk doordat er veel een-persoons-functies zijn. Veel functies worden door één medewerker uitgevoerd, waardoor er binnen het hele bedrijf ook slechts één medewerker is met de kennis behorende bij deze functie. Hierdoor is deze kennis schaars binnen het bedrijf.

Zoals benoemd wordt het probleem nu enkel opgevangen door het ISO-systeem. Van iedere functie zijn er wel één of enkele procedures beschreven. Echter zijn deze procedures vaak verouderd en volstaan zij niet om "alle" kennis te borgen. Tevens dienen de documenten door de medewerkers en leidinggevend zelf up to date te worden gehouden terwijl de werking van het systeem niet voor iedere medewerker duidelijk is.

Enkele leidinggevend geven aan zelf initiatieven te hebben genomen om kennis over te dragen zodat deze meer verspreid wordt binnen de organisatie. Hierbij worden vooral interne trainingen en het doorschuiven of tijdelijk wisselen van taken als methodes gebruikt.

De directie geeft aan het van belang te vinden schaarse kennis beter te borgen en meer te verspreiden om er zo voor te zorgen dat het bedrijf minder afhankelijk wordt van individuele medewerkers. Ook wordt de kans dat er kennis uitstroomt hierdoor beperkt.

103

Kennis delen

8. Welke middelen, tools of interventies worden gebruikt om kennis van medewerkers te behouden? Hoe worden medewerkers gemotiveerd en gestimuleerd om kennis te delen?

Zoals benoemd wordt op dit moment voornamelijk het ISO-systeem op een indirecte manier ingezet om kennis te borgen. Er wordt aangegeven dat enkel het ISO-systeem onvoldoende is om kennis te kunnen borgen. Het is niet mogelijk om ieder stukje kennis om te zetten in een procedure. Tevens moeten deze documenten worden bijgehouden, hetgeen op dit moment (te) weinig gebeurt. Verder zijn er op sommige afdelingen enkele eigen initiatieven genomen om kennis te borgen. Zo hebben enkele afdelingen in samenwerking een 'competentiematrix' opgesteld waarin de verschillende taken ingedeeld per medewerker worden weergegeven. Het is de bedoeling dat er op deze afdelingen af en toe van taak of positie wordt gewisseld om medewerkers bekend te maken met de werkzaamheden van collega's. Uiteindelijk is het de bedoeling dat er voor iedere medewerker en iedere taak een back up ontstaat. Een andere afdeling zet producttrainingen in om kennis onder de medewerkers van de betreffende afdeling te verspreiden. Ook enkele individuele medewerkers geven aan zoveel mogelijk zaken op te schrijven om zodoende hun kennis zoveel mogelijk te borgen. Het betreft hier voornamelijk kennis op het gebied van klanten en afspraken met klanten.

Op dit moment worden medewerkers (en leidinggevenden) niet direct gestimuleerd of gemotiveerd om kennis te borgen. Om hier aandacht aan te kunnen besteden is er voornamelijk behoefte aan tijd. Wanneer men de tijd krijgt om kennis te borgen dan is men ook bereid om hier aandacht aan te besteden. Aanvullend wordt er aangegeven dat iemand anders dan werkzaamheden over moet nemen, of dat er geaccepteerd moet worden dat bepaalde taken even blijven liggen. Uit de interviews blijkt dat medewerkers (en leidinggevenden) niet direct behoefte hebben aan een financiële beloning om kennis te borgen.

De directie vindt het belangrijk dat medewerkers in de toekomst voldoende aandacht besteden aan het borgen van kennis. Een extra financiële prikkel om medewerkers hiertoe aan te zetten is echter minder gewenst.

9. Weet jij van jezelf, welke kennis belangrijk is voor de organisatie? Hoe zou jij deze kennis kunnen/willen borgen?

De meeste medewerkers en leidinggevenden vinden het moeilijk om van zichzelf te zeggen welke kennis zij zouden moeten borgen omdat deze belangrijk is voor de organisatie. Daarentegen kunnen zij wel van andere medewerkers benoemen welke kennis noodzakelijk zou (kunnen) zijn. Indien nodig zouden de medewerkers hun kennis op verschillende manieren willen borgen. Sommige medewerkers geven de voorkeur aan het documenteren van hun kennis. Ook de directie geeft de voorkeur aan het documenteren van kennis. Op deze manier is de kennis voortaan beschikbaar voor iedereen die hier behoefte aan heeft. Wel wordt aangegeven dat het bij het documenteren van kennis van belang is dat deze documenten ook up to date worden gehouden. Anderen geven de voorkeur aan het persoonlijk begeleiden van collega's om kennis over te dragen. Enkel maken hierbij een onderscheid tussen het daadwerkelijk opleiden en inwerken van collega's terwijl anderen meekijken voldoende vinden. De persoonlijke methode heeft bij deze medewerkers de voorkeur omdat op deze manier meteen kan worden uitgelegd waarom dingen op een bepaalde manier gedaan moeten worden. Tevens kan de collega vragen stellen bij onduidelijkheden.

Een combinatie van documentatie en persoonlijk contact is volgens medewerkers het meest ideaal. Het is enerzijds niet mogelijk om alle kennis op te schrijven en anderzijds is het ook belangrijk om na persoonlijke uitleg bepaalde dingen terug te kunnen zoeken.

Kennis toepassen

10. Zijn medewerkers (en zou je zelf bereid zijn) indien nodig taken van anderen over te overnemen? Hoe komt dit?

Zowel de medewerkers als de leidinggevenden geven aan dat zij het geen probleem vinden om taken van collega's over te nemen. Wel volgen er verschillende randvoorwaarden. Zo geven enkele medewerkers aan het geen probleem te vinden, mits het tijdelijk is. Zij zitten niet te wachten op een structurele verandering van het takenpakket. Anderen geven aan het geen probleem te vinden mits er wordt geaccepteerd dat bepaalde eigen taken dan blijven liggen. Daarnaast geven medewerkers aan het ook belangrijk te vinden dat de aanvullende taken 'in hun straatje passen'. Zij zijn niet/minder bereid om taken over te nemen die absoluut geen aansluiting hebben met hun eigen werkzaamheden of functie.

De medewerkers vinden het geen probleem om taken over te nemen omdat dit betekent dat het eigen takenpakket diverser wordt. Ook de eigen ontwikkeling en een uitbreiding van het C.V. worden als reden gegeven om taken over te willen nemen.

Aanvullend geven verschillende medewerkers en leidinggevenden aan dat het wel van belang is dat er rekening wordt gehouden met de capaciteiten, wensen en bezwaren van medewerkers voordat er met taken wordt geschoven. Op dit moment worden taken vaak zonder overleg door geschoven van de ene medewerker naar een andere medewerker. Het wordt als vanzelfsprekend beschouwd dat medewerkers naast hun eigen taken, taken van anderen overnemen.

Hierdoor komt het weleens voor dat medewerkers taken moeten uitvoeren waar zij niet achter staan of waarvoor zij zich niet gekwalificeerd voelen. Ook geven medewerkers aan het vaak al zo druk te hebben met de eigen taken dat er geen ruimte meer is voor aanvullende taken. Ook de directie geeft aan dat er op dit moment wel vaker met taken geschoven wordt. Dit levert volgens hem zelden problemen op.

In de gewenste situatie wordt er volgens medewerkers en leidinggevende overleg gepleegd, voordat er met taken wordt geschoven. Medewerkers en leidinggevenden vinden het van belang dat er rekening wordt gehouden met hun mening. Wellicht vindt de ene persoon het een last om bepaalde taken over te nemen, terwijl een ander dit juist als een uitdaging en een kans ziet. Voordat er met taken wordt geschoven is het belangrijk om naar de capaciteiten van medewerkers te kijken, te overleggen en naar de bezwaren en wensen van medewerkers te luisteren.

Kennis evalueren

11. Hoe wordt er gemeten of kennis van medewerkers nog up to date en op het juiste niveau is?

Op dit moment wordt er over het algemeen niet gemeten of kennis van medewerkers (en leidinggevenden) nog up to date of op het juist niveau is. Bij slechts een afdeling binnen het bedrijf wordt de kennis van medewerkers op bepaalde gebieden expliciet gemeten. De leidinggevende geeft aan de kennis van zijn medewerkers te toetsen door middel van kennistoetsen en rollenspellen. De kennistoetsen moeten worden behaald door aan de norm van 75% te voldoen. Tijdens deze toetsen wordt er voornamelijk aandacht besteed aan kennis die niet terug te vinden is in brochures of handleidingen. Wanneer een medewerker niet aan de norm voldoet volgt er een interne training of persoonlijke uitleg. Tijdens de rollenspellen wordt getoetst hoe medewerkers omgaan met bepaalde klanten en situaties. Enkel bij deze leidinggevende komt de behoefte aan het meten van het kennisniveau expliciet naar voren.

Andere leidinggevenden en medewerkers geven aan dat het vanzelf uit de werkzaamheden blijkt of iemand over de juiste kennis beschikt. Worden er veel fouten gemaakt of komen er veel klachten binnen van klanten of collega's, dan is dit vaak een teken dat iemand niet (langer) over de juiste kennis beschikt.

Aanvullend wordt er aangegeven dat een gerichte aanpak voor het borgen van kennis van belang is. In het wilde weg beginnen met het borgen van willekeurige kennis werkt volgens de medewerkers niet. Tevens kan er door een gerichte aanpak beter worden bepaald in hoeverre kennis geborgd is en welke aspecten nog aandacht vereisen.

Bijlage IX: Kennismanagementscan

Ter aanvulling op en ter controle van de interviews is na afloop hiervan de kennismanagementscan ingevuld door de geïnterviewde personen. De kennismanagementscan is ontwikkeld door Weggeman en afkomstig uit het boek “Kennismanagement: de praktijk” (Weggeman, Kennismanagement de praktijk, 2000). Door het invullen van de scan kan er enerzijds worden gecontroleerd of de kennismanagementscan dezelfde resultaten oplevert als de interviews, om zodoende de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. De vragen van het interview zijn derhalve ook gebaseerd op de kennismanagementscan. Anderzijds kan er op basis van de uitkomsten van de kennismanagementscan worden vergeleken hoe Dancohr op dit moment scoort ten opzichte van het gemiddelde van andere organisaties.

De geïnterviewde medewerker kan kiezen uit een puntenverdeling van 1 tot 5. Op basis van de gegeven stelling vult de persoon in of hij het hier (zeer) mee eens, neutraal of (zeer) mee oneens is. De toegekende scores vormen samen een gemiddelde per stelling. Het gemiddelde van een aantal stellingen samen vormt op zijn beurt het ‘rapportcijfer’ voor dat onderdeel. Op basis van de resultaten van de interviews heb ik tevens zelf de kennismanagementscan ingevuld om te controleren of de interviews dezelfde uitkomsten opleveren als de scan.

De schaalverdeling van de scan is als volgt³:

- 1: Zeer mee oneens
- 2: Mee oneens
- 3: Neutraal
- 4: Mee eens
- 5: Zeer mee eens

(Weggeman, Kennismanagement de praktijk, 2000)

106

De uitslag van de kennismanagementscan is op de volgende pagina's terug te vinden en dient als volgt te worden gelezen. In de tweede kolom vanaf de linkerzijde is de stelling weergegeven waar de medewerkers een score aan hebben toegekend. In de kolom direct rechts van de stelling is het cijfer weergegeven dat medewerkers van Dancohr hebben toegekend aan deze stelling. Dit cijfer is het gemiddelde van de verschillende cijfers die de medewerkers aan deze stelling hebben toegekend. Rechts van de kolom “D.C.” staat de kolom “Ik” weergegeven. In deze kolom staat de score weergegeven die ik heb toegekend aan deze stelling op basis van de interviews. Rechts van de kolom genaamd ‘Ik’ staat de kolom ‘Gem.’. In deze kolom staat de score weergegeven die bij andere bedrijven werd behaald voor deze stelling. Ook dit cijfer is een gemiddelde. Dit gemiddelde is voortgekomen uit de cijfers die binnen 400 andere bedrijven werden toegekend aan deze stelling en is afkomstig uit het boek van Weggeman. Op basis van deze kolom kan worden vergeleken hoe Dancohr scoort op dit punt, ten opzichte van de gemiddelde score die bij de andere bedrijven werd behaald.

³ Stelling 3.7, 4.3, 4.4, 4., 5.2, 5.3, 5.4 en 5.5 zijn aangepast qua formulering om de punten telling te kunnen laten doorlopen. Op deze manier hoeft de puntentelling voor het beantwoorden van de vraag niet te worden omgedraaid (1: zeer mee eens – 5: zeer mee oneens) waardoor fouten bij het invullen worden voorkomen.

0	Algemeen	D.C.	Ik	Gem.
0.1	Een organisatie dient specifieke doelen te hebben met betrekking tot het plannen, besturen en beheren van de productiefactor kennis.	4.2	4	3.9
0.2	Onze organisatie heeft specifieke doelen gesteld ten aanzien van het plannen, besturen en beheren van de productiefactor kennis.	2.2	2	2.6
1	Vaststellen van benodigde kennis			
1.1	De strategie van onze organisatie is zo duidelijk dat we daaruit kunnen afleiden welke kennis nodig is om die strategie te realiseren.	1.9	1	2.6
1.2	Het vaststellen van de benodigde kennis om de strategie te realiseren is bij onze organisatie een gesystematiseerd routineproces.	1.7	1	1.9
1.3	Wij weten welke kennis wij nodig hebben om onze strategie te realiseren.	2.7	1	2.7
1.4	Soms volgen wij de omgekeerde weg: op basis van de aard en het niveau van de beschikbare kennis wordt vastgesteld welke strategische kansen op basis daarvan in de markt gecreëerd zouden kunnen worden.	3.4	3	2.9
	Rapportcijfer voor het vaststellen van de benodigde kennis <i>Gemiddelde van deze categorie x 2</i>	4.9	3	5.0
2	Inventariseren van beschikbare kennis			
2.1	Wij weten op welke gebieden wij meer kennis in huis hebben dan onze belangrijkste concurrenten.	2.4	3	2.7
2.2	Het is mij bekend welke kennisdragers in mijn werkomgeving beschikken over voor onze organisatie waardevolle, maar schaarse kennis.	3.5	4	3.0
2.3	Als een bepaalde vraag van een klant bij mij binnenkomt, dan kan ik zeggen wie in mijn werkomgeving over de meeste kennis beschikt om die vraag te beantwoorden.	3.8	4	3.1
2.4	Als een bepaalde vraag van een klant bij mij binnenkomt, dan kan ik zeggen waar in onze organisatie zich de meeste kennis bevindt om die vraag te beantwoorden.	3.9	4	3.0
2.5	Wij beschikken over een formele- al dan niet geautomatiseerde - index/database waarin opgezocht kan worden welke kennis waar in de organisatie aanwezig is.	2.6	2	1.8
	Rapportcijfer voor het inventariseren van beschikbare kennis <i>Gemiddelde van deze categorie x 2</i>	6.5	6.8	5.5
3	Ontwikkelen van (nieuwe) kennis			
3.1	Omdat onze organisatie enerzijds weet welke kennis er voor de realisatie van de strategie nodig is en anderzijds weet welke kennis zij in huis heeft, weet zij ook welke (nieuwe) kennis er ontwikkelt of geacquireerd moet worden. De kennisgap's zijn bekend.	2.5	3	2.6
3.2	Beslissingen over make, buy of het samen met een externe partner ontwikkelen van nieuwe kennis, worden binnen onze organisatie expliciet en op voornamelijk doordachte gronden genomen.	2.4	2	2.5
3.3	Onze organisatie beschikt over formele kennisontwikkelingsprocedures, zoals kennisontwikkelingspilot, studies, - projecten, - programma's en dergelijke.	2.3	2	2.3
3.4	In onze organisatie wordt ook spontaan nieuwe kennis ontwikkeld die niet direct voor de realisatie van de strategie nodig is.	2.4	2	3.0
3.5	De in vraag 3.4 bedoelde spontane kennisontwikkelingsactiviteiten beslaan gemiddeld tussen de 10 en de 20 procent van de totale capaciteit die voor het ontwikkelen van nieuwe kennis beschikbaar is.	2.3	2	2.6
3.6	Onze organisatie heeft goede contacten met onderzoeksinstituten die een reputatie hebben op kennisgebieden die voor ons van strategisch belang zijn.	2.4	2	2.5
3.7	Het komt binnen onze organisatie zelden of nooit voor dat bij een bepaalde afdeling of groep een kennisachterstand is ontstaan die alleen tegen relatief hoge kosten weer ingehaald kan worden.	1.7	2	2.9
3.8	Ongeacht het al dan niet aanwezig zijn van een lange termijn strategie, wordt bij ons periodiek en gestructureerd nagedacht over de vraag welke kennis de organisatie over vijf a 10 jaar in huis zou moeten hebben.	1.7	2	2.4

	Rapportcijfer voor het ontwikkelen van (nieuwe) kennis <i>Gemiddelde van deze categorie x 2</i>	4.4	4.3	5.2
4	Kennis delen			
4.1	Binnen onze organisatie wordt nadrukkelijk en formeel veel aandacht besteed aan het verspreiden van beschikbare kennis naar afdelingen en medewerkers waarvan verwacht wordt dat zij die kennis voor de uitvoering van hun taken nodig hebben.	2.6	2	2.8
4.2	De cultuur, sfeer en het samenwerkingsklimaat in onze organisatie is van dien aard dat kennisdragers zich vrij voelen om hun kennis spontaan en informeel met anderen te delen.	3.1	3	3.4
4.3	Door het delen van kennis met anderen, wordt de positie van de kennisdrager binnen de organisatie niet verzwakt. Kennis staat binnen onze organisatie niet gelijk aan macht.	3.2	3	2.9
4.4	Voor een kennisdrager is het de moeite waard om zijn kennis met anderen te delen, hij krijgt hiervoor iets terug.	3.3	2	2.9
4.5	Iemand die voor zijn werk op zoek gaat naar bepaalde kennis, komt in de meeste gevallen terecht bij diegene in de organisatie die over dat onderwerp het meeste weet.	3.6	4	3.2
4.6	Ten aanzien van het verwerven en verspreiden van kennis geldt in onze organisatie voor iedere kennisdrager dat hij zowel een haal- als een brengplicht heeft.	2.5	2	3.1
4.8	Binnen onze organisatie leren wij van elkaars fouten.	3.0	2	2.9
4.9				
4.9.1	Kennisdeling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via interne lezingen, seminars e.d.	2.2	2	2.9
4.9.2	Kennisdeling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via opleidingen en cursussen.	2.4	2	3.2
4.9.3	Kennis deling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via rapporten, manuals, instructiebladen en andere documenten.	3.7	4	2.08
4.9.4	Kennis deling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via evaluaties van afgesloten projecten.	2.7	2	2.1
4.9.5	Kennis deling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via training on the job (meester-gezel verband).	3.0	3	2.7
4.9.6	Kennis deling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via rotatie van kennisdragers over verschillende afdelingen.	2.5	2	1.9
4.9.7	Kennis deling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via archief, bibliotheek en documentatiediensten.	2.5	3	2.4
4.9.8	Kennis deling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via intranet.	2.4	2	2.4
4.9.9	Kennis deling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via een communicatiebevorderende inrichting van het gebouw.	2.0	2	2.3
4.9.10	Kennis deling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via informele face-to-face contacten.	3.5	4	3.6
	Rapportcijfer voor het delen van kennis <i>Gemiddelde van deze categorie x 2</i>	5.7	5.2	5.7
5	Kennis toepassen			
5.1	Nieuw ontwikkelde of geacquireerde kennis wordt, nadat die verspreid/gedeeld is, doorgaans snel spontaan toegepast door de medewerkers waarvoor die kennis bestemd is.	3.3	3	3.1
5.2	Medewerkers waarvoor de nieuwe kennis bestemd is, worden betrokken bij de ontwikkeling van die nieuwe kennis waardoor de weerstand voor het toepassen van nieuwe kennis minimaal is.	2.5	2	2.9
5.3	Nieuwe kennis draagt bij aan het beter en sneller uitvoeren van de taken van medewerkers, waardoor de weerstand voor het inzetten van nieuwe kennis laag is.	3.5	4	2.9

5.4	Medewerkers binnen onze organisatie zijn niet gehecht aan routines en gewoontes waardoor de weerstand voor het toepassen van nieuwe kennis minimaal is.	2.5	3	2.9
5.5	Ook oudere, seniormedewerkers zijn bereid om te leren en laten dit niet alleen over aan jongere of nieuwe medewerkers.	3.0	3	3.0
	Rapportcijfer voor het toepassen van kennis <i>Gemiddelde van deze categorie x 2</i>	5.9	6.0	5.9
6	Kennis evalueren			
6.1	Omdat de organisatie weet welke kennis zij nodig heeft voor het realiseren van de strategie en weet welke kennis zij in huis hebben, weet de organisatie ook welke beschikbare kennis niet langer van belang is voor de uitvoering van de strategie	2.1	2	2.5
6.2	Kennisdragers die voornamelijk over kennis beschikken die niet langer van belang is voor het uitvoeren van de strategie, worden het onderwerp van leerprogramma's om de kennis van die medewerkers weer op niveau te brengen.	2.4	2	2.7
6.3	Er zijn in het primaire proces van onze organisatie geen kennisdragers meer te vinden waarvoor geldt dat meer dan 50% van hun kennis niet meer van belang is voor de uitvoering van de strategie.	2.9	3	3.1
6.4	Er wordt in onze organisatie nauwelijks geheugencapaciteit van centrale computers in beslag genomen voor het bewaren van kennis die zelden of nooit meer wordt gebruikt.	2.8	2	2.9
6.5	Er wordt in onze organisatie nauwelijks ruimte in beslag genomen door apparatuur, machines of installaties waar zelden of nooit gebruik van wordt gemaakt.	3.1	3	3.2
	Rapportcijfer voor het evalueren van kennis <i>Gemiddelde van deze categorie x 2</i>	5.3	4.8	5.8

Bijlage X: Tijdsplan

Tijdsplan

Op basis van het voorgestelde advies is er een tijdsplan opgesteld, dit ziet er als volgt uit:

	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Ma	Apr	Mei	Jun
Algemene meeting												
Medewerkers												
Leidinggevenden												
Directie												
Kennis inventariseren												
Medewerkers												
Leidinggevenden												
Directie												
Kennis ontwikkelen												
Medewerkers												
Leidinggevenden												
Directie												
Kennis delen												
Medewerkers												
Leidinggevenden												
Directie												
Kennis toepassen												
Medewerkers												
Leidinggevenden												
Directie												
Kennis evalueren												
Medewerkers												
Leidinggevenden												
Directie												

Tabel 6: Tijdsplan

Toelichting tijdsplan

Algemene meeting

Zoals besproken in paragraaf 4.4.2 moet voor de medewerkers enerzijds het eigen belang omtrent het borgen van kennis duidelijk zijn, maar ook het belang van de organisatie moet worden gecommuniceerd. Om deze reden wordt er in eerste instantie een algemene meeting georganiseerd om dit te bespreken. De meeting is informatief en biedt medewerkers de gelegenheid om vragen te stellen. Ook het creëren van een draagvlak is een belangrijke reden om deze meeting te organiseren. Hoe groter het draagvlak is voor het borgen van kennis hoe meer de medewerkers elkaar zullen motiveren. Alle medewerkers van het bedrijf zullen bij de meeting aanwezig zijn.

Kennis inventariseren

De missie, visie, strategie en doelstellingen van het bedrijf zijn leidend voor het bepalen van de cruciale kennis. Derhalve zal de directie van het bedrijf deze aspecten eerst moeten vaststellen. Vervolgens kan in samenspraak met de leidinggevenden de cruciale en beschikbare kennis worden geïnventariseerd.

Eventueel kunnen ook (enkele) medewerkers bij dit proces worden betrokken.

Kennis ontwikkelen

Wanneer het inzichtelijk is welke kennis cruciaal is voor het bedrijf en welke kennis er op dit moment beschikbaar is, wordt ook de lacune hiertussen zichtbaar. Het zogenaamde kennistekort. Omdat reeds is gebleken dat deze kennis cruciaal is voor het behalen van de gestelde doelen is het van belang dat dit tekort wordt opgevuld. In eerst instantie wordt samen met de directie bepaald hoe het kennistekort zal worden opgevuld waarna er vervolgens feitelijk actie zal worden ondernomen door medewerkers en/of leidinggevenden.

Kennis delen

De cruciale kennis moet door de betreffende leidinggevende en/of medewerker worden gedeeld. Het delen van kennis kan een eenmalig moment zijn, bijvoorbeeld in het geval van het opstellen van een document. Het delen van kennis kan ook een langere periode in beslag nemen wanneer een medewerker bijvoorbeeld persoonlijk wordt begeleid.

Na de inventarisatiefase is het reeds duidelijk welke cruciale kennis op dit moment al beschikbaar is binnen het bedrijf. Derhalve kan er ook meteen na dit proces al worden aangevangen met het overdragen van deze cruciale kennis.

Wanneer kennistekorten worden opgevuld door middel van het ontwikkelen van nieuwe kennis, is het van belang dat ook deze kennis vervolgens gedeeld en verder verspreid wordt. De rol van de directie is in dit proces voornamelijk het overleggen over de in te zetten middelen en het organiseren en faciliteren van kennismomenten.

111

Kennis toepassen

Om de kennis eigen te kunnen maken moeten medewerkers en/of leidinggevenden kennis kunnen toepassen in de praktijk. Om de kennis actueel te houden dient dit op regelmatige basis te gebeuren. Het toepassen van kennis is daarom een continu proces.

Kennis evalueren

Het doorlopen proces dient geëvalueerd te worden om op deze manier verbeteringen te kunnen doorvoeren. Het borgen van kennis is een continu proces. Het bedrijf zal periodiek moeten bekijken of er veranderingen zijn in de doelstellingen. Hierdoor kunnen er immers ook veranderingen optreden in cruciale kennis en beschikbare kennis. Hetgeen op zijn beurt weer gevolgen heeft voor het ontwikkelen, delen en toepassen van kennis.

Bijlage XI: Kosten-batenanalyse

Investerings & kosten

Het kostenplaatje wat betreft het borgen van kennis kan tot op bepaalde hoogte door Dancohr zelf worden bepaald. Er zal voornamelijk tijd moeten worden geïnvesteerd om kennis zoveel mogelijk te kunnen borgen. Bij de keuze voor de in te zetten middelen heeft het bedrijf de kosten zelf in de hand. Zo zal het opzetten van een speciale app bijvoorbeeld meer geld kosten dan wanneer de huidige systemen optimaal worden ingezet. Op basis van de signalen omtrent de financiële situatie wordt er bij het bepalen van de kosten van uitgegaan dat het bedrijf niet wenst te investeren in extra middelen.

De investering bestaat uit een algemene meeting waarbij de verletkosten de grootste bron van investering zullen zijn. Om de totale verletkosten te bepalen zijn de gemiddelde loonkosten per uur, per medewerker bij Dancohr (inclusief werkgeverslasten) berekend. De gemiddelde loonkosten zijn berekend over het eerste kwartaal van 2016 en kunnen inmiddels enigszins zijn gewijzigd. Er is uitgegaan van de totale loonkosten omdat enkel het brutoloon niet alle werkgeverlasten en dus niet alle kosten dekt. De gemiddelde loonkosten per uur zijn € 14.60 (gemiddelde loonkosten per maand/173.33).

Om de kosten te kunnen bepalen is er per onderdeel een inschatting gemaakt van het aantal uren dat hier per medewerker aan zou worden besteed. Tevens is ervan uitgegaan dat deze medewerker een training zou volgen om nieuwe kennis te vergaren.

	Geschatte tijd	Frequentie	Geschatte kosten per medewerker	Geschatte kosten 35 medewerkers
Algemene meeting	2 uur	Eenmalig	€ 29,20	€ 1.022,-
Kennis inventariseren	4 uur	Eenmalig	€ 58,40	€ 2.044,-
Kennis ontwikkelen	8 uur	Eenmalig	€ 476,- ⁴ + € 233,60	€ 16.660,- + € 8.176,-
Kennis delen	4 uur	Eenmalig	€ 58,40	€ 2.044,-
Kennis toepassen	1 uur	Wekelijks ⁵	€ 674,52	€ 23.608,20
Kennis evalueren	2 uur	Eenmalig	€ 29,20	€ 1.022,-
Totaal	-	-	€ 1.559,32	€ 54.576,20

Tabel 7: geschatte kosten kennis borgen per medewerker

Gemiddeld genomen had Dancohr in 2015 35 medewerkers in dienst. Wanneer ieder van deze medewerkers het bovenstaande traject zou volgen zou dit neerkomen op een kostenplaatje van € 54.576,20 per jaar.

⁴ Een training kost gemiddeld € 476,- en neemt een dag (8 werkuren) in beslag (managersonline.nl, 2011).

⁵ Wekelijks: Dancohr biedt in totaal 29 verlofdagen (5.8 werkweken). Dit komt neer op 46.2 werkweken.

Naar schatting zal de HR-medewerker per week gemiddeld 4 uur kwijt zijn aan het begeleiden van het traject. Uitgaande van het gemiddelde uurloon en 46.2 werkweken komt dit neer op een kostenpost van € 2.698,08 per jaar. Dancohr kan er tevens voor kiezen het traject te doorlopen met een externe specialist. Het inhuren van een externe adviseur kost tussen de € 50,- en de € 200,- (consumentenbond.nl, z.d.). Er wordt uitgegaan van een gemiddeld uurtarief van € 125,-. Wanneer deze adviseur hetzelfde aantal uren besteedt aan de begeleiding van het project als de HR-medewerker dan komt dit neer op € 23.100,-. Op basis van de signalen omtrent de financiële situatie wordt ervan uit gegaan dat de voorkeur uitgaat naar begeleiding door de HR-medewerker.

Baten

De baten zijn gebaseerd op een aanname en worden weergegeven in de vorm van een besparing in de kosten die ontstaan bij uitstroom.

Het verloop van personeel kost, op basis van het gemiddelde maandsalaris bij Dancohr, zonder advertentiekosten maar met het verlies van ervaring en kennis € 53.108,- per medewerker (exitinterview.nl, 2016). Omdat het aantal uitgestroomde medewerkers in het jaar 2015 een uitschieter kan zijn is het gemiddelde aantal uitgestroomde medewerkers berekend over de periode mei 2013 tot en met mei 2016. Dit komt neer op gemiddeld 15 uitgestroomde medewerkers per jaar, hetgeen neerkomt op een totale kostenpost van € 796.620,- (15 x € 53.108,-). Er wordt een aanname gemaakt van een kostenbesparing van 10% per jaar, hetgeen neerkomt op een besparing van € 79.622,-.

Cashflow schema

		Jaar 0	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Investering	Algemene meeting	€ 1.022,-			
Kosten	Cursus kosten		€ 16.660,-	€ 16.660,-	€ 16.660,-
	Verlet kosten		€ 36.894,20	€ 36.894,20	€ 36.894,20
	Begeleiding HR		€ 2.698,08	€ 2.698,08	€ 2.698,08
		€ - 1.022,-	€ 56.252,28	€ 56.252,28	€ 56.252,28
Baten			€ 79.622,-	€ 79.622,-	€ 79.622,-
Cashflow		€ - 1.022,-	€ 23.369,72	€ 23.369,72	€ 23.369,72
Cumulatieve CF		€ - 1.022,-	€ 22.347,72	€ 45.717,44	€ 69.087,16

Tabel 8: cashflow schema Dancohr

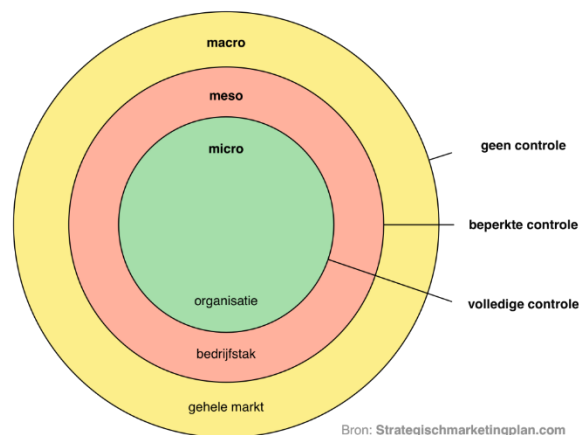
Bijlage XII: Theoretisch kader modellen

Onderstaand volgt een overzicht van theorieën en modellen die gebruikt zijn voor het schrijven van deze scriptie.

Analyses bedrijfsomgeving

De omgeving van een bedrijf kan als volgt worden onderverdeeld:

- Micro-omgeving: dit is de interne bedrijfsomgeving. Een bedrijf heeft een hoge mate van controle over deze omgeving. De micro-omgeving is in kaart gebracht door middel van een interne analyse aan de hand van het 7S-model van McKinsey.
- Meso-omgeving: dit is de directe externe bedrijfsomgeving. Een bedrijf heeft een beperkte mate van controle over deze omgeving. De meso omgeving is in kaart gebracht door middel van de ABCD-analyse.
- Macro-omgeving: dit is de indirecte externe bedrijfsomgeving. Een bedrijf heeft geen controle over deze omgeving. De macro-omgeving is in kaart gebracht door middel van de DESTEP-analyse.



114

Figuur 12: Bedrijfsomgeving (Knoot, z.d.)

DESTEP

De DESTEP-analyse is een analyse waarmee inzicht wordt verkregen in de indirecte externe omgeving van een bedrijf. Dit wordt ook wel de macro omgeving genoemd. Het doel van deze analyse is om inzicht te verkrijgen in de kansen en bedreigingen die voortkomen vanuit deze omgeving. Een organisatie dient rekening te houden met de factoren uit de macro omgeving maar kan hier zelf geen invloed op uitoefenen.

DESTEP is een acroniem en staat voor demografisch, economisch, sociaal/cultureel, technologisch, ecologisch en politiek/juridisch.

- Demografisch: kenmerken en trends met betrekking tot de bevolking.
- Economisch: kenmerken en trends met betrekking tot de economie.
- Sociaal-cultureel: kenmerken en trends met betrekking tot de cultuur en leefgewoonten.
- Technologisch: kenmerken en trends op het gebied van technologische ontwikkelingen.
- Ecologisch: kenmerken en trends op het gebied van de fysieke omgeving.
- Politiek/juridisch: kenmerken en trends op het gebied van overheidsbeslissingen (intermarketing.nl, z.d.).

ABCD

De ABCD analyse is een analyse waarmee inzicht wordt verkregen in de directe externe omgeving van een bedrijf. Dit wordt ook wel de meso omgeving genoemd. Het doel van deze analyse is om inzicht te verkrijgen in de kansen en bedreigingen die voortkomen uit deze

directe omgeving.

Het bedrijf dient rekening te houden met de factoren uit de meso omgeving en kan hier zelf tot op zekere hoogte invloed op uitoefenen.

ABCD staat voor Afnemers, Bedrijfstak, Concurrentie en Distributie.

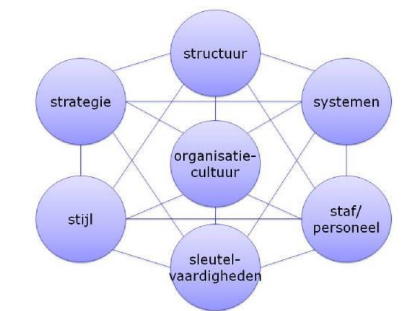
- ❖ Afnemers: De afnemersanalyse maakt de kansen en bedreigingen vanuit de afnemers inzichtelijk. De afnemersanalyse wordt gemaakt aan de hand van de W's van Ferrel en geeft antwoord op de volgende vragen:
 - Wie zijn onze afnemers?
 - Wat doen de afnemers met onze producten?
 - Waar kopen de afnemers onze producten?
 - Wanneer kopen de afnemers onze producten?
 - Waarom kopen de afnemers onze producten?
 - Waarom kopen de afnemers onze producten niet?
- ❖ Bedrijfstak: de bedrijfstakanalyse maakt de kansen en bedreigingen vanuit de markt inzichtelijk. Deze analyse wordt gemaakt aan de hand van het DESTEP-model.
- ❖ Concurrentie: de concurrentieanalyse maakt de kansen en bedreigingen die voortkomen vanuit de concurrenten inzichtelijk.
- ❖ Distributie: de distributieanalyse maakt de kansen en bedreigingen die voortkomen vanuit de distributie inzichtelijk (intermarketing.nl, z.d.).

7S model McKinsey

Het 7S model is ontworpen door twee McKinsey medewerkers; Richard Pascal en Anthony Athos. Deze medewerkers hebben het model ontworpen om aan de hand van zeven dimensies de prestaties van een onderneming te kunnen analyseren. Ieder van de zeven dimensies beïnvloedt de overige zes dimensies. Het 7s model wordt gebruikt om een gestructureerde interne bedrijfsanalyse te kunnen maken.

De zeven dimensies kunnen ingedeeld worden aan hand van harde en zachte factoren. De harde dimensies zijn: strategy, systems en structure. De zachte dimensies zijn: shared values; style ; staff en skill. (7smodel.nl, z.d.)

- ❖ Strategy (strategie): onder strategy wordt geanalyseerd welke doelen een bedrijf heeft en hoe deze doelen bereikt moeten worden.
- ❖ Systems (systemen): onder systems worden alle interne systemen geanalyseerd. Denk hierbij aan ICT-systemen, communicatiesystemen etc.
- ❖ Structure (structuur): onder structure wordt de bedrijfsinrichting geanalyseerd.
- ❖ Shared values (organisatiecultuur): onder shared values valt de gezamenlijke bedrijfsopvatting. Welke bedrijfscultuur heerst er bijvoorbeeld.
- ❖ Style (stijl): onder style wordt de stijl van leidinggeven geanalyseerd.
- ❖ Staff (personeel): hier wordt het personeel geanalyseerd. Hoe is de werving en selectie, de beloning en het functioneren.
- ❖ Skills (sleutelvaardigheden): hier worden de unique selling points van het bedrijf geanalyseerd. Waarmee onderscheidt het bedrijf zich van de concurrentie.



Figuur 13: 7s model McKinsey (7smodel.nl, z.d.)

SWOT

SWOT staat voor strengths, weaknesses, opportunités en threats of wel: sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. De analyses van de verschillende bedrijfsomgevingen vormen de input voor de SWOT. Aan de hand van de macro en meso analyse (externe bedrijfsomgeving) worden de kansen en bedreigingen in kaart gebracht. De micro analyse (interne bedrijfsomgeving) maakt de sterkten en zwakten van een organisatie inzichtelijk. De SWOT biedt een compact overzicht van de punten die naar voren zijn gekomen tijdens het uitvoeren van de verschillende analyses.

Leiderschapsstijlen

De leiderschapsstijl geeft de manier weer waarop een leidinggevende invulling geeft aan zijn taak en op welke wijze hij zijn medewerkers beïnvloedt. Er kunnen verschillende leiderschapsstijlen worden onderscheiden:

- Directieve stijl: Er wordt voornamelijk gebruik gemaakt van eenrichtingscommunicatie. De leidinggevende geeft instructies over hoe, waar en wanneer een taak moet worden uitgevoerd en controleert de uitvoering ervan. Medewerkers hebben geen eigen inbreng.
- Participatieve stijl: De leidinggevende betreft de medewerkers bij het nemen van besluiten. Werknemers worden gestimuleerd om mee te denken en te beslissen.
- Taakgerichte stijl: De leidinggevende geeft medewerkers duidelijke opdrachten en ziet toe op de uitvoering ervan. De nadruk ligt op een correcte uitvoering van de taken waarbij de leidinggevende zelf de besluiten neemt, zonder te overleggen met werknemers. De doelen worden vastgesteld als ook de weg waarlangs deze bereikt moeten worden.
- Mensgerichte stijl: De leidinggevende besteed vooral aandacht aan het motiveren, stimuleren en begeleiden van medewerkers. Medewerkers hebben inspraak en medezeggenschap en krijgen de ruimte om hun werk op hun eigen manier in te vullen (zakelijk.infonu.nl, 2011).

116

Cultuur typologie Harrison & Handy

Volgens Harrison moet de organisatie rekening houden met tegenstrijdige belangen tussen de individuele medewerker en de organisatie. Voor de medewerker gaat het om zaken als veiligheid, invloed en salaris. Voor de organisatie gaat het om blijven bestaan. Vaak zijn er verschillende belangen die strijdig met elkaar kunnen zijn.

De oplossingen die een organisatie vindt voor deze strijdige belangen bepalen de cultuur. Harrison onderscheidt de machtscultuur, de rollencultuur, de taakcultuur en de personencultuur. Handy kent Griekse goden namen toe aan deze typologieën: Zeus, Apollo, Athene en Dionysos.

- ❖ Machtscultuur (Zeus): Binnen de organisatie is een sterke leidersfiguur. De organisatiecultuur kenmerkt zich doordat er weinig regels zijn. Deze cultuur is te vinden in kleine en beginnende bedrijven. Bijvoorbeeld een familiebedrijf waar de directeur alle touwtjes in handen heeft.
- ❖ Rollencultuur (Apollo): De basis wordt gevormd door regels, afspraken, procedures en hiërarchie. Als het werk volgens de juiste regels en procedures wordt gedaan, wordt dit als juist en efficiënt ervaren. Deze cultuur is te vinden in grote, bureaucratische organisaties.
- ❖ Taakcultuur (Athene): Taakgerichtheid en deskundigheid staan centraal. Resultaten zijn belangrijker dan regels, machtsverhoudingen of persoonlijke behoeften. Teamwork is van groot belang. Een taakcultuur is vaak te vinden in kleine organisaties die voor een gemeenschappelijk doel zijn opgericht.
- ❖ Personencultuur (Dionysos): Het individu staat centraal. De organisatie is er voor de medewerker en niet omgekeerd. Manager en medewerker zijn gelijk. De cultuur kenmerkt zich door weinig regels en procedures en de groei van de organisatie is geen belangrijke doelstelling. Deze cultuur komt vaak voor bij professionele organisaties met hoogopgeleide medewerkers (Wijsman, 2005).