

Hoe klantgericht is uw accountant van de toekomst?

Hoe kunnen de medewerkers van DE ORGANISATIE optimaal klantgericht worden en zijn, en waarom is dat zo belangrijk?

we  **our**
customers

Versie: anoniem
DE ORGANISATIE
8 juni 2015

Hoe klantgericht is uw accountant van de toekomst?

Hoe kunnen de medewerkers van DE ORGANISATIE optimaal klantgericht worden en zijn, en waarom is dat zo belangrijk?

BELANGRIJK:DEZE BACHELOR SCRIPTIE IS GEANONIMISEERD OM VERTROUWELIJKE GEGEVENS VAN DE ORGANISATIE TE WAARBORGEN. DAAROM WORDT DE ORGANISATIENAAM NIET WEERGEGEVEN. OOK DE NAMEN VAN MEDEWERKERS EN DIRECTIELEDEN ZIJN GEANONIMISEERD. BEPAALDE CREATIEVE IDEEN VAN DE AUTEUR ZIJN BOVENDIEN ONLEESBAAR GEMAAKT OM PLAGIAAT TE VOORKOMEN.

© Copyright: 2015, Charlotte Massaar. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs. Hoewel dit schriftelijk product met veel zorg is samengesteld, aanvaarden schrijvers enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit schriftelijk product

Inleverdatum
Onderwerp van tekst

8 juni 2015
Hoe kunnen de medewerkers van DE ORGANISATIE
klantgericht worden en zijn, en waarom is dat zo belangrijk

Auteur:
Charlotte J. Massaar
1073407
Hogeschool Leiden

Human Resource
Management
HRHt14Afstudeeropdracht

Begeleiding School:
Marisol Croes
Hogeschool Leiden
Human Resource Managent

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeeropdracht van Charlotte Massaar. In het kader van het afronden van de HRM opleiding wordt er een onderzoek uitgevoerd op het gebied van Human Resource Development. De aanleiding, de probleemstelling en het uitvoeren van het onderzoek wordt hierin uitgebreid toegelicht, samen met de resultaten, conclusies en aanbevelingen.

Dankwoord

Met veel plezier heb ik mijn afstudeer scriptie geschreven bij DE ORGANISATIE. Graag wil ik mijn collega's van DE ORGANISATIE bedanken voor de hulp, tijd en moeite en bemoedigende woorden. Ook voor het blindelings vertrouwen in mij, waarbij ik mij gelijk afvraag hoe het dan zit met het "vertrouwen is goed, controle is beter principe"., en in het bijzonder begeleider [REDACTED] bedanken. Daarnaast mijn begeleider vanuit school; Marisol Croes. Bedankt voor het helpen realiseren van mijn scriptie.

Bovendien bedank ik mijn ouders en broer, Remco, Marlene en Maarten Massaar voor de mentale/geestelijke/morele steun. Dank voor de geruststellende woorden, de mentale support, het kritische oog, de spellingscontrole en uiteraard de catering. Niet alleen tijdens het schrijven van mijn scriptie maar voor de steun tijdens mijn gehele opleiding.

Pap, mam en Maart, bedankt dat jullie mij er doorheen hebben getrokken.

Daarnaast weet ik waar ik goed in ben, maar ook zeker waar ik niet goed in ben. Daarom heb ik een team om mij heen verzameld die mij helpen bij het concreet maken van het stuk en als proefpersoon optraden. Ook de motiverende woorden hebben een grote rol gespeeld. Per hoofdstuk heeft iemand anders mij geholpen.

Vrienden, bedankt:

- Niek Koenen
- Roelant Okken
- Leonie Smeenk
- Leander van Eijnatten
- Leonieke Kijlstra
- Niels van Diemen
- Laila Safae
- Eline hamberg
- Rosan Schrave

En als erelid, mijn vader. Het kritische oog maar ook het vermogen om het allemaal te snappen heeft mij erg geholpen. De resultaten wist hij eerder dan ikzelf en hij vertelde mij dat ik eigenlijk mijn implementatieplan al had geschreven terwijl het nog op mijn to do list stond.

In dit onderzoek is gekeken naar de veranderende omgeving in de accountancy branche en de gevolgen daarvan. De klantbehoefte verandert en neemt geen genoegen meer met alleen een jaarrekening. Daarnaast speelt er veel op het gebied van politieke en technologische ontwikkelingen, denk hierbij aan de automatisering. Het gevolg hiervan is dat het noodzakelijk is om als accountantskantoor te blijven investeren en vernieuwen, ook op het gebied van alternatieve verdienmodellen. De accountancy branche gaat meer richting het adviseren. Om dit te realiseren is klantgerichtheid erg belangrijk. Maar hoe krijg je medewerkers klantgericht? De hoofdvraag is dan ook:

“Hoe kunnen alle medewerkers van DE ORGANISATIE klantgericht worden?”

In dit onderzoek is gekeken naar verschillende literatuurstukken die hier bij aansluiten op het gebied van klantgerichtheid. Bovendien heeft er veel praktijkonderzoek plaatsgevonden om de interne kwaliteit, tevredenheid, drijfveren en productiviteit van de medewerkers te meten. Competentie onderzoek, diepte interviews en een Kolb test zijn hiervoor gebruikt.

Uit de resultaten bleek dat de medewerkers zich voornamelijk willen ontwikkelen op het gebied van kennis, terwijl zij dit als ondergeschikt ervaren bij klantgerichtheid en de ijkpersoon. Ook werd duidelijk dat een groot deel van de medewerkers een dromer of een denker is. Hier moet DE ORGANISATIE zich als organisatie op afstemmen als het om nieuwe ideeën of opleidingen gaat.

De conclusie en aanbevelingen zijn als volgt:

Volgens de respondenten van de diepte interviews is klantgerichtheid het aanvoelen en meedenken met de klant en dat kan bereikt worden door zowel DE ORGANISATIE als de medewerkers zelf. Om klantgericht te worden ligt het initiatief bij de medewerker om het daadwerkelijk te doen en DE ORGANISATIE moet daarin ondersteunen en er de ruimte en uren voor bieden. Voor de medewerker geldt een praktijkgerichte aanpak, pragmatisch leren en initiatief tonen. De rol van DE ORGANISATIE is 1) De medewerkers ruimte en tijd geven en een veilig gevoel creëren, 2) Medewerkers in de praktijk te laten oefenen en het gewoon te doen. 3) Training zou hierbij voor een basis kunnen zorgen.

Samengevat, om de medewerkers klantgericht te maken zijn twee aspecten van groot belang:

1. DE ORGANISATIE moet medewerkers de ruimte en uren geven om medewerkers naar klanten te laten gaan. Ook daadwerkelijk stimuleren dat medewerkers naar klanten gaan. Als laatste het aanbieden van trainingen op het gebied van communiceren en gesprekstechnieken.
2. Het initiatief ligt bij de medewerkers. De medewerkers zullen initiatief moeten tonen. Het belangrijkste is het daadwerkelijk doen, de medewerkers moeten praktijkervaring op doen en (mee) naar klanten gaan.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	4
H. 1 Inleiding	6
1.1 Leeswijzer	7
1.2 Situatieschets.....	7
H2. Probleemformulering	10
2.1 Aanleiding	10
2.2 Doelstelling	10
2.3 Probleemstelling	11
H3. Theoretisch kader	12
3.1 Wat is klantgerichtheid?	12
3.1.1 Wat houdt de competentie klantgerichtheid in?	12
3.1.2. Wat is een klantgerichte organisatie?	13
3.2. Hoe veranderen mensen van rol, houding en gedrag?	14
3.2.1 Leerstijlen.....	14
3.2.2 Leermotivatie	15
3.3 De interne factoren die van invloed zijn op klanttevredenheid	17
H.4 Methode.....	22
4.0 Type onderzoek.....	22
4.1 Steekproef.....	24
4.2 Meetinstrument.....	25
4.3 Procedure	26
4.4 Analyse.....	26
4.5 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.	27
H.5 Resultaten.....	29
H.6 Conclusie , discussie en aanbevelingen	40
6.1 Conclusies	40
6.2 Discussie.....	42
H.7 Implementatieplan	45
Literatuurlijst.....	49

In dit hoofdstuk wordt de inleiding beschreven, gevolgd door een leeswijzer en een situatieschets.

Beroepen veranderen, ook in de accountancy branche.

“Bijna alle accountants (94 procent) zien de noodzaak tot (snelle) verandering”

Aldus Kok (2013, para,1) over de veranderende markt waarin de accountancy verkeert. De recent gestarte website www.accountancymonitor.nl ontwikkelde een tool voor accountants die hun perceptie meet van verandering in de accountancy branche. Het resultaat van 400 ingevulde scans is dat circa 36 procent denkt voor 2015 meer omzet te genereren uit advieswerk dan uit handelsartikelen.

Volgens Spanjaard (2013) is er steeds minder ruimte voor de accountant die alleen maar gefixeerd is op de cijfers. Als directeur van Memory Magazine houdt hij deze ontwikkelingen nauwgezet in de gaten

Rabobank (2013) stelt dat de veranderingen in de accountancy branche zich in rap tempo opvolgen. Accountantskantoren moeten actief zoeken naar een andere manier van inkomsten genereren. Op dit moment wordt advisering bij relaties als ‘heilige graal’ aangemerkt. Voor de accountant betekent dit een relatief nieuwe rol, waarin ze zich de komende jaren moeten ontwikkelen. Hiervoor is investeren in personeel en systemen belangrijk. De accountantskantoren kijken kritisch naar de kosten om winstgevend te blijven. Door vaste kosten is het lastig om de kosten te verlagen. Daarom moeten zij dus kijken naar andere mogelijkheden om de omzet te verhogen. Rabobank geeft aan dat de toegevoegde waarde van een accountant niet meer in de jaarrekeningen zit maar onder anderen in het bezitten van bedrijfskundige kennis en op te kunnen treden als strategisch gesprekspartner. Bovendien is het belangrijk om proactief conclusies en aanbevelingen te kunnen geven op basis van cijfers, in plaats van reactief terugkijken. De ondernemers zoeken constant naar kansen en mogelijkheden in de markt, investeren en innoveren en risico’s durven nemen. Daarom is het belangrijk om het personeelsbestand goed in beeld te hebben om te kijken wie van de medewerkers de omslag kan maken naar een adviserende positie. Daarnaast vraagt een integraal advies om een samenwerking tussen partners en verschillende disciplines, zoals kennis op het gebied van fiscaal, juridisch en bedrijfskundig.

Volgens Rabobank (2013) zijn in deze tijd dus alternatieve verdienmodellen nodig. Het is mogelijk om zelf tarieven vast te stellen en onderscheid te maken tussen klantengroepen, in distributievorm en prijs. Een voorbeeld van een nieuwe distributievorm is persoonlijke dienstverlening, waar het adviseren in complexe vraagstukken centraal staat. Een accountantskantoor kan goed inspelen op de wensen van verschillende klanten door te kijken naar de toegevoegde waarde die per klantengroep kan worden geleverd. Om dit te realiseren is het belangrijk dat alle partners op één lijn zitten. Daarom is de vraag of het huidige business model de innovatie niet in de weg staat en of het uiteindelijke resultaat en beloning de belangrijkste drijfveer is. Of staat anderzijds de continuïteit van de onderneming centraal, bij alle partners?

Kortom, het is voor de accountancy branche noodzakelijk om te blijven investeren en vernieuwen en om te gaan werken met alternatieve verdienmodellen. De samenstelpraktijk staat onder druk en de accountantskantoren moeten actief zoeken naar alternatieve inkomstenbronnen. Over het algemeen wordt het uitbreiden van de adviespraktijk als oplossing gezien om de omzet te vermogen. “De accountancysector zal nu moeten investeren in haar eigen toekomst”, aldus Rabobank (2013, p.5).

De nieuwe accountant is in staat goed te luisteren en te sparren met een ondernemer, zoals dat in het Engels heet het aannemen van de rol van een *trusted advisor*. Kennelijk werkt deze aanpak, want op 22 mei 2015 heeft Alfa Accountants, onder leiding van Tsang, de Accountancy Award 2015 regio Oost in ontvangst genomen. Alfa Accountants wordt geroemd om haar vooruitstrevende oplossingen (Wijnen, 2015). Spanjaard (2013, para.6) sluit het artikel met een passend citaat:

“Accountantskantoren moeten beseffen dat de wereld veranderd is en dat het niet meer zo wordt als vroeger”.

Ook Klop (2014), eigenaar van accountantskantoor Klop Partners, spreekt van disruptieve innovatie (naar de bekende term van Clayton Christensen in 1995) in accountantsland en geeft aan dat we zijn aanbeland in een nieuw tijdperk waarin het tempo van veranderingen onder invloed van technologische ontwikkelingen exponentieel is toegenomen. De vraag die Klop stelt is hoe wij deze ontwikkelingen vertalen naar de praktijk van een

accountantskantoor. Door de exponentiële ontwikkelingen zal 40% van de accountants bedrijven over tien jaar niet meer bestaan, is de voorspelling. Klop (2014) geeft als reden dat de kantoren en/of de medewerkers zich niet aan kunnen passen aan de veranderingen in de markt. Disruptie en innovatie, voorlopen bij veranderingen, is hierbij de enige redding omdat stilstaan geen optie is, volgens Klop (2014).

Bovenstaande uitspraken worden impliciet bevestigd door de vereniging van Samenwerkende Registeraccountants en accountants-administratieconsulenten (hierna aan te geven als SRA). De SRA is een vereniging waar 370 zelfstandige accountantskantoren bij aangesloten zijn. Binnen de accountancy branche is de SRA een begrip en is zij bekend vanwege haar keurmerk om aan de kwaliteitsnorm te voldoen. De SRA beweert dat de accountant van de toekomst er heel anders uit gaat zien omdat de kantoren aan verandering onderhevig zijn. De traditionele dienstverlening ziet er in de toekomst anders uit, de accountant wordt steeds meer een adviseur (SRA, n.d.).

Kortom, veel bronnen geven aan dat de accountancy branche aan verandering onderhevig is en om als kantoor te blijven bestaan is het belangrijk om mee te veranderen. De klant heeft behoefte aan een bedrijfsadviseur.

Het vraagstuk is hoe een *trusted advisor* op het gebied van accountancy er figuurlijk uit ziet en hoe een 'normale' accountant zich ontwikkelt tot een bedrijfsadviseur. De resultaten zijn interessant voor mensen die werkzaam zijn in de accountancy branche en voor mensen of organisaties die streven naar klantgerichtheid. DE ORGANISATIE is zo een organisatie. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt daarom:

“Hoe kunnen de medewerkers van DE ORGANISATIE klantgericht worden?”

Dit vraagstuk wordt binnen DE ORGANISATIE onderzocht door middel van dossieronderzoek op het gebied van competenties, diepte interviews en het meten van de leervoorkeuren van de medewerkers. Alle medewerkers en directieleden nemen deel aan het onderzoek. Ter ondersteuning wordt diverse literatuur gebruikt. Het doel is dat de medewerkers een klantgerichte houding aannemen.

1.1 Leeswijzer

Om de leesbaarheid van deze scriptie te verhogen volgt hier een leeswijzer.

Het onderzoek vindt plaats bij DE ORGANISATIE.

Hoofdstuk 1 introduceert de aanleiding van het probleem en de situatieschets omschrijft de omgeving van DE ORGANISATIE.

Aansluitend ligt de focus in hoofdstuk 2 op het probleem en worden de hoofd- en deelvragen geformuleerd. Hoofdstuk 3 geeft de theorie weer wat in het teken staat van het probleem. Hier komt ook het conceptueel model aan de orde. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 4 de uiteenzetting van het onderzoek; de methode. Daarna biedt hoofdstuk 5 inzicht in de resultaten van het praktijkonderzoek. Hoofdstuk 6 presenteert de conclusie, beschrijft de discussie en sluit af met aanbevelingen. Ten slotte behandelt hoofdstuk 7 de implementatie. Bijgevoegd is de literatuurlijst te vinden. De bijlagen van het onderzoek zijn samengevat in de bijlagerapportage.

1.2 Situatieschets

In de situatieschets wordt de omgeving van DE ORGANISATIE beschreven. Daarna wordt DE ORGANISATIE als organisatie omschreven en welke invloed de omgeving, en de zojuist genoemde verandering voor haar betekent. Bovendien wordt er omschreven wat de veranderende omgeving betekent voor de organisatie, de afdeling HR en de medewerkers.

De omgeving van DE ORGANISATIE is de accountancy branche. In de inleiding staat omschreven dat deze branche aan verandering onderhevig is. Volgens Rabobank (2013) is het in de accountancy branche noodzakelijk om te blijven investeren, vernieuwen en op zoek te gaan naar nieuwe verdienmodellen. Bijvoorbeeld het adviseren.

De omgeving van een organisatie kan worden omschreven door de DESTEP-analyse, wat staat voor demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen die een invloed hebben op organisaties.

Met name de technologische en politieke omgevingsfactoren zijn relevant voor DE ORGANISATIE. Door wijzigende wet- en regelgeving wordt het voor ondernemers minder interessant om een accountant in te huren. Enerzijds doordat de AFM met haar nieuwe normen minder ondernemers verplicht tot een kwaliteitscontrole (de audit).

Anderzijds heeft een ondernemer door technologische ontwikkelingen minder hulp nodig bij het aangeven van inkomsten- en vennootschapsbelasting en in de toekomst met het opstellen van een jaarrekening. Het gevolg hiervan is dat een accountantskantoor minder omzet kan genereren door de klassieke producten, maar het moet hebben van andere diensten zoals advieswerk op het gebied van bedrijfsprocessen, HRM en juridische diensten.

Dit heeft ook invloed op de bedrijfsvoering van DE ORGANISATIE: er zal een andere manier gevonden moeten worden om het continuïteit te garanderen. DE ORGANISATIE speelt hier op in door zich aan te passen aan de veranderende klantbehoefte en de service van allround bedrijfsadviseur aan de klanten te bieden.

Van oorsprong is DE ORGANISATIE een accountants- en advieskantoor van circa [REDACTED]

Inmiddels is DE ORGANISATIE een dynamische organisatie van accountants, fiscalisten en HRM-deskundigen, die de ontwikkelingen in de wereld niet alleen volgt, maar ook vóór wil zijn door in te spelen op indicaties vanuit de markt en door het aanbieden van innovatieve diensten aan de klant. DE ORGANISATIE heeft de verandering in de branche op tijd opgemerkt en heeft een aantal jaar geleden de omslag gemaakt naar het adviseren. Voorheen hadden de medewerkers van DE ORGANISATIE een reactieve houding, de diensten van DE ORGANISATIE werden op tafel gelegd bij een klant en die kon vervolgens kiezen. Inmiddels is de klantbehoefte veranderd en daarom heeft DE ORGANISATIE nu een proactieve houding aangenomen. Nu willen de medewerkers van DE ORGANISATIE bij de klant aan tafel zitten en vragen waar de klant behoefte aan heeft. Hierin is een adviserende rol van groot belang. De klanten verwachten een breed georiënteerde adviseur die vanuit een team zijn klanten benadert. Een punt van aandacht is dat de audit medewerkers een beperkt advies mogen geven aan de klant. Een audit medewerker (register accountant) dient zich te houden aan de wet- en regelgeving op het gebied van gelimiteerde adviesmogelijkheden (DE ORGANISATIE, n.d.).

De missie van DE ORGANISATIE (2015) is [REDACTED]

[REDACTED] Met deze filosofie wil DE ORGANISATIE zich onderscheiden van de concurrenten. Uit vooronderzoek blijkt de voltallige directie te willen dat DE ORGANISATIE niet een leverancier is van diensten, maar een sparringpartner voor de klant. De werkwijze bestaat uit aandacht geven aan de klant, luisteren, interpreteren en actie nemen. Leren om als klant te denken, door de ogen van de klant kunnen kijken. Het doel is dat de medewerkers kunnen sparren met de klant en kunnen adviseren, de medewerkers moeten hierin meebewegen en zich ontwikkelen op de door de organisatie opgelegde competenties (Directielid X, persoonlijke communicatie, 16 april 2015).

Volgens het beleidsplan (bijlage 3) is de eerste doelstelling [REDACTED]

Om dit voor elkaar te krijgen ondersteunt HR het proces om als adviseur te kunnen optreden en daarmee klantgericht te worden. De afdeling HR heeft hiervoor een integraal instrument ontwikkeld: [REDACTED]

[REDACTED] Van de traditionele accountant naar dynamische bedrijfsadviseur. Het gewenste effect is dat elke accountant stappen maakt naar de gewenste rol zodat er een betere mix komt van specifieke kennis en sociale vaardigheden. Kleuren naar de klant wordt steeds belangrijker. Met kleuren naar de klant wordt in deze scriptie bedoeld: dat de medewerker zich kan aanpassen aan de wensen en behoeften van de klant. Een concreet voorbeeld hiervan is het aanpassen van vakjargon naar ABN. Niet iedereen begrijpt de vakinhoudelijke moeilijke taal

van een accountant. De accountant van de toekomst zal het niveau van de klant moeten inschatten en diens verhaal aan de interesse, behoeften en belevingswereld van de klant moeten aanpassen. Advies vaardigheden, communiceren met de klant en 'kleuren naar de klant' worden dus steeds belangrijker. De basisvoorwaarde is de kennis en kunde van een accountant maar de 'soft skills' worden steeds belangrijker om als bedrijfsadviseur op te kunnen treden (Directielid X, persoonlijke communicatie, 13 maart 2015).

In dit hoofdstuk worden de aanleiding, doelstelling en probleemstelling besproken.

2.1 Aanleiding

Het vraagstuk dat hieruit voortvloeit is of bij DE ORGANISATIE deze verandering van accountant naar bedrijfsadviseur bij iedere medewerker soepel verloopt. De *small talk*, het oprecht tonen van interesse in de klant en vragen naar waar een klant van wakker ligt, gaat niet van nature bij alle accountants. Hier ligt de uitdaging voor de medewerkers van DE ORGANISATIE, voor HR en bij de top van de organisatie. Een groot deel van deze groep zet zich proactief in om deze omslag te kunnen maken. De verandering wordt gefaciliteerd door DE ORGANISATIE, om het gewenste gedrag onder de knie te krijgen door middel van personeelsbijeenkomsten, het aanbieden van cursussen en coaching trajecten en door het voeren van gesprekken met de medewerkers.

De gewenste situatie is dat iedereen van DE ORGANISATIE weet wat er speelt bij de klant.

2.2 Doelstelling

Dit onderzoek levert een bijdrage aan DE ORGANISATIE door het weergeven wat medewerkers tevreden en productief maakt, wat zich uit in klantgerichtheid. Bovendien wordt een ijkpersoon beschreven die als inspiratie dient voor zowel het management als voor de medewerkers omdat het concreet aangeeft wat de wensen zijn die worden gesteld aan de medewerkers. Ten slotte door het weergeven van theorie, leervoorkeuren en de bijbehorende aanpak kan DE ORGANISATIE gericht aan de slag met bevorderen van een klantgerichte houding van medewerkers. Het belang van het aanboren van deze competenties is het feit dat DE ORGANISATIE zich wil onderscheiden, toegevoegde waarde wil leveren met de dienstverlening en met de mensen. Directielid X (persoonlijke communicatie, 13 maart 2015) vertelt dat DE ORGANISATIE wil meebewegen met de veranderingen en

De onderzoeksvraag is een ontwerpende vraag omdat er naar een nieuwe oplossing gezocht wordt voor een bestaand probleem. Deze vraag is gericht op de nabije toekomst. De nabije toekomst houdt in binnen 1 a 2 jaar. DE ORGANISATIE wil dus dat alle medewerkers binnen 2 jaar als bedrijfsadviseur op kunnen treden door een klantgerichte houding. Na één jaar moet er verbetering te zien zijn. Het doel is behaald als eind 2016 80% van de medewerkers capabel is om klantgericht gedrag te vertonen, zoals de omschrijving van de ijkpersoon weergeeft. Dit kan behaald worden door het opvolgen van de aanbevelingen en het implementatieplan.

2.3 Probleemstelling

De verandering is gericht naar de behoefte van de klant, de rol, houding en gedrag van medewerkers moet, en is, mee aan het veranderen. De vraag waar DE ORGANISATIE mee worstelt is hoe DE ORGANISATIE er voor kan zorgen dat alle medewerkers mee gaan in deze verandering. Indien dit niet lukt, moet er inzichtelijk gemaakt worden bij welke medewerkers het niet lukt.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

“Hoe kunnen alle medewerkers van DE ORGANISATIE klantgericht worden?”

De rode draad van dit onderzoek is het eigen maken van de klantgerichtheid door de medewerkers. Klantgerichtheid is de wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hier naar handelen, rekening houdend met de kosten en baten van de eigen organisatie. Deze centrale competentie is net zoals adviesvaardigheden, luisteren en communicatie, allemaal van belang bij een organisatie met veel klantcontact (Directielid Y, persoonlijke communicatie 13 maart 2015).

Deelvragen

In deze scriptie worden de volgende deelvragen onderzocht en beantwoord. De deelvragen zijn verdeeld in vragen voor desk research en field research:

Desk research

1. Wat is klantgerichtheid?
 - 1.1 Wat houdt de competentie klantgerichtheid in?
 - 1.2 Wat is een klantgerichte organisatie?
 - 1.3 Welke interne factoren beïnvloeden de klanttevredenheid bij organisaties?
2. Welke factoren beïnvloeden het veranderen en leren van rol/houding/gedrag?

Field research

3. Welke competenties zijn er al aanwezig binnen DE ORGANISATIE?
4. Hoe kan DE ORGANISATIE inspelen op de leervoorkeuren van de medewerkers?
5. Hoe ziet de ideale medewerker eruit; waar zit 'productiviteit' in?
6. Wat motiveert de medewerkers; wat zijn de drijfveren, waar zit 'tevredenheid' in?
7. Hoe behoudt DE ORGANISATIE haar medewerkers?

Doelgroep

Alle medewerkers van DE ORGANISATIE behoren tot de doelgroep van dit onderzoek. “Iedereen, ongeacht de functie, moet kunnen luisteren naar de klant” aldus de directie van DE ORGANISATIE (Directielid Z, persoonlijke communicatie 20 april 2015). De doelgroep bevat dus het gehele personeelsbestand voor dit onderzoek. Per deelvraag is het afhankelijk wat de steekproef van het onderzoek zal zijn, bv. alle medewerkers, de directieleden, HR of alle teamleiders.

Afbakening

In dit onderzoek wordt veel aandacht besteed aan de klantbehoefte, met de focus op klantgerichtheid. Dit hangt samen met het bestaansrecht van de organisatie, waar een nieuwe invulling voor wordt gezocht. De vraag hoe DE ORGANISATIE een klantgerichte organisatie kan worden richt zich vooral op de huidige medewerkers. Het onderzoek steekt in op drie niveaus: medewerkers, teamleiders en directieleden. Er zijn geen afspraken gemaakt over het budget. Het onderzoek vindt plaats in [REDACTED] en vindt plaats in de gehele organisatie. De sector waarin DE ORGANISATIE opereert, en dus telt voor dit onderzoek, is het midden klein bedrijf. DE ORGANISATIE is een profit organisatie.

De marketingmogelijkheden en het klantenbestand wordt niet meegenomen in dit onderzoek. Door tijdgebrek is inbreng klantcontact niet mogelijk. Dit geldt ook voor verandermanagement, daar wordt niet dieper op ingegaan. Het tijdsbestek voor dit onderzoek is 16 weken en dient op 8 juni 2015 te zijn afgerond.

Om inzicht te krijgen in de centrale onderwerpen word literatuuronderzoek gedaan. Verschillende literatuurboeken en (wetenschappelijke) artikelen komen aan bod. In dit hoofdstuk wordt er op de vooraf vastgestelde theoretische deelvragen antwoord gegeven. De onderwerpen uit de theoretische deelvragen zijn klantgerichtheid en de factoren die op invloed zijn van het aanleren van klantgerichtheid.

3.1 Wat is klantgerichtheid?

In deze deelvraag wordt er onderscheid gemaakt tussen twee onderdelen: de competentie klantgerichtheid en een klantgerichte organisatie. Deze insteek is gekozen omdat beide vragen nauw verbonden zijn. Zodoende wordt de competentie klantgerichtheid toegelicht om daarna een slag te maken naar wat een klantgerichte organisatie is.

3.1.1 Wat houdt de competentie klantgerichtheid in?

In deze eerste sub paragraaf wordt de theorie weergegeven die aansluit bij de uitwerking van de competentie klantgerichtheid.

Definitie competentie

Volgens van Dale (2014) betekent het woord competentie: “bevoegdheid”.

In het boek ‘Van talent naar performance’ wordt over competenties het volgende geschreven: “Competenties, ook wel gedragsvaardigheden genoemd, zijn in principe altijd te ontwikkelen. Hoe gemakkelijk of moeilijk dat voor een specifiek individu is, hangt af van zijn aanleg ervoor op basis van zijn talentscores. Talenten kunnen dus een indicatie zijn voor de ontwikkelbaarheid van bepaalde competenties. Competenties worden geoperationaliseerd door expliciet gedrag” (Ijzendoorn, E. van, Weert, L. van, Muller, B., 2009, p.175).

Competentie klantgerichtheid

Volgens Ijzendoorn et al. (2009, p.108) betekent klantgerichtheid het volgende: “De wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie”. Smid (2011, p.68) vult de definitie van klantgerichtheid aan met: “ Anticiperen op behoeften van klanten. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid”. Ijzendoorn et al. (2009) hanteert een interne oriëntatie, terwijl Smid (2011) zich vervolgens focust op de klant zelf – de externe oriëntatie. Zowel Ijzendoorn et al. (2009) als Smid (2011) hebben gedragskenmerken onderverdeeld in vier niveaus. Ijzendoorn et al. (2009) heeft het over algemeen, operationeel, tactisch en strategisch niveau. Smid (2011, p. 68-69) benoemt enkel niveau één, twee, drie en vier. Deze zijn ter vergelijking naast elkaar gezet in tabel 1.

Tabel 1 Overzicht Klantgerichtheid (overgenomen van Ijzendoorn et al. (2009) en Smid (2011))

	Ijzendoorn et al. (2009)	Smid (2011)
Definitie	- “De wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie”	- “Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid”
Niveau één	- Heeft respect voor de klanten, ongeacht de onredelijkheid van de wensen of de klachten - Toont de bereidheid om tot een oplossing te komen - Werkt toe naar een win-winsituatie - Ziet kansen en mogelijkheden om klantgroepen te informeren over de eigen dienstverlening	- Stelt doelgerichte vragen om wensen en behoeften van de (mogelijke) klant in kaart te brengen - Toets bij de klant of hij de klantvraag juist begrepen heeft
Niveau twee	- Inventariseert de wensen en de behoeften van de klant grondig - Licht klanten in over oplossingen die aansluiten bij hun wensen - Vertaalt de wensen van de klant naar producten en diensten van de organisatie - Zorgt ervoor dat de klant tevreden is en verleent desgewenst extra service - Luistert aandachtig en geeft de klant het gevoel dat deze wordt gehoord en belangrijk is	- Stelt onverstandige keuzes van de klant ter discussie en doet verbetervoorstellen - Onderzoekt na levering van producten/diensten de tevredenheid en verdere behoeften van de klant
Niveau drie	- Kijkt vanuit de belangen van de klant naar de eigen organisatie	- Stimuleert medewerkers/collega’s eerst de klantbehoeften volledig in beeld te brengen

	- Is op de hoogte van de belangen en wensen van de klant en anticipeert hierop. - Laat de klant de voordelen van de eigen dienstverlening zien - Is duidelijk tegenover de klant over de diensten en producten van de organisatie. - Is open en eerlijk wanneer diensten niet geboden kunnen worden.	voordat zij met voorstellen komen - Bespreekt met medewerkers/collega's wat hij onder 'goede dienstverlening' verstaat
Niveau vier	- Is op de hoogte van de wensen en behoeften van specifieke klantgroepen en hun problemen - Komt met strategische benaderingen die verschillende klantgroepen nu en in de toekomst bedienen - Bouwt relaties op met organisaties en instellingen die de klanten vertegenwoordigen - Komt met nieuwe manieren waarop klanten nu en in de toekomst tegemoet gekomen kunnen worden	- Onderhoudt een duurzaam en/of regelmatig contact met (potentiele) klanten die voor de organisatie of het onderdeel belangrijk zijn - Coördineert meerdere organisatieonderdelen om een klant van dienst te kunnen zijn

De resultaatgebieden waar deze competentie van bijzonder belang zijn, is Accountmanagement, Advies en Service (Smid, 2011). Smid geeft aan dat de competentie klantgerichtheid goed kan worden ontwikkeld, mits de medewerker zich kan inleven in de behoeften en wensen van zijn klanten. Bovendien heeft klantgerichtheid te maken met mentaliteit en houding. Klantgerichtheid betekent dat de wensen en behoeften van de klant centraal staan. Een gebrek aan klantgerichtheid kan veroorzaakt worden door het feit dat aspecten als luisteren en probleemanalyse onder de maat zijn.

Om klantgerichtheid te onderhouden is het belangrijk om goede gespreksvaardigheden te ontwikkelen en prettige reacties van anderen op het gedrag te ontvangen (Smid, 2011). In het boek van Smid worden er gedragsvoorbeelden genoemd waarin je de competentie klantgerichtheid kunt herkennen. Deze gedragsvoorbeelden zijn te vinden in bijlage 2.

IJzendoorn et al. (2009, p.109) geeft aan dat de competentie klantgerichtheid te ontwikkelen is door het ondernemen van de volgende activiteiten:

1. Informeer uw klant wat u gaat doen
2. Beloof minder dan dat u waarmaakt (underpromise and overdeliver)
3. Wees duidelijk over uw dienstverlening
4. Vraag klanten wat ze van u verwachten en vraag ze ook na de dienstverlening of ze tevreden zijn
5. Probeer de verwachtingen van klanten te overtreffen

IJzendoorn et al. (2009) zegt dat de competentie klantgerichtheid goed te ontwikkelen is wanneer er op de talenten hulpvaardigheid, sociabiliteit en sociale empathie bovengemiddeld gescoord wordt.

3.1.2. Wat is een klantgerichte organisatie?

Thomassen (1998) schrijft dat alle disciplines in een onderneming, inclusief stafafdelingen, een bijdrage moeten gaan leveren aan het vergroten van de klanttevredenheid. De klantgerichtheid en –tevredenheid worden alleen werkelijk vergroot wanneer de voltallige directie en het managementteam dit dragen. Om de klantgerichtheid te vergroten moet de organisatie de klantgerichtheid centraal stellen. Alles waarmee de klant in aanraking komt moet aan zijn wensen voldoen. Denk hierbij aan het aanpassen aan de producten, de diensten, service, en de relatie.

Een klantgerichte organisatie kenmerkt zich door de besturing die op alle niveaus ingevuld wordt vanuit een ambitie en een leidende visie, die gebaseerd is op strategische keuzes van de organisatie (Biessen & Kleuskens, 2005). Daarnaast is typerend voor een klantgerichte organisatie dat niet regels en procedures voorop staan, zoals in traditionele hiërarchische organisaties, maar dat de focus ligt op de interactie en de communicatie. Op de voorgrond komt de inzet om steeds flexibel in te spelen op de klantvraag.

Biessen en Kleuskens (2005) schrijven dat een klantgerichte organisatie wordt gevormd vanuit de markt en diensten. Om een klantgerichte organisatie te worden is externe gerichtheid en een grote mate van flexibiliteit van belang. De kans van slagen neemt toe bij een platte organisatie die gekenmerkt wordt door vraaggerichte en resultaatgerichte sturing en korte communicatielijnen.

3.2. Hoe veranderen mensen van rol, houding en gedrag?

In deze subparagraaf wordt de theorie weergegeven die aansluit bij de deelvraag over welke factoren invloed hebben op het leren en veranderen van rol, houding en gedrag.

Volgens Robbins (2003) is een vaardigheid een stelsel van gedragingen dat iemand in uiteenlopende situaties kan toepassen. Wanneer iemand zich in een bepaalde vaardigheid wil bekwamen, moet diegene begrijpen wat die vaardigheid omvat en welk gedrag erbij hoort. Hij of zij moet kunnen oefenen, feedback krijgen over de uitvoering ervan en de vaardigheid zo vaak gebruiken dat deze automatisch onderdeel gaat uitmaken van zijn hele repertoire aan gedragingen (Johnson & Johnson, 1994).

Kortom, een andere houding kan eigen gemaakt worden door bewustwording en praktijkervaring.

3.2.1 Leerstijlen

Geluk (2010) omschrijft een leerstijl als een manier van omgaan met leerstof en leeractiviteiten. Het werk van Bandura (in Geluk 2010) beschrijft over het leren van sociale vaardigheden, waarin ontwikkeling van gedragsvaardigheden door observatie en oefening centraal staat. In die tijd werd gesteld dat men zich het leerproces kan voorstellen als een cyclisch proces van vier fasen die idealiter altijd in dezelfde volgorde worden doorlopen.

Echter, mensen hebben voorkeuren voor bepaalde fasen uit die cyclus, afhankelijk van de persoon. De ontdekking die Kolb (1984) deed, was het feit dat mensen geneigd zijn vooral die leerfase te ontwikkelen waar ze toch al 'sterk in zijn' (Geluk, 2010). Kolb is een pedagoog en leerpsycholoog en richt zich met name op ervaringsgericht leren, hij heeft een model ontwikkeld waarin de meeste leeraspecten voorkomen. Volgens [REDACTED] (2014) is de belangrijkste boodschap van de leeracyclus (Kolb) dat ieder mens leert op zijn eigen manier en dat leren gaat om gedragsveranderingen.

Figuur 1 schetst het leermodel van Kolb op basis van ervaring. Zowel Noomen (2004) als Geluk (2010) hebben Kolb omschreven. Hierbij een combinatie van beide auteurs over de vier leerstijlen:

1. De dromer

Concrete ervaringen worden reflectief geobserveerd. Fantasie en creativiteit zijn vaak goed ontwikkeld, hierdoor kunnen zij ideeën ontwikkelen. Voordat de dromer iets gaat ondernemen, denkt hij er eerst over na. Een dromer kijkt graag naar anderen en heeft ruimte en tijd nodig om op eigen tempo te leren (e.g. Geluk, 2010; Noomen, 2004).

2. De denker

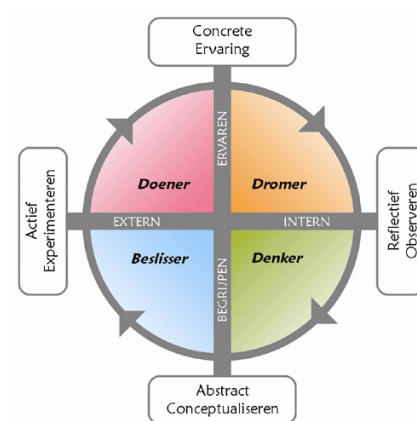
Logisch denken en redeneren past bij de denker. De nadruk ligt op het abstracte en de begripsvorming. Hij zoekt verbanden, de logische samenhang in praktijksituaties. Ook heeft de denker behoefte aan duidelijke instructies en is hij theoretisch ingesteld.(e.g. Geluk, 2010; Noomen, 2004).

3. De beslisser

De beslisser is praktisch ingesteld en is minder bezig met theorieën. Hij kijkt wat nodig is en gaat aan de slag. De beslisser wil het geleerde direct kunnen toepassen in de praktijk. Ook oefent hij graag onder begeleiding. Knopen doorhakken, taak en plan gericht bezig zijn, daar ligt de focus.(e.g. Geluk, 2010; Noomen, 2004).

4. De doener

Van directe ervaringen leert de doener het beste, hij is praktijkgericht. Hij is gericht op het halen van tastbare resultaten. Ook is hij sociaal en past zich goed aan in nieuwe situaties, hij is niet bang om in het diepe gegooid te worden. De nadruk ligt op de uitvoering, experimenteren, concreet zijn en ervaren.(e.g. Geluk, 2010; Noomen, 2004).



Figuur 1 verkregen op 24 maart 2015, op <http://www.persoonlijke-leerstijl.com/leerstijlen-van-kolb.html>. Auteur en datum onbekend.

3.2.2 Leermotivatatie

Alblas en Wijsman (2009, p.13) omschrijven motivatie als volgt: “(...) het totaal van beweegredenen of motieven dat op een bepaald ogenblik werkzaam is binnen een individu. Die motieven kunnen leiden tot de bereidheid om bepaalde inspanningen te verrichten. Motivatie is afgeleid van het woord ‘ movere’ (Latijn), dat betekent: in beweging zetten”.

Er zijn verschillende opvattingen over het ontstaan van de motivatie. In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee stromingen die de motivatie bepalen; intrinsieke motivatie (interne krachten, behoeften) en extrinsieke motivatie (externe krachten, situatie).

Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Het is van belang om inzicht te hebben in de motieven van mensen om hen te motiveren tot het leveren van goede prestaties. De vraag is, welke motieven spelen een rol in de werksituatie? Er is een onderscheid in twee soorten motieven: intrinsieke en extrinsieke motivatie (Alblas & Wijsman, 2009).

Alblast & Wijsman (2009) schreven dat de uitdaging in het werk en het plezier in het werk invloed heeft op de intrinsieke motivatie om goed te presteren. Er wordt beschreven dat ‘je best doen op je werk’ niet komt door de verwachtingen om beloond te worden, maar omdat men het werk leuk vindt en plezier beleeft aan een goede prestatie. Dit gaat om intrinsieke motivatie. De extrinsieke motivatie om goed te presteren heeft juist wel te maken met de opbrengsten die verkregen kunnen worden. Bijvoorbeeld geld, beloningen, status, promotie etc. Het gaat hen meer om de knikkers die verdiend kunnen worden, dan om het spel (Alblast & Wijsman).

Om antwoord te geven op de vraag welke motivatie een rol speelt, zijn twee toelichtingen ontdekt. De eerste naar aanleiding van Alblast & Wijsman (2009) en de tweede toelichting volgens Intermediair (2004). Volgens Alblast & Wijsman. worden mensen intrinsiek gemotiveerd door aantrekkelijk en uitdagend werk:

- | | |
|---|---|
| <p>A. Aantrekkelijk werk:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Is gevarieerd○ Doet een beroep op vaardigheden○ Is functioneel○ Heeft identiteit○ Verschaft autonomie○ Er wordt feedback gegeven | <p>B. Uitdagend werk:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Heeft hoge, maar haalbare eisen○ Acceptatie van eisen○ Goede terugkoppeling over resultaten |
|---|---|

De wetenschapper McClelland merkte 25 jaar geleden al op dat de motivatie veel sterker is wanneer hij vanuit de medewerker zelf komt, ofwel intrinsiek is. De intrinsieke motivatie, ook wel aangenaam gevoel van gedrevenheid genoemd, daar gaat het om (in Alblast & Wijsman, 2009).

Knowles (in Simons, 1991) schreef dat door het ontwikkelen van de persoonsontwikkeling de leerbereidheid van mensen steeds meer afhankelijk is van de mate waarin zij de noodzaak van de opgelegde taken inzien. Volwassenen willen het geleerden gelijk kunnen toepassen. De theorie van Knox (in Simons) sluit hier op aan. Hij stelt dat volwassenen snel zekerheid willen hebben over het nut van wat zij leren en stelt ook dat zij dit zo snel mogelijk in de praktijk willen toepassen. Erg belangrijk zijn de persoonlijke leerdoelen. Kenmerkend voor volwassenen in een leersituatie zijn de angst en een defensieve houding. Löwe zegt hierover (in Simons) dat de mate waarin belangstelling gewekt kan worden, zorgt voor de mate van geïnspireerdheid voor het leren. Dit is een van de 5 componenten die een belangrijke rol spelen bij de leervaardigheid.

Simons (1991) valt op dat de meest besproken kenmerken vooral betrekking hebben op ‘motivationale randcondities’ van het leren. Blijkbaar zijn eerder de voorkeuren voor leeromgevingen en leermotivaties verschillend dan het leerproces zelf. Het verschil met jongeren zit hem niet in het leren maar in de leermotivatatie. Daarom is het de vraag of de zojuist genoemde verschillen leermotivatatie gelden voor alle type volwassenen die leren.

Opvallend is dat Simons (1991) stelt dat als er geen keuze mogelijkheden zijn met betrekking tot de doelstellingen dan heeft het geen zin om deelnemers ‘schijninspraak’ te geven. Denk hierbij aan bedrijfsbelangen die in het spel zijn en medewerkers geen keus hebben. Het is dan wel belangrijk om helder uit te leggen waarom de doelstellingen zo zijn gekozen en welk bedrijfsbelang er in betrokken is.

Thijssens (In Simons, 1991) beweert dat in de context van bedrijfsopleidingen veel mensen leren omdat het moet en niet omdat ze het graag willen. "De bereidheid en het vermogen om iets te leren buiten het ervaringsdomein is afhankelijk van de mate van opgetreden ervaringsconcentratie..." (in Stroomberg e.a., 1991, p.35). Met ervaringsconcentratie wordt bedoeld dat volwassenen zich in een steeds kleiner wordend gebied beter thuis voelen. De ervaringsconcentratie vakinhoudelijk heeft vooral te maken met de werkervaring van iemand. Het langdurig dezelfde of gelijksoortig verrichten van taken maakt het moeilijker om nieuwe dingen buiten dit gebied te leren.

Simons (1991) veronderstelt dat volwassenen het best leren en het meest tevreden zijn bij een of andere vorm van ervaringsleren. De theorie van Kolb (1984) wordt hier voor gebruikt, echter alleen als kennismakingsinstrument. Hierdoor kan er geen differentiatie plaatsvinden, volgens Simons (1991). De leerstijlen hebben een relatie met regulatiestijlen; "(...) de aard en combinatie van regulatie-activiteiten die mensen geneigd zijn te ondernemen, min of meer onafhankelijk van de situatie" (Simons, p.18). Een van de regulatiestijlen is de zelfregulatiestijl. Hierbij regelen lerenden zelf het leren (bij voorkeur) dit betekent dat de lerenden zelf beslissingen willen nemen over de aard van de werkplanning, de doelstelling, de toetsing en de opdracht.

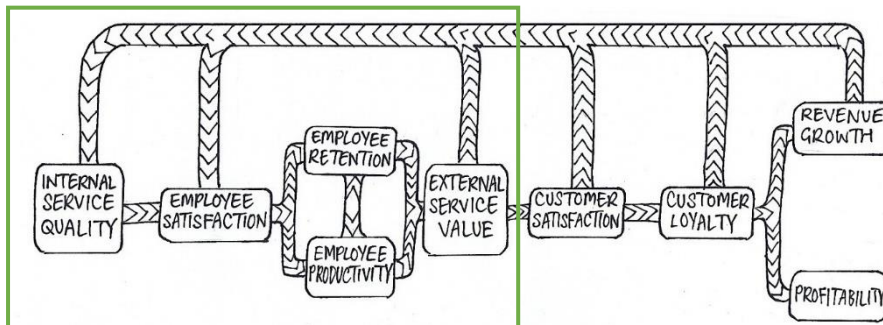
Een kritische kanttekening van Simons (1991) is dat de 'motivationale randcondities' niet voor iedereen gelden. Een van de types die hij omschrijft is de groep 'overigen'; mensen die deelnemen aan managementtrainingen, laag-opgeleide starters, hoog-opgeleide werknemers, studenten en doorstudeerders. Bovenstaande theorie is niet bruikbaar op deze groep. Simons stelt voor om de theorie over leerstijlen van o.a. Kolb (1984) te gebruiken en de werkwijze te hanteren.

In het artikel "Motiveren van medewerkers: 5 do's en dont's" (Intermediair, 2004) wordt beschreven hoe je er als manager voor zorgt dat de mensen intrinsiek gemotiveerd raken. De motivatie zit al in mensen zelf, daar hoeft een manager weinig aan te doen. Maar wel is het van belang dat de manager deze motivatie aanspreekt. De manager moet meer als coach optreden dan als een leider. Belangrijk is om te weten wat een medewerker drijft en ervoor zorgt dat hij zijn passie kwijt kan in zijn werk. Hierdoor wordt motiveren maatwerk, de manager moet weten wie zijn medewerkers zijn en wat hen motiveert. Wat zijn de levensdoelen, verwachtingen en overtuigingen? Als de manager dit weet kan er begonnen worden met het prikkelen van de intrinsieke motivatie.

Mark Tigchelaar, senior consultant bij McKinsey & Company, zegt er het volgende over: "Wil je mensen motiveren, dan moet je ze aanspreken op hun eigen gevoel van zingeving" (in Intermediair, 2004, para.10). Daarom is het volgens Tigchelaar belangrijk om van iedereen te achterhalen wat hen motiveert en hun drijfveer koppelen aan taken in een project. Hier zegt hij het volgende over: "Ik kan wel zeggen dat ze zich honderd procent moeten inzetten voor het project omdat het bedrijf meer winst wil maken, maar de vraag is in hoeverre dit gegeven de medewerkers motiveert. Uit onderzoek is inmiddels gebleken dat medewerkers zelden of nooit worden geprikkeld door zaken die zich op bedrijfsniveau afspelen. *Pas wanneer een onderwerp hun ofwel persoonlijk raakt, ofwel een hoger niveau (bijvoorbeeld maatschappelijke vraagstukken) betreft, lopen ze er warm voor*" (in Intermediair, 2004, para.10). Liever vraagt Tigchelaar aan zijn mensen op welke manier er invulling gegeven kan worden aan het project zodat het voor iedereen zinvol is. Deze drijfveren schrijft Tigchelaar op en laat deze zoveel mogelijk concretiseren (in intermediair).

3.3 De interne factoren die van invloed zijn op klanttevredenheid

Voor deze scriptie wordt er gebruik gemaakt van het conceptueel model van Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Earl Sasser, W.E. Jr., Schlesinger, L.A. (1994). Het model is te zien in figuur 2.



Figuur 2 Het model Service Profit Chain (Heskett et al., 1994).

Het model zit als volgt in elkaar: door het uitrusten van medewerkers met vaardigheden en de kracht om klanten te bedienen, wordt de interne kwaliteit van dienstverlening versterkt. Het gevolg hiervan is dat de medewerkerstevredenheid stijgt. Een stijging in de medewerkerstevredenheid heeft enerzijds behoud van personeel (loyaliteit) en anderzijds verhoging van productiviteit tot gevolg.

Voortbouwend op de kennis over hoe mensen leren is het ook belangrijk om te kijken welke factoren in de context van de organisatie van invloed zijn op het creëren van klanttevredenheid. Het model van Service Profit Chain (Heskett et al., 1994) legt de relatie uit tussen interne factoren en klanttevredenheid en –loyaliteit.

Het vraagstuk wat met dit model wordt behandeld is de vraag hoe een organisatie klanttevredenheid en klantvertrouwen kan winnen door middel van het leveren van diensten. In de benadering van Heskett et al. (1994) worden zeer tevreden klanten genoemd als de sleutel voor het groeien van de organisatie en de winstgevendheid. Om de winstgevendheid te behouden is het belangrijk om aan alle aspecten van het proces sturing te geven. Daarvoor hebben zij de Service Profit Chain (hierna SPC) ontwikkeld.

In 1994 heeft Leonard Schlesinger, bedrijfsleider en vicevoorzitter van een Franse bakkerij geëxperimenteerd met ideeën die bedoeld waren om managers te stimuleren. De managers werden gestimuleerd om veel speelruimte te nemen bij het creëren van verschillende diensten voor klanten. Tegelijkertijd was het idee om bijzonder grote winst op te leveren voor de onderneming. De aanleiding van dit experiment was om de zogenoemde mislukkingssyclus te doorbreken: weinig loon voor managers en werknemers, weinig training en andere ondersteuning waarvan het gevolg was dat er een groot verloop ontstond van personeel en daarmee weinig klantentrouw (in Heskett et al., 1994)

Een van de onderdelen van het experiment was het creëren van ruimte voor de managers om te managen op hun eigen manier. Dit experiment was geslaagd, omdat de resultaten erg goed waren.

Vervolgens hebben Heskett et al. (1994) dit experiment bekeken en er een bekwaamheidscyclus op ontwikkeld. Deze cyclus heeft als basis dat tevreden werknemers loyale en productieve werknemers zijn. “Hun tevredenheid, ten minste bij de beste werknemers in de frontlinie, komt voort uit hun verlangen om bij de klanten resultaten te boeken”, aldus Heskett et al. (1997, p.22). De volgende factoren hebben invloed op het behalen van resultaten:

- In staat zijn om met klanten om te gaan
- De ruimte krijgen om hun beoordelingsvermogen te gebruiken (binnen zekere grenzen)
- Erkenning en beloning ontvangen
- De benodigde training en technologische ondersteuning ontvangen

Terugkomend op het verlangen van resultaten boeken voor de klant, Heskett et al. (1997) schrijft ook dat dat hetgene is wat de klant daadwerkelijk koopt; de resultaten. Het meest belangrijk is de kwaliteit van de werkwijze waarmee de resultaten worden geproduceerd, inclusief de houding van de mensen die direct met de klant te maken hebben. Dit sluit weer aan bij punt 1: in staat zijn om met klanten om te gaan.

Na het toepassen van bovenstaande filosofie liep het verloop terug, er namen dus minder mensen ontslag. Bovendien nam de klanttevredenheid toe. Samen met andere onderzoeken geeft dit aan dat er een directe relatie bestaat tussen loyaliteit en tevredenheid van klanten en werknemers.

Bovendien worden de 3 sterkste verbanden genoemd die afkomstig zijn van het testen van het SPC model. Twee van de verbanden zijn relevant voor dit onderzoek:

1. Werknemerstevredenheid en klanttevredenheid
2. Winst en klanttevredenheid

Het kan worden vastgesteld dat klanttevredenheid bijdraagt aan de tevredenheid van werknemers en omgekeerd.

Heskett et al. (1994, p. 170) vatte het goed samen in het artikel "Putting the Service-Profit chain to Work" Over het model SPC: "... zet harde waarden om in zachte maatregelen. Dit helpt de managers zich te richten op nieuwe investeringen om de service en de tevredenheid voor maximale concurrentie-effect te ontwikkelen". Dit zorgt ervoor dat het gat tussen de service gerichte leiders en de concurrenten groter wordt.

In dit onderzoek ligt de focus op de eerste vijf De Organisatietien, die intern zijn voor de organisatie:

1. Internal service quality: interne kwaliteit van dienstverlening
2. Employee satisfaction: medewerkerstevredenheid, wat leidt tot loyaliteit
3. Employee retention: behouden van medewerkers
4. Employee productivity: de productiviteit van medewerkers. Tevreden en loyale medewerkers zijn veel productiever
5. External service value: de tevredenheid is afhankelijk van de toegevoegde waarde voor een klant. In deze scriptie is dat dus het eindstation, een toegevoegde waarde leveren voor de klant.

1. Internal service quality, de kwaliteit van het werk

De interne kwaliteit is afhankelijk van het gevoel dat medewerkers hebben bij hun collega's, werk en het bedrijf. Bovendien kenmerkt de internal service quality zich door de houding die mensen naar elkaar toe hebben en de manier waarop medewerkers elkaar behandelen. De interne kwaliteit van de werkomgeving draagt het meest bij aan medewerkerstevredenheid. De volgende onderwerpen maken de volgende onderwerpen deel uit van de interne kwaliteit van het werk:

- "Het ontwerp van de werkplek
 - Functie omschrijving/speelruimte in het nemen van beslissingen
 - Selectie en ontwikkeling
 - Beloning en erkenning
 - Informatie en communicatie
 - Adequate instrumenten om de klanten van dienst te zijn"
- (Heskett et al., 1997, p. 30).

2. Employee satisfaction, medewerkerstevredenheid en loyaliteit

De volgende stap in het SPC model gaat over tevredenheid en loyaliteit. De kwaliteit van het werk en hoe zaken zijn geregeld beïnvloedt de medewerkerstevredenheid. Bovendien omschrijft Heskett et al. (1994) dat de interne kwaliteit wordt beïnvloed door de houding van de werknemers tegenover elkaar en de manier waarop ze elkaar van dienst zijn binnen de organisatie

Brown en Peterson (1993) beweren dat medewerkerstevredenheid wordt gekenmerkt als een positieve houding, wat het resultaat is van een positieve werkervaring of evaluatie. De loyaliteit heeft ook invloed op het behouden van personeel (in Singh et al., 2013).

American Express heeft hier ook onderzoek naar gedaan. Er werd onderzocht wat de houding is van het personeel tegenover verschillende aspecten van hun werk gecombineerd met zeer goed presteren en niet goed presteren. Een directe relatie werd ontdekt tussen wat de werknemers zeiden over zaken, bijvoorbeeld de fysieke omgeving, de

veiligheid van de werkplek en de winstgevendheid van een kantoor. De 10% hoogst scorende kantoren werden afgezet tegen de 10% laagst scorende kantoren. En wat bleek, de 10% hoogst scorende kantoren oordeelden positiever over alle onderwerpen. Fysieke omgeving, veiligheid van werkplek, gang van zaken en focus op korte termijn. Het verschil is niet groter dan een punt op een schaal van 1-5, maar het grote verschil zit in de winst (return on sales). De hoogst scorende organisatie scoorde dus iets hoger op de genoemde gebieden en behaalde daarmee een buitengewoon hoge winst, circa 4 maal zo veel als de laagst scorende kantoren (intern onderzoek, American Express Travel Services, 1995).

Het onderzoek dat MCI (Heskett et al., 1997, pag. 45) heeft uitgevoerd resulteerde in een direct verband tussen het beeld dat de medewerkers hadden van de kwaliteit van de diensten en de tevredenheid van de medewerkers. Daarnaast kwam er uit het onderzoek dat er een duidelijke relatie was tussen medewerkerstevredenheid met klanttevredenheid. Dit heeft geleid tot nader onderzoek naar wat medewerkers tevreden maakt, of wat invloed heeft op medewerkerstevredenheid. Daar kwamen de volgende onderzoeksresultaten uit:

- Tevredenheid met het werk zelf
- Training
- Betaling
- Eerlijke promoties
- Behandeling met respect en waardigheid
- Teamwork
- Het belang op organisatieniveau voor het welzijn van de medewerkers

Een positieve werkervaring leidt dus tot medewerkers tevredenheid, wat weer twee gevolgen heeft: ten eerste heeft het invloed op de employee retention, het behouden van de medewerkers. Ten tweede heeft het invloed op de employee productivity, in welke mate de medewerkers het werk productief uitvoeren.

Desalniettemin zijn niet alle studies over de SPC positief. Brown en Chin (2004) hebben ook onderzoek gedaan naar de SPC maar registreerden een klein effect of niet relevante effecten (geciteerd in Singh et al., 2013). Nader onderzoek zou uit moeten wijzen wat de oorzaak is.

3. Employee retention, het behouden van medewerkers

Wanneer medewerkers tevreden zijn, zorgt dit voor loyaliteit naar de werkgever; het behoud van personeel. Het behouden van de medewerkers gaat gepaard met de productiviteit van de medewerkers. Dat wordt in het volgende onderwerp behandeld. Tevreden medewerkers blijven bij een organisatie en medewerkers die ontevreden zijn zullen sneller de organisatie verlaten. In 1991 is een onderzoek uitgevoerd onder werknemers van een organisatie waarbij naar voren kwam dat 30 procent van de ontevreden medewerkers aan gaf dat zij van plan waren om de organisatie te verlaten. Hierdoor ontstaat er een hoog potentieel verlooppercentage, dat drie maal zo hoog was als bij het tevreden personeel. Naast de kosten die het met zich mee brengt wanneer er sprake is van een hoog verlooppercentage, zorgt een laag verlooppercentage voor tevreden klanten/klantgerichtheid. Het volgende voorbeeld licht dit toe.

Southwest Airlines heeft het hoogste aantal blijvende medewerkers en behoort tot de top tien van beste bedrijven om voor te werken, in de Verenigde Staten (Heskett et al., 1997). Als het verlooppercentage lager is, dan zijn medewerkers gemiddeld langer in dienst van de organisatie en kunnen de medewerkers van Southwest de beste klanten leren kennen en hun werk productiever doen, met ervaring en zekerheid. Hierdoor stijgt de klanttevredenheid (Heskett et al.). Er kan dus gesteld worden dat tevreden medewerkers er toe leiden dat de organisatie de medewerkers behoudt.

Het is voor werkgevers van belang om het verloop van hun personeelsbestand goed te volgen. Om kwalitatief de juiste mensen op de juiste plek te behouden vraagt om een actieve rol.

Noomen (2004) beschrijft dat een goede werksfeer van cruciaal belang is voor het tegen gaan van verloop. Om dit te bewerkstellingen kunnen de volgende acties ondernomen worden:

1. Leidinggevend ondersteunen bij het creëren van een open, respectvolle teamcultuur en het aanbieden van de daarbij behorende trainingen en cursussen
2. Een personeelsadviseur die een actieve rol speelt in bemiddeling bij conflicten. Ook hierbij het aanbieden van training op gebied van feedback ontvangen en conflict hanteren.
3. Tijd vrij maken voor teambuildingsactiviteiten, waarin waarden en normen centraal staan. "Hoe op een goede manier met elkaar om te gaan"

Gerichte acties, trainingen en activiteiten kunnen ondernomen worden om een goede sfeer te behouden of indien nodig te ontwikkelen.

Bij werving van nieuwe medewerkers is de juiste selectie en introductie van groot belang met daarbij duidelijkheid over de functie-inhoud en arbeidsomstandigheden. Loopbaanplanning voor de toekomst speelt hierin een belangrijke rol, naast goed begeleiden met een vaste mentor in de inwerkperiode. Dit is ook belangrijk voor het socialisatieproces (Noomen, 2004).

Bij werknemers die al actief zijn in de organisatie is het uitspreken van waardering en het geven van aandacht nog steeds nodig. Daarbij zal voor de individuele werknemer zijn/haar doorgroeimogelijkheden en opleidingsbeleid duidelijk gecommuniceerd kunnen worden. Om doorgroeimogelijkheden te stimuleren kun je denken aan taakverrijking, taakrotatie en het organiseren van een mobiliteitspool. Het aanbieden van vakgerichte opleidingen kan een bindende factor zijn en biedt een verrijking van kennis en vaardigheden dat de kwaliteit verhoogt (Noomen, 2004).

Samengevat, helder zijn over de functie en doorgroeimogelijkheden is vanaf het begin belangrijk. Als de medewerker is aangenomen dan moet aandacht besteed worden aan het inwerken en het socialisatieproces. Wanneer medewerkers er werken is het zorgen voor een goede sfeer erg belangrijk en spelen opleidingen en doorgroeimogelijkheden een grote rol omdat dit zorgt voor het gevoel van waardering. Dit heeft ook een grote invloed op het blijven werken bij een organisatie. Bovendien staat de intrinsieke motivatie van de medewerkers voorop en kan een organisatie de betrokkenheid vergroten door hier op in te spelen. Dit zorgt voor het behoud van medewerkers.

4. Employee productivity, medewerkers productiviteit

Wanneer medewerkers tevreden zijn, zullen zij ook productiever worden. Tevredenheid kan zich uiten in flexibiliteit. Dat zorgt voor productiviteit, wat het volgende voorbeeld weergeeft. Dit voorbeeld vond plaats bij Southwest Airlines: "Zo is het voorgekomen dat piloten bagage verwerkten voor vertraagde vluchten. Deze flexibiliteit, in combinatie met schema's, routes en bedrijfsgewoonten zorgt ervoor dat Southwest meer passagiers per werknemer heeft dan welke andere grote luchtvaartmaatschappij in de Verenigde Staten dan ook" (Heskett et al., 1997, p.41).

Wanneer de employee retention (behoud medewerkers) gecombineerd wordt met employee productivity (medewerkersproductiviteit), ontstaat er de volgende wisselwerking. Beide componenten zorgen ervoor dat de medewerkers een toegevoegde waarde kunnen bieden voor de klant (zorgen voor klanttevredenheid) omdat ze de tijd hebben om een klantrelatie op te bouwen. Daarnaast zullen medewerkers die langer in dienst zijn wellicht efficiënter en dus productiever worden en zijn zij flexibel wat ook zorgt voor productiviteit. Met flexibel wordt bedoeld de flexibele houding die zij aannemen. Dit komt doordat zij tevreden zijn en om die reden uit zichzelf een stap extra willen zetten. Kortom; tevreden personeel resulteert in een laag verlooppercentage waardoor er per medewerker meer ruimte is om de klant te leren kennen en door tevredenheid productiever worden. Met als resultaat dat zij een toegevoegde waarde kunnen leveren aan de klant, wat resulteert in klanttevredenheid.

Bovendien geeft Singh et al. (2013) een aantal onderzoeken weer die de theorie van Heskett et al. (1997) bevestigen.

1. Emerson (2007) heeft in zijn proefschrift de relatie onderzocht tussen medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid en winstgevendheid. Dit onderzoek is uitgevoerd in Maine Savings (financiële dienstverlening), gevestigd in de Verenigde Staten. De conclusie van het onderzoek is dat er een fundamenteel en directe relatie bestaat tussen medewerkers, klanten en winstgevendheid. Met de nadruk op positieve effecten van de tevredenheid van de medewerkers en het behoud van klanten, op de winstgevendheid van organisaties (in Singh et al., 2013).
2. Andersson en Dellham (2006) onderzochten dezelfde link als Emerson, die tussen medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid en de winstgevendheid. Ook de waarde van de onderneming werd meegenomen in dit onderzoek en is uitgevoerd bij een Europese bank. Statistisch gezien was er een relatie tussen medewerkers en klanttevredenheid, loyaliteit en ander gedrag. Echter, er werd een zwakke relatie gevonden tussen de connecties van het SPC model en de winstgevendheid, de waarde van de organisatie (in Singh et al., 2013).

De deelconclusie is dat Heskett et al. (1997) beweert dat goede interne kwaliteit leidt tot medewerkerstevredenheid, dat zorgt voor medewerkersproductiviteit en medewerkers behouden. Dit uit zich in een toegevoegde waarde leveren voor de klant.

In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat de methode is voor het uitvoeren van het onderzoek. Er wordt beschreven wat de onderzoeker heeft gedaan en waarom het onderzoek op deze manier is uitgevoerd.

4.0 Type onderzoek

In deze paragraaf wordt duidelijk gemaakt wat voor soort onderzoek is gedaan in deze scriptie. Voor het beantwoorden van de hoofdvraag zijn er verschillende typen onderzoek uitgevoerd.

1. Vooronderzoek

Om de onderzoeksdoelstelling vast te stellen hebben gedurende het vooronderzoek gesprekken plaatsgevonden met verschillende actoren. Met de medewerkers is gesproken omdat zij de hoofdrol spelen in het onderzoek, hoe klantgerichter te worden. Ten eerste is het gesprek oriënterend, wie zijn zij, wie is de onderzoeker, wat vinden zij van DE ORGANISATIE en wat is hun mening over de verandering in de accountancy.

Ten tweede wordt geïnformeerd wat zij als verandering ervaren. Met teamleiders en directie is gesproken om duidelijk te krijgen wat de verandering daadwerkelijk is en wat dit betekent voor DE ORGANISATIE en haar medewerkers. Wat speelt er en waar is behoefte aan? Op basis van deze gesprekken is de probleemformulering verscherpt.

Daarnaast hebben tijdens het vooronderzoek op iedere afdeling gesprekken plaatsgevonden met de teamleider en één medewerker. Hierdoor werd een beeld gevormd van alle afdelingen en haar core business (zie bijlage 4.7)

Ter informatie zijn verschillende organisatiestukken gelezen, zoals het beleidsplan, het handboek, het DE ORGANISATIE kompas en is de DE ORGANISATIE DVD bekeken, die is ontwikkeld ter kennismaking met DE ORGANISATIE. Op deze manier vergaarde de onderzoeker informatie over de organisatie om een situatieschets te kunnen schrijven.

2. Desk research

Ter verdieping op het onderwerp heeft de onderzoeker diverse wetenschappelijke literatuur geraadpleegd.

De volgende deelvragen worden beantwoord door middel van desk research:

1. Wat is klantgerichtheid?

1.1 Wat houdt de competentie klantgerichtheid in?

1.2 Wat is een klantgerichte organisatie?

Voor deze deelvragen is er gekozen voor de theorie van IJzendoorn, E. van, Weert, L. van, Muller, B. (2009) (2009) en Smid (2009) omdat zij recente literatuur hebben geschreven over klantgerichtheid en competenties.

1.3 Welke interne factoren beïnvloeden klanttevredenheid bij organisaties?

Het model van Heskett et al. (1994) is gekozen voor deze deelvraag. Het model dat Heskett et al. gebruikt heet: "Service profit chain". Dit model neemt de medewerkers als uitgangspunt. Kort beschreven: er moet aandacht besteed worden aan de personele factoren om de klanttevredenheid te behalen wat zorgt voor omzet en winst. Dit sluit aan bij de visie van DE ORGANISATIE: " " (DE ORGANISATIE, n.d.). De medewerkers van DE ORGANISATIE verlenen een dienst (dienstverlenend bedrijf) waarmee zij de klant verder helpen. Het model wordt goed onderzocht hoe het model werkt, van intern naar extern.

2. Welke factoren beïnvloeden het veranderen en leren van rol, houding en gedrag. Voor deze theorie wordt gebruik gemaakt van de Kolb theorie en de theorie van Simons (1991). Met de Kolb theorie worden leerstijlen toegelicht. Voordat medewerkers iets aanleren of gedrag aanpassen, is het belangrijk te weten op welke manier de mens leert. Het model van Kolb (1984) is gekozen omdat hij verschillende leervormen onderscheidt gebaseerd op de persoonlijkheid van de mens. Naast het definiëren van de leerstijl, wat praktisch is voor DE ORGANISATIE, wordt ook aangegeven welke aanpak het best aansluit bij de leerstijl. Wanneer dat in kaart is gebracht, kan er getoetst worden welke leervoorkeur de medewerkers hebben en kan DE ORGANISATIE hier op in spelen. Dit voorkomt dat DE ORGANISATIE een leervorm inzet die niet aansluit bij de leervorm van de medewerkers, waardoor het leren niet optimaal verloopt. Deze uitkomst vormt de basis voor het field research over dit onderwerp.

3. Veldonderzoek.

Veldonderzoek is uitgevoerd omdat de gewenste gegevens niet op voorhand beschikbaar zijn. Veldonderzoek is de meest geschikte methode om de gegevens te verzamelen omdat dit een laagdrempelige manier is om de eigenschappen, mening en voorkeuren van de medewerkers te ontdekken. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden op drie verschillende manieren. Elke manier vertegenwoordigt een component van het onderzoek. Deze worden hieronder toegelicht.

- A. Dossieronderzoek wordt verricht om de competenties van de medewerkers in kaart te brengen. Voor het dossieronderzoek wordt gebruik gemaakt van kaarten die in de dossiers zitten. Alle medewerkers hebben tijdens het functioneringsgesprek aangegeven welke competenties zij willen ontwikkelen, loslaten of vasthouden. De competenties die als vasthouden worden genoemd, zijn dus al aanwezig. Deze worden verzameld en geanalyseerd. Alle competenties zijn gericht op klantgericht worden. Als duidelijk is welke competenties aanwezig zijn dan kan DE ORGANISATIE als organisatie beslissen om dit wel te behouden maar zich te richten op de ontwikkelcompetenties. Als duidelijk is welke competenties medewerkers over het algemeen willen ontwikkelen, dan kan DE ORGANISATIE daar op inspelen om medewerkers optimaal te ondersteunen om klantgericht te worden. Voor DE ORGANISATIE is het bovendien interessant om te weten welke medewerkers al klantgericht zijn en welke medewerkers zich op dit gebied willen ontwikkelen.

De competenties vasthouden en ontwikkelen geven structuur aan wat de medewerkers al kunnen en nog willen ontwikkelen (DE ORGANISATIE). De mogelijkheden om te ontwikkelen dragen bij aan de interne kwaliteit van het werk. Dit is de eerste stap in het SPC model van Heskett et al. (1994). Het dossieronderzoek is een kwalitatief onderzoek waarbij een secundaire analyse wordt uitgevoerd op bestaande data.

- B. Voor diepte-interviews is gekozen om de productiviteit en tevredenheid van de medewerkers te achterhalen. Voor dit onderzoek worden meningen van medewerkers, teamleiders en directieleden geïnventariseerd. De interviews zijn op te delen in twee blokken.

Het eerste blok van het diepte interview onderzoekt wat de medewerkers productief maakt. Door het in kaart brengen van de ideale medewerker wordt het duidelijk welke omschrijving en eigenschappen van een medewerker gewenst worden en welk gedrag daar bij hoort. Wanneer dit duidelijk is, ontstaat een ijkpersoon die kan dienen als een voorbeeld voor medewerkers. Tijdens de interviews wordt ook gevraagd om aan te geven welke collega('s), en waarom, zij het meest waarderen en zien als klantgericht. Bovendien wordt gevraagd naar de toegevoegde waarde van deze persoon, waarbij er een link wordt gelegd tussen de persoonskenmerken productiviteit die leiden tot een toegevoegde waarde. Hiermee wordt antwoord gegeven op het proces 'Employee productivity' van het conceptueel model, waarin wordt beweerd dat de medewerkersproductiviteit invloed heeft op de klantgerichtheid.

Het tweede blok heeft betrekking op de drijfveren (intrinsieke motivatie) van de medewerkers. Waar worden medewerkers van DE ORGANISATIE blij van, wat maakt ze trots en wanneer hebben ze het gevoel dat ze succesvol zijn? Het doel hiervan is om tevredenheid te meten door middel van intrinsieke motivatie wat een belangrijke rol is om klantgericht te kunnen werken. Bovendien wordt gevraagd wat de medewerker als klantgerichtheid ziet, om duidelijk te krijgen wat klantgericht is vanuit het perspectief van de medewerker. Ook de rol van DE ORGANISATIE en van de medewerker in het proces om klantgericht te worden wordt besproken en sluit zo aan bij de hoofdvraag.

- C. Om de leerstijlen van de medewerkers van DE ORGANISATIE te inventariseren is gekozen voor de methode van Kolb (1984). De relevantie van de leerstijlen is beschreven in de desk research. Als duidelijk is wat de leervoorkeuren zijn van de medewerkers, kan DE ORGANISATIE daar op inspelen in mogelijke leerinterventies en -arrangementen. Om de leervoorkeuren te ontdekken wordt aan alle medewerkers gevraagd online de Kolb test in te vullen. Het onderzoeken van de leervoorkeuren is een kwalitatief veld onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van kwantitatieve data.
- D. Om vast te stellen hoe DE ORGANISATIE haar medewerkers behoudt wordt , Hoofd P&O, geïnterviewd. Heskett et al. (1994) zegt dat organisaties moeten inzetten op het behouden van hun personeel omdat de relatie die ze opbouwen met de klanten kostbaar is. Uit onderzoek over klantgerichte organisaties (Heskett et al. 1994) blijkt dat naast het verlies van personeel er ook grote verliezen zijn productiviteit en klanttevredenheid. Daarom is het van belang voor organisaties om het personeel die veel contact heeft met klanten veel zekerheid te bieden en heb zo veel mogelijk proberen de behouden. In dit interview wordt gevraagd wat DE ORGANISATIE doet aan het behoud van medewerkers, hoe de organisatie werkzekerheid aan hen biedt. Ook wordt gevraagd naar de relatie met tevredenheid.

4.1 Steekproef

In deze scriptie is er gebruik gemaakt van verschillende populaties.

Dossieronderzoek

De steekproef bestaat uit alle medewerkers van DE ORGANISATIE. Alle medewerkers hebben een functioneringsgesprek gehad en zijn in het bezit van een competentie overzicht. Er is gekozen voor alle medewerkers zodat de uitslag voor de gehele organisatie geldt.

Diepte-interviews

- Medewerkers

Voor de diepte interviews (Blok II) is gebruik gemaakt van een steekproef om een steekproefgroep samen te stellen. Deze steekproefgroep bestaat uit 25 medewerkers, waaronder bij toeval 1 directielid en 2 teamleiders. De populatie voor het uitvoeren van de steekproef bestaat uit alle medewerkers, directieleden en teamleiders (in totaal 50) die in contact staan met de klanten. Alle voornamen zijn in Excel geplaatst waardoor iedere medewerker een nummer heeft. Via de computer zijn er 25 nummers uitgekomen die corresponderen met de Excel nummers.

Op deze manier heeft iedereen dezelfde kans om gekozen te worden. Vervolgens zijn de steekproefpersonen gecategoriseerd per groep. De functies binnen DE ORGANISATIE zijn in drie groepen verdeeld: accountants, audits en ondersteunende medewerkers (HR, secretariaat, Marketing en administratie). Zie tabel 2 voor de verdeling en informatie over de populatie.

- Directieleden en teamleiders

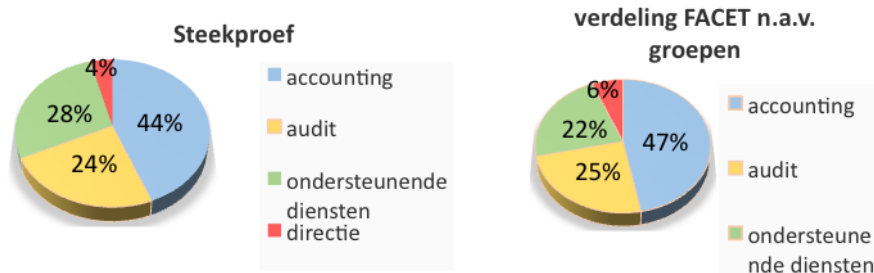
Voor de diepte interviews (Blok I) zijn, naast de 25 leden van de steekproefgroep, de niet geselecteerde directieleden en teamleiders ook ondervraagd vanuit hun functie. Dit betekent dat per saldo voor diepte interview Blok I uiteindelijk 29 mensen het gesprek hebben gevoerd.

Tabel 2 Populatie diepte interview

		Blok 1 (productiviteit)		Blok 2 (tevredenheid)		Kenmerken	
		Populatie	Percentage	Populatie	Percentage	Geslacht	Leeftijd
Steekproefgroep	Accounting	11	48%	11	48%	Gemiddeld 60% man (15) en 40% vrouw (10)	Gemiddeld 33 jaar
	Audit	6	50%	6	50%		
	Ondersteunend	7	63%	7	63%		
	Directie	1	33%	1	33%		
Functiegroep	Teamleiders	4	100%*		Niet deelnemen		
Functiegroep	Directieleden	3	100%*		Niet deelnemen		

*alle teamleiders en directieleden behoren tot de doelgroep van blok 1 over productiviteit vanuit hun functie. Om in kaart te brengen welke visie zij daarop hebben en in hoeverre dat aansluit op de steekproefgroep.

Bovendien wordt gekeken of de verdeling in de steekproef in verhouding is met verdeling in de populatie. Hierdoor wordt duidelijk of de functies naar verhouding vertegenwoordigd worden in de steekproefgroep. Er wordt eerst een nummer (een medewerker) gekozen en daarna wordt er pas gekeken naar de functie van de medewerker. Er is bewust gekozen voor deze aanpak zodat alle medewerkers dezelfde kans hebben om in de steekproef te komen, wat de validiteit en betrouwbaarheid ten goede komt. De verdelingen komen redelijk overeen. Zie figuur 3 voor de verdeling.



Figuur 3 In de grafieken is te zien wat de relatie is tussen de vakgebieden en de vertegenwoordiging in de steekproefgroep.

Kolb-test

voor het onderzoek naar de leervoorkeuren door middel van de Kolb (1984). test bestaat de steekproef uit alle medewerkers van DE ORGANISATIE. Er wordt aan alle medewerkers gevraagd een Kolb test te maken en de uitslag te mailen. De verwachte response is 100%. Tweemaal wordt er een herinnering verstuurd bij het niet invullen en wordt er bij face-to-face contact ook aandacht aan gegeven door de onderzoeker om deze response te behalen. Hierdoor kan de uitslag gegeneraliseerd worden voor de gehele organisatie. De response van 100% is behaald.

Interview behoud medewerkers

onderzoeken wat de visie van DE ORGANISATIE is met betrekking tot behoud van medewerkers vindt een interview plaats. De populatie voor dit interview betreft Medewerker PO, Hoofd P&O. Het behoud van medewerkers is een onderdeel van het HR beleidsplan, vandaar dat Medewerker PO vanuit haar functie hiervoor wordt geïnterviewd.

4.2 Meetinstrument

Voor het uitvoeren van het onderzoek zijn er verschillende meetinstrumenten gebruikt. Per component wordt weergegeven welke instrumenten er zijn gebruikt om te meten.

Component A. Voor het dossieronderzoek wordt gebruik gemaakt van alle personeelsdossiers. Het meetinstrument zijn de kaarten die in de personeelsdossiers zitten waar de competenties op staan. Op deze kaarten is aangegeven welke competenties de medewerker wilt loslaten, ontwikkelen en vasthouden. De variabelen zijn de competenties die DE ORGANISATIE heeft vastgesteld. Dit zijn competenties waarvan DE ORGANISATIE vindt dat deze belangrijk zijn voor het uitvoeren van de werkzaamheden, ongeacht de functies. De competenties zijn klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, vakbekwaamheid, samenwerken, proactief handelen, plannen en organiseren, adviesvaardigheden en leiderschap. Per competentie wordt aangegeven wat de medewerker er mee wil doen. Een voorbeeld van de kaart met competenties is te vinden in bijlage 7. Indirect wordt de interne kwaliteit van het werk gemeten. Door het in kaart brengen van de competenties meet je op welk gebied de medewerkers zich willen ontwikkelen. Het geeft structuur aan wat de medewerkers al kunnen en nog willen ontwikkelen (DE ORGANISATIE ). De Ontwikkeling is een onderdeel van de interne kwaliteit, het eerste onderdeel van het SPC model (Heskett et al., 1994).

Component B. Het interviewgesprek betreft een combinatie van een diepte interview en een half gestructureerd interview, aan de hand van een topic lijst. Deze vragenlijst is te vinden in de bijlage 5.1. Blok I meet tevredenheid van de medewerkers door te vragen wat voor hen een ijkpersoon is. Dit geeft aan wat zij nodig denken te hebben voor het goed uitvoeren van werkzaamheden, een goede samenwerking en klantgericht gedrag. Van welk soort collega worden zij blij en waar zit een goede samenwerking in. Indirect komt hier uit naar voren wat de normen en waarden zijn, wat aan sluit bij de theorie van Heskett et al. (1994): de tevredenheid met het werk, respect en waardigheid en teamwork staan onder andere centraal bij de tevredenheid van medewerkers. Bovendien wordt in blok II de drijfveren van de medewerkers onderzocht door de vraagstelling. Hier komt naar voren wat de medewerkers drijft en waar zij hun best voor gaan doen. Dit meet de tevredenheid omdat expliciet wordt gevraagd waar zij blij van worden en waar zij hun best voor doen. Daarnaast geeft dit ook weer waar de productiviteit van de medewerkers vanaf hangt. Door te vragen waar zij hun best voor doen, meet je wat hen productief maakt. Dit geldt ook voor het gevoel succes en trots omdat dat weer geeft waar medewerkers harder voor gaan werken en dus productiever worden.

Component C. Voor de Kolb (1984) test wordt er gebruik gemaakt van een online test die de leervoorkeur meet. De uitslag hiervan geeft aan wat over het algemeen de leervoorkeur is van de medewerkers zodat DE ORGANISATIE hier op in kan spelen. De Kolb test is hiervoor het meetinstrument. De test die gebruikt wordt is afkomstig van Springest, de grootste onafhankelijke vergelijkingssite voor opleidingen, cursussen en trainingen van Nederland (Springest, n.d.). Deze test vullen alle medewerkers in. Springtest meet de verschillende leerstijlen aan de hand van een vragenlijst. Deze vragen zijn gebaseerd op situaties en meten de manier van handelen. Welke manier het meest wordt gebruikt resulteert in een leerstijl die de voorkeur heeft.

Component D. Voor het interview met Medewerker PO, Hoofd P&O, wordt de theorie van Noomen (2004) als basis gebruikt. Het betreft een half gestructureerd interview aan de hand van een topic list (bijlage 5.2). Deze vragen meten het beleid van DE ORGANISATIE op het gebied van medewerkers behouden in de organisatie. Heel expliciet wordt gevraagd wat DE ORGANISATIE er aan doet en hoe de gang van zaken gaat. Op deze manier wordt gemeten hoe DE ORGANISATIE haar medewerkers behoudt.

4.3 Procedure

Met de procedure wordt aangegeven hoe er is gemeten. Dit zal per component toegelicht worden.

Component A. Voor het dossieronderzoek worden eerst de personeelsdossiers verzameld. Vervolgens wordt per medewerker opgezocht wat de competenties zijn. Deze competenties worden in een Excel bestand geplaatst. Daarna worden door middel van grafieken de competenties bij elkaar gevoegd. Dit is de data verzameling.

Component B. Er wordt gebruik gemaakt van een iPhone 4S om de gesprekken op te nemen, en oortjes om de gesprekken terug te luisteren zonder dat iemand anders mee kan luisteren. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van gesprekstechnieken, zoals LSD (Luisteren, Samenvatten Doorvragen) om de diepte in te kunnen gaan bij dit interview. Nog een manier om de diepte in te gaan is dat de twee topiclijsten samen één interview vormen. De topiclijst met vragen over de motivatie en drijfveren geldt zowel voor de directieleden, de teamleiders als voor de steekproef personen. voor de diepte interviews wordt begonnen met het creëren van draagvlak onder de medewerkers. Tijdens de personeelsbijeenkomst wordt er globaal verteld wat het onderzoek en dit diepte interview inhoudt. Er wordt aangegeven hoeveel tijd het de medewerkers kost en wat er precies van hen wordt verwacht. Vervolgens vindt de steekproef plaatst (zie hiervoor hoofdstuk 4.1, steekproef component B) en worden de steekproefpersonen door de management assistente ingepland voor een diepte interview. Een onderdeel van de procedure is de informatie die de respondenten voorafgaand krijgen. Dit wordt toegelicht zodat de medewerker niet het gevoel heeft dat zij sociaal wenselijke antwoorden moet geven, maar dat het echt om hun mening gaat. Dit wordt benadrukt en de reden hiervan wordt benoemd in hoofdstuk 4.5 betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid. Bovendien wordt aangegeven dat op basis van de antwoorden nieuwe vragen worden gesteld om zo alles te weten te komen. Ten slotte wordt de gelegenheid gegeven voor het stellen van vragen door de respondent en vraagt de onderzoeker of er nog dingen zijn wat de medewerker tegen houdt om vrijuit te spreken. Omdat de directiegesprekken eerder plaatsvinden, zijn zij per mail geïnformeerd (persoonlijke communicatie, 16 april 2015).

Component C. De Kolb test (1985). Er wordt draagvlak gecreëerd door het benoemen van het onderzoek tijdens de personeelsbijeenkomst. Eerst worden drie testen gemaakt, om te kijken welke test het meest uitgebreid is en of het toegankelijk is om te maken. Vervolgens wordt een mail opgesteld die naar de medewerkers wordt gestuurd inclusief de hyperlink (persoonlijke communicatie, 23 april 2015). Ook is er een toelichting van de test in de mail zodat de medewerkers achtergrondinformatie hebben. Daarna worden de uitslagen door de medewerkers gemaild naar de onderzoeker, die via een Excel sheet bij houdt welke medewerker de uitslag heeft gemaild. Vervolgens worden de uitslagen in een Excel bestand gezet. Dit is de data verzameling. In het volgende hoofdstuk wordt weergegeven hoe de data verzameling geanalyseerd wordt (data analyse).

Component D. Het interview met Medewerker PO, Hoofd P&O, wordt ingepland via outlook. Het gesprek vindt plaats in de werkkamer van Medewerker PO. De manier van het behouden van medewerkers wordt besproken aan de hand van een topic list (bijlage 5.2). Vervolgens werkt de onderzoeker het gesprek uit en wordt het besproken met Medewerker PO of het juist verwoord is.

4.4 Analyse

In dit subhoofdstuk wordt beschreven op welke manier de verzamelde data geanalyseerd is.

Component A. Door middel van dossieronderzoek wordt deelvraag 3 beantwoord: “Welke competenties zijn aanwezig binnen DE ORGANISATIE”. Alle competenties worden in een Excel bestand geplaatst. Als alle competenties bij elkaar gevoegd zijn in Excel, dan ontstaat er een tabel waardoor frequenties gemeten kunnen worden. Door het gebruik van formules in Excel wordt duidelijk hoeveel mensen welke competenties genoemd hebben en wat zij er mee willen doen. Deze aantallen worden vertaald in percentages om het overzichtelijk te maken. Deze tabel, met percentages, wordt gebruikt om de resultaten weer te geven en om conclusies te trekken.

Component B. Door middel van diepte interview worden deelvragen 5 en 6 beantwoord: “Hoe ziet de ideale medewerker eruit (productiviteit)” en “Wat motiveert de medewerkers en wat zijn de drijfveren” (tevredenheid). De diepte interviews worden opgenomen. Na het interview worden de gesprekken zo snel als mogelijk teruggeluisterd en ondertussen worden de antwoorden genoteerd in een analyse schema (zie bijlage 9). Na het afnemen van alle interviews worden relaties gezocht, welke antwoorden lijken op elkaar en komen het meest terug. Op die manier ontstaat er een globaal beeld en antwoord per deelvraag. Ook worden er bruikbare citaten verzameld om te gebruiken bij het creëren van de ijkpersoon voor DE ORGANISATIE.

Uiteindelijk komen er drie analyse schema's van de gesprekken: voor de directieleden, de teamleiders en de steekproefgroep. De drie analyse schema's worden met elkaar vergeleken om op deze manier overeenkomsten en verschillen (inconsistenties) te inventariseren. Deze analyse schema's worden gebruikt om de resultaten te formuleren, weer te geven en om conclusies te trekken.

Component C. Met de theorie van de Kolb test (1984) en de uitvoering ervan wordt deelvraag 4 beantwoord: "Hoe kan DE ORGANISATIE inspelen op de leervoorkeuren van de medewerkers. Voor het analyseren van de Kolb test wordt ook gebruik gemaakt van Excel. Bij de data analyse worden de gegeven leerstijlen per medewerker in een Excel bestand gezet. Door het gebruik van formules worden de uitslagen in een grafiek geplaatst. Door middel van grafieken worden de frequenties weergegeven van de antwoorden. Deze frequenties geven aan hoe vaak er welke leervoorkeur is gegeven. Hier komen percentages uit en wordt het duidelijk welke leervoorkeur het meest wordt genoemd. Hierdoor kan DE ORGANISATIE gericht medewerkers helpen bij de ontwikkeling bij het klantgericht worden. De grafieken worden gebruikt om de resultaten weer te geven en om conclusies te trekken.

Component D. Het interview met Medewerker PO, Hoofd P&O, wordt na het uitwerken geanalyseerd in de vorm van het samenvatten. Deze samenvatting wordt vervolgens besproken en indien nodig aangepast. Dit gesprek geeft direct antwoord op de vraag welke inspanningen DE ORGANISATIE levert voor het behoud van medewerkers.

4.5 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

In deze sub paragraaf wordt de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid weergegeven. Ook de bijbehorende maatregelen om dit te borgen worden genoemd. Dit alles wordt per component beschreven.

Component A. Voor het dossieronderzoek is het volgende ondernomen. De gesprekken waarin de competenties worden genoemd, zijn ontwikkelingsgesprekken. Door de verantwoordelijkheid bij de medewerker te leggen, wordt verwacht dat de genoemde competenties betrouwbaar zijn. De gegevens staan in de personeelsdossiers waar vertrouwelijk mee om wordt gegaan. Te allen tijde is de onderzoeker aanwezig bij de personeelsdossiers. Wanneer de onderzoeker het bureau met personeelsdossiers verlaat, worden de personeelsdossiers teruggeplaatst in de beveiligde kast. De medewerkers worden geanonimiseerd. Met zorg worden de competenties opgezocht en in Excel verwerkt in een rustige omgeving. Ook de manier van verwerken is voor alle competenties hetzelfde. Deze twee aspecten zorgen ervoor dat de foutmarge verkleint. Het onderzoek is herhaalbaar en zal zeer waarschijnlijk tot dezelfde resultaten leiden. Dit maakt het onderzoek betrouwbaar en geloofwaardig, valide.

Component B. Voor de diepte interviews is er gebruik gemaakt van een topic lijst die voor alle respondenten hetzelfde is. De betrouwbaarheid en geloofwaardigheid wordt vergroot als de structuur van de vragenlijst voor alle medewerkers gelijk is, de formulering van de vragen en antwoorden gelijk is, niet teveel open vragen worden gesteld en een logische volgorde in de vragen is terug te vinden (Verhoeven, 2011). Hier is rekening mee gehouden tijdens het opstellen van de topic list om zo de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid verder te vergroten.

Voor de diepte interviews is het volgende ondernomen. Voordat het interview echt begint, is eerst ruimte voor wat small talk om de medewerker op zijn gemak te stellen. De onderzoeker geeft nogmaals een toelichting van het onderzoek en hoe het interview in elkaar steekt. Hierbij wordt de onderzoeksvraag herhaald, de relevantie weergegeven en welke deelvragen hiermee beantwoord worden. Er wordt duidelijk aangegeven dat er geen goed of fout antwoord is en dat het echt draait om de mening van de medewerker. Er wordt gevraagd of het gesprek opgenomen mag worden zodat de aandacht volledig op de medewerker is gericht en het oogcontact niet verstoord kan worden. Dit allemaal in het kader van het vertrouwen winnen van de medewerker. Er wordt aangegeven dat de antwoorden vertrouwelijk worden behandeld, niet gedeeld worden met derden, als hulpmiddel dient bij het uitschrijven en niet als doel. Daarnaast worden de antwoorden geanonimiseerd, zodat de medewerker zich op zijn of haar gemak kan voelen tijdens het gesprek. Door dit te ondernemen wordt de kans groter dat de medewerker het gevoel heeft dat de antwoorden veilig zijn en kan verwacht worden dat de respondent eerlijk is en de informatie betrouwbaar en bruikbaar is. Dit voorkomt alleen sociaal wenselijke antwoorden, wat het onderzoek valide maakt.

Doordat het een diepte interview is kunnen de mensen moeite hebben met antwoord geven. Daarom zijn er meerdere vragen die op elkaar lijken zodat er gekeken kan worden of er hetzelfde antwoord wordt gegeven. In het begin zijn de medewerkers nog niet helemaal thuis in het onderzoek. Terwijl ze er over praten worden de antwoorden steeds dieper en wordt er uitgebreider antwoord gegeven. Wanneer het antwoord afwijkt van het begin, wordt er tijdens het gesprek aandacht aan gegeven met de vraag "Zou je dit willen toevoegen aan je eerder gegeven antwoord?". Ook wordt er regelmatig samengevat om te controleren of de antwoorden juist zijn en om het concreet te maken. Afwisselend doet de onderzoeker dit zelf en laat de medewerker dit bevestigen, of er wordt aan

de medewerker, richting het einde van het onderzoek, gevraagd concreet antwoord te willen geven. Tussendoor wordt er ook samen gevat door de onderzoeker om te controleren of de onderzoeker het goed heeft geïnterpreteerd. Ook wordt gevraagd of de medewerker wat drinken wil zodat de medewerker tijdens het onderzoek geen dorst krijgt wat haast in het gesprek kan veroorzaken (eerste levensbehoefte). Bovendien wordt gevraagd of de medewerker hierna nog een afspraak heeft staan, om hier rekening mee te houden. De gesprekken zijn gepland op gunstige tijden voor de medewerker, om tijdsdruk te voorkomen. Dit heeft ook invloed op de validiteit van het onderzoek omdat op deze manier minder sociaal wenselijke antwoorden wordt voorkomen.

Echter, voor het diepte interview geldt wel dat er onderzoek wordt gedaan met medewerkers. Mensen zijn niet foutloos en een mening kan erg verschillen. In dit onderzoek wordt alles gedaan om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen maar kan geen 100% betrouwbaarheid en validiteit gegarandeerd worden omdat het gedrag van mensen onvoorspelbaar is. Ondanks dat zo veel mogelijk wordt gedaan om dit te voorkomen, is het mogelijk dat bij herhaald onderzoek de resultaten afwijken.

Component C. Voor de Kolb test (1984) is het volgende ondernomen. In de mail wordt er aandacht gegeven aan het vertrouwelijk behandelen van de gegevens. De antwoorden worden geanonimiseerd. Hierdoor worden de medewerkers gestimuleerd om eerlijk te zijn tijdens het invullen van de test om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. In de personeelsvergadering wordt er aandacht gegeven aan het onderzoek en wordt ook geadviseerd om de Kolb test in een rustige omgeving te maken en er 10 á 15 minuten voor uit te trekken. Hierdoor voelen de medewerkers zich waarschijnlijk niet geremd en kunnen zij goed nadenken. Dit zorgt voor minder sociaal wenselijke antwoorden wat de validiteit ten goede komt

Bovendien is de Kolb test voor alle medewerkers hetzelfde. De betrouwbaarheid en geloofwaardigheid wordt vergroot als de structuur van de vragenlijst voor alle medewerkers gelijk is, de formulering van de vragen en antwoorden gelijk is, niet teveel open vragen worden gevraagd en een logische volgorde in de vragen is terug te vinden (Verhoeven, 2011). Hier voldoet de Kolb test aan, wat het onderzoek betrouwbaar en valide maakt.

Ook voor dit component geldt dat onderzoek wordt gedaan naar mensen. Mensen zijn niet foutloos en een mening kan erg verschillen. In dit onderzoek wordt alles gedaan om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen maar kan geen 100% betrouwbaarheid en validiteit gegarandeerd worden omdat het gedrag van mensen onvoorspelbaar is. Ondanks dat zo veel mogelijk wordt gedaan om dit te voorkomen, is het mogelijk dat bij herhaalbaar onderzoek de resultaten afwijken.

Component D: Voor het interview met Medewerker PO, Hoofd P&O, is gebruik gemaakt van een topic list. Van te voren wordt de topic list niet bekend gemaakt zodat Medewerker PO zich niet kan voorbereiden op het interview. Hierdoor zijn de antwoorden spontaan gegeven.

De betrouwbaarheid en geloofwaardigheid wordt vergroot als de structuur van de vragenlijst voor alle medewerkers gelijk is, de formulering van de vragen en antwoorden gelijk is, niet teveel open vragen worden gesteld en een logische volgorde in de vragen is terug te vinden (Verhoeven, 2011). Hier is rekening mee gehouden tijdens het opstellen van de topic list om zo de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid verder te vergroten.

Voordat het interview begint is er ruimte voor small talk om Medewerker PO, Hoofd P&O, op haar gemak te stellen. De onderzoeker geeft een toelichting van het onderzoek en hoe het interview in elkaar steekt. Hierbij wordt de onderzoeksvraag herhaald, de relevantie weergegeven en welke deelvragen hiermee beantwoord worden. Ook wordt gevraagd of Medewerker PO wat wilt drinken zodat zij tijdens het onderzoek geen dorst krijgt. Dit kan haast in het gesprek voorkomen. Bovendien wordt gevraagd of Medewerker PO hierna nog een afspraak heeft staan, om hier rekening mee te houden. Het interview wordt gepland op een datum en tijdstip dat het voor Medewerker PO gunstig is. Dit heeft ook invloed op de validiteit van het onderzoek omdat op deze manier minder sociaal wenselijke antwoorden wordt voorkomen.

Echter, het onderzoek wordt gedaan met een medewerker. Mensen zijn niet foutloos en een mening kan erg verschillen. In dit onderzoek wordt alles gedaan om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen maar kan geen 100% betrouwbaarheid en validiteit gegarandeerd worden omdat het gedrag van mensen onvoorspelbaar is. Ondanks dat zo veel mogelijk wordt gedaan om dit te voorkomen, is het mogelijk dat bij herhaald onderzoek de resultaten afwijken.

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven die voortkomen uit het onderzoek. Per deelvraag worden de resultaten weergegeven. Vervolgens wordt aan de hand van de resultaten ijkpersonen geschetst ter verduidelijking.

1. Welke competenties zijn er al aanwezig binnen DE ORGANISATIE?
2. Hoe kan DE ORGANISATIE inspelen op de leervoorkeuren van de medewerkers?
3. Hoe ziet de ideale medewerker eruit; waar zit 'productiviteit' in?
4. Wat motiveert de medewerkers; wat zijn de drijfveren, waar zit 'tevredenheid' in?
5. Hoe behoudt DE ORGANISATIE haar medewerkers?

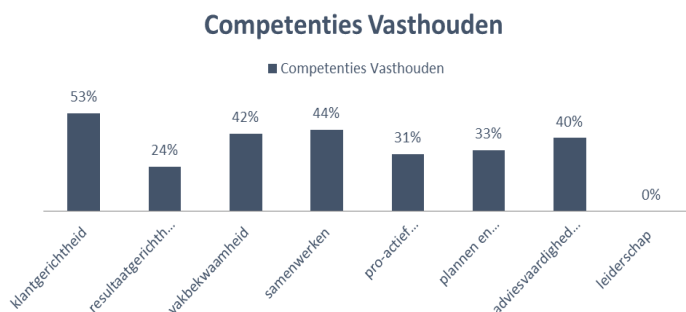
1. Competenties binnen DE ORGANISATIE

Het uitvoeren van het dossieronderzoek op het gebied van competenties resulteert in tabel 3:

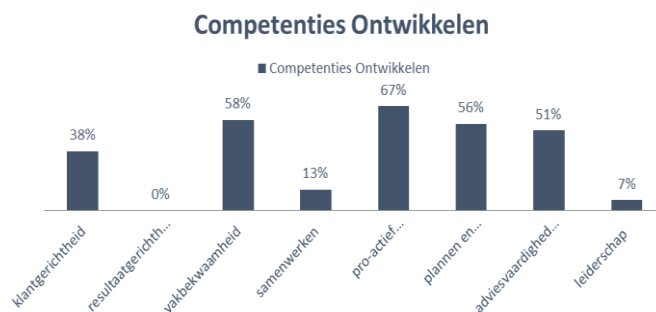
Tabel 3 Uitwerking competenties

Medewerkers Competenties						
Overzicht Competenties	Competenties Ontwikkelen	%	Competenties Vasthouden	%	Competenties Loslaten	%
klantgerichtheid	17	38%	24	53%	3	7%
resultaatgerichtheid	0	0%	11	24%	0	0%
vakbekwaamheid	26	58%	19	42%	0	0%
samenwerken	6	13%	20	44%	11	24%
pro-actief handelen	30	67%	14	31%	0	0%
plannen en organiseren	25	56%	15	33%	5	11%
adviesvaardigheden	23	51%	18	40%	0	0%
leiderschap	3	7%	0	0%	4	9%

In deze gegevens worden alle competenties en alle mogelijkheden weergegeven. Toegespitst op de competenties die de medewerkers willen vasthouden en ontwikkelen resulteren in figuren 4 en 5.



Figuur 4 Competenties vasthouden



Figuur 5 Competenties ontwikkelen

Uit figuur 4 en 5 kan worden afgeleid dat 53% van de medewerkers de competentie klantgerichtheid wil vasthouden. Dit betekent dat 24 medewerkers al klantgericht zijn, anders kan deze competentie niet vastgehouden worden. Daar staat tegenover dat 38% (17 medewerkers) de competentie klantgerichtheid wil ontwikkelen. Dit betekent dat deze medewerkers wel de intentie hebben om klantgericht te worden en er aan willen werken. In vergelijking met de andere competenties die men wil ontwikkelen, staat klantgerichtheid op de 5^e plaats. Er zijn 4 competenties die hoger scoren op nog te ontwikkelen. Dat zijn vakbekwaamheid, proactief handelen, plannen en organiseren en adviesvaardigheden. Hiermee staat vakbekwaamheid op één, meer dan de helft van de medewerkers (58%) geeft aan dat zij vakbekwaamheid willen blijven ontwikkelen. Opvallend is het feit dat 7%(3 medewerkers) aangeeft de competentie klantgerichtheid juist te willen loslaten. Er kan verder onderzoek plaatsvinden om te achterhalen wat de beweegredenen van de 3 medewerkers is om de competentie klantgerichtheid los te laten.

2. Inspelen op de leervoorkeuren van de medewerkers

De resultaten van de Kolb test geven weer hoe DE ORGANISATIE in kan spelen op de leervoorkeuren van de medewerkers.

Uit onderzoek is gebleken dat 40% van de respondenten een dromer is en 36% de voorkeur geeft aan een denker-leerstijl.

Om de 40% dromers te bereiken is het belangrijk dat DE ORGANISATIE hen de tijd en ruimte geven om op eigen tempo iets nieuws te leren. Voor het vraagstuk van DE ORGANISATIE, klantgericht worden, betekent dit dat DE ORGANISATIE niet een deadline op moet leggen maar juist er de tijd voor geven om resultaat te behalen.

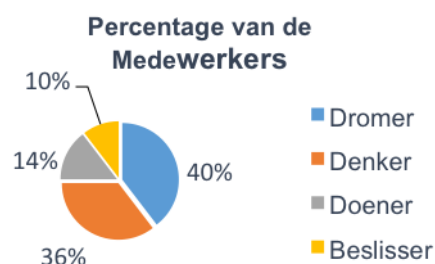
Om de andere grote groep van 35%, de denkers, te bereiken moet DE ORGANISATIE duidelijke instructies aangeven en vooral met theorie de noodzaak toelichten.

De dromer en denker hebben gemeen dat er veel wordt nagedacht voordat er actie plaats vindt. Dit in tegenstelling tot de doener en beslisser, die juist praktisch zijn. Het verschil tussen een dromer en een denker is dat de dromer juist tijd en vrijheid nodig heeft en creativiteit gebruikt om te kunnen functioneren terwijl de denker juist heel logisch denkt en wel de kaders nodig heeft (duidelijke instructies). Het kan voorkomen dat DE ORGANISATIE zich onbewust op één groep richt en daarmee de andere groep juist tegen werkt.

Tabel 4 presenteert de leerstijlen die de respondenten gekozen hebben wat in verhouding is gezet in figuur 6.

Tabel 4 Leerstijlen respondenten

Medewerkers Leerstijlen			
Optie	Uitslagen	Aantal	Percentage
1.	Dromer	20	40%
2.	Denker	18	35%
3.	Doener	7	15%
4.	Beslisser	5	10%
Totaal		50	100%



Figuur 6 Voorkeur van leren van de respondenten

Diepte interviews

De diepte interviews hebben geleid tot verschillende antwoorden. Het interview bestaat uit 2 delen namelijk, de productiviteit en de medewerkerstevredenheid. De vragen met betrekking tot de productiviteit zijn onderverdeeld in A tot en met H. De vragen met betrekking tot medewerkerstevredenheid zijn onderverdeeld in I tot en met P. Om de verschillende antwoorden te kunnen analyseren zijn er clusters gemaakt. De respondenten zijn de medewerkers uit het interview. Eerst zullen de antwoorden van de respondenten uitgebreid besproken worden, vervolgens worden de antwoorden van de teamleiders en de directieleden toegevoegd om te kijken of het overeen komt of juist afwijkt en zo ja waar het dan afwijkt.

3. Diepte interviews over productiviteit

A: Omschrijving ideale collega.

Er is gevraagd naar een globale omschrijving van de ideale medewerker. Er waren meer antwoorden mogelijk. De antwoorden zijn geclusterd in de volgende blokken, zoals te zien in tabel 5.

Tabel 5 Response Omschrijving ideale collega

Respondenten Omschrijving ideale collega		
Antwoord	Aantal keer gegeven	Percentages
Sociaal/collegiaal	21	38%
Klantgericht gedrag	14	25%
Communicatie	14	25%
Inhoud/vakkennis	7	13%
Aantal antwoorden	56	1

De vraag “Wat zie jij in een ideale collega” leidt bij 25 respondenten tot 56 antwoorden die zijn samengevat in 4 clusters, zoals te zien in tabel 4. In 12,5 procent van de gegeven antwoorden wordt er genoemd dat de ideale medewerker over voldoende vakkennis dient te beschikken. In verhouding: er is 7 keer vakkennis genoemd tegenover 21 keer sociaal/collegiaal. Dit geeft aan dat over het algemeen de ideale collega sociaal en collegiaal is. Een citaat die hierbij aan sluit is: “Oprecht geïnteresseerd en bereid om door gezamenlijke inzet een doel te bereiken”, aldus medewerker 17.

Het is opvallend dat inhoud/vakkennis als kenmerk het minst genoemd is als kenmerk om een ideale collega te kunnen zijn, ondanks dat 58% van de respondenten juist de vakkennis wil ontwikkelen. Kortom, respondenten willen zich het meest ontwikkelen op het gebied van vakkennis, maar zien dit niet als meest ideale kenmerk van een ideale collega. Wel wordt vakkennis genoemd in combinatie van het aanpassingsvermogen van een ideale medewerker.

Bij de teamleiders komt vooral belangstelling en interesse voor zowel collega's als klanten naar voren. Initiatief tonen om naar de klant toe te gaan, aanpassingsvermogen en empathisch vermogen zodat je met de klant kunt schakelen worden ook genoemd door de teamleiders. Dit komt overeen met klantgericht gedrag en sociaal/collegiaal.

De directieleden omschrijven de ideale collega vooral als iemand die kan luisteren naar de klant. Als er goed wordt geluisterd weet de ideale medewerker wat er speelt bij de ondernemer. Daarnaast wensen de directieleden iemand die enthousiast is en die als sparringpartner kan optreden. Bovendien wordt interesse en betrokkenheid genoemd. Ook deze antwoorden komen overeen met klantgericht gedrag en sociaal/collegiaal, maar behoren ook tot communicatie.

B: Eigenschappen van een ideale collega

Als antwoord op de vraag over de eigenschappen van de ideale collega zijn uitlopende antwoorden gegeven. Het verschil met onderdeel B is dat de medewerkers in onderdeel A een omschrijving geven en in onderdeel B specifiek eigenschappen benoemen. Meerdere antwoorden waren mogelijk (bijlage 6) is de volledige uitwerking van de eigenschappen terug te vinden. Deze eigenschappen zijn te clusteren in 4 eigenschappen. Afhankelijk van het gehele antwoord dat is gegeven (zie analyseschema's) is er gekozen bij welk cluster de eigenschap hoort. Door de uitgebreide antwoorden die zijn gegeven zijn bepaalde eigenschappen onder te verdelen in twee clusters. Dan hoort de eigenschap zowel bij cluster één als bij cluster twee. Het ene cluster sluit dus het andere cluster niet uit. De clusters zijn te vinden in tabel 6.

Tabel 6 Response eigenschappen ideale collega

Respondenten Eigenschappen ideale collega		
Antwoord	Aantal keer gegeven	Percentages
Sociaal/collegiaal	28	31,8%
Klantgericht gedrag	25	28,4%
Communicatie	23	26,2%
Inhoud/vakkennis	12	13,6%
Aantal antwoorden	56	1

De analyse is als volgt. De antwoorden zijn in vergelijking met onderdeel A (omschrijving ideale collega) gelijkmatiger verdeeld. Let wel: één eigenschap kan in twee clusters zitten en telt dus dubbel mee. In onderdeel B is de ondervertegenwoordiging van vakkennis ongeveer gelijk als bij onderdeel A. Desalniettemin scoort inhoud/vakkennis ook op onderdeel B het laagst van alle clusters. De cluster sociaal/collegiaal is de hoogst scorende cluster van onderdeel B. zijn de twee hoogst scorende clusters van onderdeel B. gerelateerd aan de gegeven antwoorden zijn er een aantal eigenschappen die zowel uitgelegd kunnen worden in cluster klantgericht gedrag als in sociaal/collegiaal. De eigenschappen zijn: geïnteresseerd, behulpzaam, flexibiliteit en eerlijk. Kortom, deze vier eigenschappen worden uitgebreid benoemd door de respondenten en vormen samen met andere eigenschappen de twee meest genoemde clusters; klantgericht gedrag en sociaal/collegiaal. De overige eigenschappen die bij de twee meest genoemde clusters horen zijn:

<u>Sociaal/collegiaal</u>	<u>Klantgericht gedrag</u>
• Samenwerken	• Initiatief tonen
• Hardwerkend	• Meedenkend
• Sociaal	• Out of the box denken
• Vertrouwen	• Gesprekken met klant voeren
• Teamspeler	• Probleemoplossend
• open zijn	

De teamleiders en directieleden hebben aangegeven dat luisteren en nieuwsgierigheid ook gewenste eigenschappen zijn. Alle eigenschappen die zij hebben beschreven vallen grotendeels onder de combinatie klantgericht gedrag én sociaal/collegiaal (5 maal). De eigenschappen die vallen onder het cluster klantgericht zorgen ervoor dat klantgericht gedrag veruit het hoogst scoort. Bovendien hebben de directieleden unaniem “weten wat er bij de klant speelt” en “optreden als sparringpartner” genoemd, terwijl deze beide niet voorkomen in de antwoorden van de respondenten.

Het is interessant dat de eigenschappen “leef hebben” en “durven” maar drie keer concreet worden genoemd ondanks dat deze eigenschappen wel veel terug komen bij andere vragen. In de context worden leef hebben en durven op verschillende manieren toegelicht. Bijvoorbeeld “Leef tonen om de extra stap te durven zetten” aldus directielid 1. Een voorbeeld van een combinatie is ook genoemd: “Durven opkomen voor jezelf en leef tonen om je doelen te bereiken en daarbij grenzen goed kunnen aangeven”, aldus medewerker 6. Leef hebben en durven wordt door de respondenten van de steekproef 9 maal (leef) en 11 maal (durven) genoemd. De teamleiders hebben het 4 maal over leef en 4 maal over durven. De directieleden noemen leef 5 maal en durven 4 maal, maar noemen het concreter dan eigenschappen.

Bij elkaar worden leef hebben en durven 34 keer genoemd bij vragen over gedrag, rol van de medewerker, omschrijving ideale medewerker en als kenmerk van een meest gewaardeerde of klantgerichte collega terwijl het 3 keer concreet genoemd wordt als eigenschap. Blijkbaar noemen de respondenten het niet als eigenschap maar vinden ze het toch heel belangrijk omdat het vaak wordt genoemd.

C. Gedrag ideale medewerker

Het gedrag is een verlenging van een eigenschap die de ideale collega bezit. Om optimaal te kunnen (samen) werken is het volgende gedrag genoemd, wat leidt tot productiviteit. Deze antwoorden komen grotendeels overeen met de vorige vraag. De clusters van onderdeel A en B worden ook in cluster C gehandhaafd. De percentages liggen dicht bij elkaar. Zie tabel 7 voor de aantallen.

Tabel 7 Response gedrag ideale medewerker

Respondenten Gedrag ideale medewerker		
Antwoord	Aantal keer gegeven	Percentages
Communicatie	19	32,2%
Klantgericht gedrag	18	30,5%
Sociaal/collegiaal	17	28,8%
Inhoud/vakkennis	5	8,5%
Aantal antwoorden	59	1

Het verwachte gedrag van de ideale collega uit zich wederom niet in vakkennis. Naast de vakkennis zijn de andere aspecten gelijk verdeeld. De verschillende gedragingen uit zich in de clusters, maar sommige daarvan komen in twee clusters voor. De dubbele gedragingen komen voor bij klantgerichtheid en communicatie. Deze clusters scoren het hoogst.

De gedragingen die op beide clusters invloed hebben zijn: proactief, actief contact zoeken, zelfstandig handelen en begripvol naar klanten. Een voorbeeld hiervan komt naar voren in een quote, gegeven door medewerker 2: "Met de klant meedenken en problemen te vinden voordat ze er zijn". Ook "Weten wat er speelt" wordt door verschillende respondenten genoemd.

De teamleiders hebben als aanvulling gegeven enthousiasme, verantwoordelijkheid nemen en afspraken maken en nakomen. Daarnaast hebben de teamleiders en de directieleden ook proactief en interesse tonen het meest genoemd. Interesse tonen is door 6 van de 8 ondervraagden (teamleiders en directie) genoemd als ideaal gedrag.

D en E: Gewaardeerde en klantgerichte collega

Er worden 19 gewaardeerde en 16 klantgerichte medewerkers bij naam genoemd. 12 medewerkers daarvan zijn genoemd als gewaardeerde en klantgerichte collega. De meest gewaardeerde collega is vaak de collega waar mee samen wordt gewerkt. Naam C is hiermee het meest genoemd, door 7 medewerkers. In onderdeel F wordt de toelichting op de naamkeuze gegeven. Op het gebied van meest klantgerichte collega komt Naam M naar voren, 7 keer genoemd door de respondenten. Daarnaast wordt ook Naam A als meest klantgerichte collega genoemd, door 6 respondenten. De andere medewerkers zijn wel genoemd, maar komen niet in de buurt van de aantallen van bovengenoemde medewerkers. In onderdeel F wordt de toelichting op de naamkeuze gegeven. Een leuke toevoeging is dat het antwoord "iedereen" ook een aantal keer is genoemd in beide categorieën. 3 maal voor gewaardeerde en 2 maal voor klantgerichte medewerker. Kortom: Naam M, Naam C en Naam A zijn door de respondenten het meest genoemd.

De teamleiders geven Naam W als meest gewaardeerde collega aan (2 van de 4 teamleiders) en Naam A (3 van de 4) als meest klantgerichte collega. De directie vinden een klantgerichte collega ook de meest gewaardeerde collega en hebben dus geen onderscheid gemaakt en twee van de drie directieleden noemen hierbij Naam M.

Wanneer de antwoorden van de respondenten, teamleiders en directieleden bij elkaar opgeteld worden, ontstaan de volgende resultaten. De meest klantgerichte collega's zijn Naam M (12 maal genoemd) en Naam A (11 maal genoemd) en de meest gewaardeerde collega's zijn Naam C en Naam W (beide 7 maal genoemd).

F: De toelichting op de naamkeuze van onderdeel D en E.

In de toelichting van de respondenten op hun keuze voor de gewaardeerde en klantgerichte collega wordt een breed palet aan eigenschappen genoemd. Een aantal daarvan wordt bij beide categorieën genoemd. Zoals: gedreven, enthousiast, open en voorbeeldgedrag. Blijkbaar zijn deze eigenschappen voor beide categorieën van belang. De tendens bij de gewaardeerde collega's is meer focus op sociale eigenschappen, waarbij behulpzaam, teamgeest en positieve instelling over het algemeen genoemd worden. Bij de toelichting op de keuze voor klantgerichte collega's worden klantgericht denken, communicatief sterk en inlevingsvermogen het meest genoemd. Daarnaast komen veel opmerkingen als 'vertoont voorbeeldgedrag' en 'heeft lange termijn relaties' voor. In de toelichting van de genoemde collega komt kennis van zaken slechts sporadisch en indirect voor. Het lijkt dat 24 van de 25 medewerkers kennis van zaken niet koppelen aan klantgericht zijn.

De teamleiders en directieleden sluiten hier bij aan. Hierbij is als volgt de verdeling:
Naam M: de gedrevenheid en enthousiasme. Naam E: de gedrevenheid en Naam A: enorm klantgericht, is communicatief erg vaardig, denkt in kansen en komt uit zijn comfort zone.

Wanneer de antwoorden van de respondenten, teamleiders en directieleden worden samengevoegd, ontstaat de volgende beschrijving. Naam M wordt geroemd om zijn enthousiasme, gedrevenheid en gaat zeer ver voor zijn klanten. Naam M kan goed gesprekken voeren met klanten. Naam A wordt geroemd om zijn zeer klantgerichte houding door middel van enthousiasme en een grote overtuigingskracht. Naam A is communicatief erg vaardig en denkt in kansen en durft uit zijn comfort zone te stappen. Zowel Naam M als Naam A worden vaak in één zin genoemd met praktische aanpak en meedenken met de klant.

De meest gewaardeerde collega's zijn Naam W en Naam C, beide 7 maal genoemd. Dit is een opvallend verschijnsel, omdat dit beide directieleden zijn. Dit geeft aan dat de medewerkers de directieleden het meest waarderen wat een opvallend verschijnsel is in een organisatie. Naam C kenmerkt zich door de (duurzame) binding met zijn klanten en Naam W om zijn communicatievaardigheden, zowel het klantcontact als het vermogen om de medewerkers te helpen. Hierbij een paar citaten uit het diepte interview over de genoemde medewerkers. Over Naam M: "Denkt na over de toekomst, denkt mee met toekomst DE ORGANISATIE en weet mensen enthousiast te maken", aldus directielid 3. Over Naam A: "Altijd bezig met de klant, belt ook zomaar op om te vragen hoe het gaat. Hij ziet mogelijkheden en zoekt naar oplossingen. Brengt klanten samen die iets voor elkaar kunnen betekenen", aldus medewerker 10. Over Naam C: "Staat open voor nieuwe ideeën en positieve kritiek. Samen verandering in gang zetten om verder te kunnen leidt tot een open werksfeer". aldus medewerker 4. Over Naam W: "Probeert overall visie op te houden en in de toekomst te kijken", aldus teamleider 2.

Concluderend, de antwoorden van zowel de respondenten, de teamleiders en de directieleden kunnen als volgt vastgesteld worden: In Naam M worden vooral de gedrevenheid, klantgerichtheid en enthousiasme gewaardeerd. In Naam A het enorm klantgericht zijn. Daarnaast worden gewaardeerd: enthousiasme, overtuigingskracht, communicatief vaardig, denkt in kansen en uit zijn comfortzone komen. Verder worden de directieleden Naam W en Naam C gewaardeerd om communicatie en hun flair & charisma, zowel met klanten als medewerkers.

G en H: De toegevoegde waarde voor het team en voor de organisatie.

Op het gebied van toegevoegde waarde voor het team is door 12 van de respondenten aangegeven dat de ideale medewerker leidt tot een betere samenwerking van het team. Bovendien geven 11 respondenten aan dat een ideale medewerker een voorbeeldfunctie heeft voor de overige teamleden. De ideale medewerker stimuleert en motiveert de anderen. De ideale medewerker laat hij zien hoe het moet en hier kunnen de andere teamleden van leren.

Daarnaast worden 'lerende teams' en het verhogen van de klanttevredenheid genoemd. De verbeterde werkverdeling wordt ook regelmatig genoemd, maar niet zo vaak als samenwerken. Opvallend in dit opzicht is dat het gedeelte vakkennis niet wordt genoemd als positief effect maar is juist het samenwerken dat toegevoegde waarde levert aan het team.

Daarbij geven de respondenten aan dat op vier vlakken een positief effect wordt verwacht van de ideale medewerker op de hele organisatie (DE ORGANISATIE). De vier vlakken zijn:

1. Betere samenwerking (wat overeenkomt met de toegevoegde waarde van het team)
2. Meer omzet
3. Betere concurrentiepositie
4. Hogere klanttevredenheid.

Objectief gezien zijn deze 4 vlakken waarschijnlijk onderling met elkaar verbonden. Een betere samenwerking zou heel goed kunnen leiden tot meer productiviteit en een hogere kwaliteit (hogere klanttevredenheid), waardoor een betere concurrentiepositie ontstaat en een hogere omzet volgt. Deze vlakken beïnvloeden elkaar zowel positief als negatief. Een opvallende verschijning is dat de respondenten nadrukkelijk aangeven dat de huidige positie van DE ORGANISATIE nu niet onvoldoende scoort op bovenstaande vlakken, maar er wordt door respondenten wel ruimte voor verbetering gezien. Nader onderzoek kan uitwijzen wat de verbeteringen zijn op deze gebieden.

De leidinggevendenden geven aan dat de ideale medewerker zorgt voor een voorbeeldfunctie, waar de andere medewerkers van kunnen leren. Alle directieleden en één teamleider geven aan dat het model van de ideale medewerker noodzakelijk is. De ideale medewerker verhoogt de levensvatbaarheid van DE ORGANISATIE. Bovendien wordt er door directieleden ook het uithangbord van DE ORGANISATIE genoemd als toegevoegde waarde voor de organisatie. Het zorgt voor een goed imago.

4. Diepte interviews over drijfveren en tevredenheid

I en J Reden om je best te doen en waar hangt succes vanaf

Aan respondenten is gevraagd wat voor hen een reden is om je best te doen op kantoor om te achterhalen wat de drijfveren zijn. Daarnaast is er gevraagd waar voor hen succes vanaf hangt. Wanneer ervaren zij het gevoel van succes. In tabel 8 staan de antwoorden die door 3 of meer respondenten genoemd zijn.

Tabel 8 Response best doen en succes ervaren

Respondenten Best doen en succes ervaren			
I: Best doen op kantoor	aantal	J: Succes	Aantal
Zo goed mogelijk de klant bedienen	15	Waardering/bevestiging krijgen	12
Collegialiteit	10	Wanneer ik goed werk heb geleverd aan de klant (toegevoegde waarde)	12
Leuk werk	4	Mezelf ontwikkelen	3
omdat ik er voor betaald krijg	3		

Van de 25 respondenten geven er 15 als antwoord op de vraag “Wat is een reden om je best te doen op kantoor” dat zij graag willen presteren voor de klant. Een quote die hierbij aansluit is gegeven door medewerker 6: “Om mijn klanten tevreden te houden en niks anders dan dat, daar draait het eigenlijk om”. Anderzijds betekent dit dat 10 respondenten die reden niet spontaan noemen als reden. Nader onderzoek kan uitwijzen wat de reden hiervan is. De tweede reden is collegialiteit of functioneren binnen het team (10 maal genoemd). Een combinatie antwoord is gegeven door medewerker 18: “Ontwikkelen, beter willen worden, daardoor goed in mijn werk en dan waardering van DE ORGANISATIE en van de klant”.

Bij succes antwoorden respondenten iets vaker dat waardering en bevestiging ontvangen belangrijk is. De twee belangrijkste reden en met afstand van de andere antwoorden, voor succes zijn waardering en bevestiging krijgen (11 maal) en goed werk afleveren voor de klant (10 maal). De andere antwoorden komen op het gebied van aantallen niet in de buurt van de twee meest genoemde antwoorden.

Kortom, bij beide componenten wordt presteren voor de klant, werk afleveren voor de klant genoemd.

K en L: Trots op werkprestatie en wie geeft een trots gevoel

Er is gevraagd aan de respondenten wanneer zij het gevoel van trots ervaren op hun werkprestatie en wie hen een trots gevoel geeft. De antwoorden die 7 of meer keer zijn gegeven zijn te vinden in tabel 9.

Tabel 9 Response Trots

Respondenten Trots			
K: Trots op werkprestatie	aantal	L: Wie een trots gevoel	Aantal
Als de klant tevreden is	11	Collega's	15
Samenwerken/collegialiteit	10	Familie en vrienden	13

Van de 25 respondenten geven 11 respondenten aan trots te zijn op het geleverde werk als de klant aangeeft tevreden te zijn. 10 keer wordt er verwezen naar de interne klant of collega die tevreden is met het geleverde werk, bijvoorbeeld in de vorm van waardering voor het werk. Veelvuldig wordt aangegeven trots te zijn (in combinatie met andere factoren) als een deadline wordt gehaald.

Bij het geven van een trots gevoel wordt net iets vaker medewerkers en collega's genoemd dan familie. 15 keer geven de respondenten aan dat het collega's zijn en 13 keer de familie, daarnaast wordt 5 keer aangegeven dat respondenten trots zijn op zichzelf en nog 3 maal dat de klant de respondent een trots gevoel geeft. De reacties van de klanten (tevreden reacties) leiden er wel toe dat respondenten trots zijn op het eigen werk, maar slechts sporadisch geeft de klant een trots gevoel aan de respondenten. Over het algemeen wordt zowel bij de klant, collega's (en collegialiteit), familie en vrienden aangegeven dat er een trots gevoel wordt gegeven door middel van waardering. De respondent ervaart het gevoel van trots wanneer zij een complimentje krijgen en er wordt gezegd dat de respondent het werk of de studie “goed doet” en “goed bezig is”. De conclusie is dat het gevoel van trots veroorzaakt wordt door het gevoel van waardering en het ontvangen van een complimentje, zowel door collega's als klanten (werk gerelateerd) als door familie en vrienden (privé gerelateerd). Hierop scoort werk gerelateerd zelfs nog hoger dan privé gerelateerd.

M: Wat is klantgerichtheid

In de diepte interviews is aan de respondenten gevraagd wat zij als klantgerichtheid zien. In bijlage 6 zijn alle antwoorden, gecategoriseerd terug te vinden. Tabel 10 geeft de antwoorden weer die meer dan 5 keer genoemd zijn door de respondenten.

Tabel 10 Response klantgerichtheid

Respondenten M: Wat is klantgerichtheid		
Categorie	Omschrijving	Aantal
Gedrag	Aanvoelen en meedenken	13
Gedrag	Tijd voor de klant nemen (bezoek en interesse)	9
Inhoud	Vragen beantwoorden (verwachtingen waarmaken)	8
Gedrag	Goed luisteren	7
Gedrag	Attent zijn, omgang goed	6

Volgens de respondenten is klantgerichtheid vooral gebaseerd op gedrag en minder op inhoud. 46 reacties op gedrag en 17 reacties op inhoud. Binnen gedrag staat “aanvoelen en meedenken” op één. Medewerker 14 zegt hierover: “Inleven in de klant, oprechte interesse tonen. Indien mogelijk vragen voor zijn, anders vragen tijdig beantwoorden”. Ook tijd voor de klant nemen scoort hoog, genoemd bij klanten bezoeken, interesse tonen en aandacht geven. Daarnaast wordt goed luisteren ook als klantgericht genoemd volgens de respondenten.

Op het gebied van inhoud wordt het meest “De vraag goed beantwoorden” genoemd. In de interviews kwam ook naar voren dat het goed beantwoorden van de vraag het resultaat is van luisteren naar de klant, wat aansluit bij het eerder genoemde gedrag. Medewerker 14 zegt over deze combinatie het volgende: “Inleven in de klant, oprechte interesse tonen en indien mogelijk vragen voor zijn, anders vragen tijdig beantwoorden”.

N: Rol van DE ORGANISATIE om klantgerichtheid te bereiken

Tijdens de diepte interviews wordt er aan de respondenten gevraagd hoe DE ORGANISATIE hen hierbij kan helpen. Er zijn meer antwoorden mogelijk. Meegaan met collega's (mentor systeem) is 16 keer genoemd, net zoals ruimte geven aan de medewerkers, door middel tijd geven (uren) en een veilig gevoel creëren (14 maal genoemd). De respondenten geven drie zaken duidelijk aan. Met meer uren bedoelen de respondenten meer ruimte (uren en veilig gevoel) om bij klanten langs te gaan.

Ten tweede vindt een groot deel (wederom 16 respondenten) het een goed idee om met collega's mee te gaan naar de klant. Het gaat om collega's die meer ervaren zijn. Deze collega's hebben ook een voorbeeldfunctie.

Als derde wordt gevraagd (door de respondenten) om ondersteuning door training (9 maal genoemd) en/of cursus op het gebied van klantgerichtheid. Echter, maar enkele respondenten konden concreet benoemen hoe de opleiding of cursus eruit moet zien. Regelmatig is dit het eerste antwoord geweest van een respondent, maar bij doorvragen kwam naar voren dat de respondenten de invulling niet weten en stapten zij over naar de praktijk; met een collega meegaan die wel klantgericht is. De verwachting van de onderzoeker is dat de primaire reactie van de respondenten het opleiden of trainen was, maar bij nader inzien zij zich realiseren dat klantgerichtheid hem niet in de kennis zit maar op ervaring op doen. Dit komt overeen met de voorgaande vragen waaruit bleek dat kennis ondergeschikt is in vergelijking met klantgericht en sociaal/collegiaal. Nadat de respondent dat zich heeft gerealiseerd, wordt er verder gepraat over het praktijk gedeelte en wordt er niet meer teruggekomen op de opleiding en cursus. Wanneer de onderzoeker hier naar vroeg, bleek dat de respondent het praktijkgedeelte het belangrijkste vond. Een enkele respondent reageerde hierop dat een combinatie van bovenstaande zaken ook mogelijk is. Hiermee werd bedoeld op het trainen van gesprekstechnieken.

Bovendien wordt door enkele respondenten aangegeven dat de vrijheid met betrekking tot het al dan niet uren schrijven zal helpen bij het daadwerkelijk in de auto stappen om naar een klant toe te gaan, wat de klantgerichtheid bevordert. Wanneer de onderzoeker een ingang in het gesprek vond werd er gevraagd naar het uren principe om de objectiviteit te waarborgen. Hieruit kwam naar voren dat DE ORGANISATIE geen urenfabriek is maar dat het wel zal helpen als er uren en tijd beschikbaar wordt gesteld om aan de klantenbinding te werken. Deze uren worden door de respondenten als investering gezien. Ook noemden de respondenten de faalkosten die zijn genoemd tijdens een personeelsbijeenkomst, dat zijn uren die niet in rekening gebracht zijn. Door de naam is het een negatief

verschijnsel en de respondenten denken dat daar de uren in zitten die zij bij een klant doorbrengen maar waar zij geen advieswerk of producten afleveren.

Kortom, enerzijds vinden de respondenten, maar ook teamleiders en directieleden, dat naar de klant toe gaan heel belangrijk is voor de klant, maar ook voor de medewerkers om klantgericht te worden en zijn, anderzijds worden de medewerkers geconfronteerd met uren die geen geld opleveren. Ook geven respondenten aan dat de rol niet bij DE ORGANISATIE ligt maar bij de medewerkers maar dat DE ORGANISATIE het moet ondersteunen. Zie hiervoor het volgende onderwerp.

Concluderend, de rol van DE ORGANISATIE om klantgericht te worden is: de ruimte en uren beschikbaar stellen om medewerkers de mogelijkheid te bieden om met een ervaren collega mee te gaan naar klanten of zelfstandig naar klanten te gaan. DE ORGANISATIE kan dit stimuleren, aangeven dat dit belangrijk is. Het kenbaar maken, daadwerkelijk benoemen dat het een investering is waardoor er een veilig gevoel ontstaat.

O: Rol van medewerker om klantgerichtheid te bereiken.

Er zijn veel verschillende antwoorden gegeven die van elkaar afwijken. De overlap in antwoorden is het volgende:

Tabel 11 Response rol van de medewerker

Respondenten Rol medewerkers	
Actie	Aantal
Doen: daadwerkelijk (mee) gaan naar klanten	18
Blijven ontwikkelen op het gebied van klantgerichtheid	4
Bewust verdiepen in de klant	2

Zoals te zien is in tabel 11 geeft het overgrote deel van de respondenten aan dat de rol die genomen moet worden, er vooral één is: het gewoon doen. Hiermee wordt bedoeld daadwerkelijk in de auto te stappen en naar de klanten toe te gaan. Ook is het mogelijk dat je mee gaat met een ervaren collega om daar van te kunnen leren. Er wordt gekozen voor een praktijkgerichte aanpak, pragmatisch leren en initiatief tonen. In tegenstelling tot de vorige vraag wordt hier de rol van training of cursus minder prominent herkend. “In het diepe springen, daar leer je van” is het advies van de respondenten. De respondenten geven aan dat het een wisselwerking is tussen DE ORGANISATIE en de medewerkers. Het initiatief ligt bij de medewerkers om het daadwerkelijk te doen en DE ORGANISATIE moet daarin ondersteunen en er de ruimte en uren voor bieden.

Kortom, de rol van de medewerker om klantgericht te worden is praktijkgericht: het gewoon doen en daadwerkelijk (mee) gaan naar klanten en initiatief tonen. Het initiatief ligt bij de medewerker, DE ORGANISATIE faciliteert.

P: Waar wordt je blij van op kantoor/in de werkzaamheden

In het diepte interview is deze vraag gesteld om te kijken wat de medewerkers blij maakt, wat zorgt voor tevreden medewerkers. Deze vraag komt bij een aantal respondenten overeen met de vraag waarom zij hun best doen in het werk. Dit is de laatste vraag van het diepte interview en dient deels voor een controle middel omdat de medewerkers de diepte in zijn gegaan in dit interview en misschien nog nieuwe ideeën hebben over de drijfveren. Alle gegeven antwoorden zijn te vinden in bijlage 6. In tabel 12 de weergaven van de 5 of meer genoemde antwoorden.

Tabel 12 Response waar word je blij van

Respondenten Blijheid	
Waar word je blij van	Aantal
Collegialiteit/samenwerking	20
Sfeer bij DE ORGANISATIE	13
Klanten tevredenheid	9
Successen/waardering	6

Alle resultaten zijn afkomstig uit de analyse schema's. De analyseschema's zijn te vinden in bijlage 9.1, 9.2 en 9.3.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Hoofdstuk 6 beschrijft de conclusie, discussie en aanbevelingen.

6.1 Conclusies

Uit de situatieschets blijkt dat de accountancy branche aan verandering onderhevig is en dat de klantbehoeften veranderen. Om te kunnen blijven bestaan is het belangrijk om als accountantskantoor mee te veranderen en dat begint bij de medewerkers, daar maak je het verschil mee. Klantgerichtheid is hierin leidend.

De research heeft uitgewezen dat klantgerichtheid als volgt kan worden omschreven: het onderzoeken van de wensen en behoeften van de klant en hier naar te handelen. Het is anticiperen op de behoeften van de klant en hoge prioriteiten geven aan klanttevredenheid en servicebereidheid, volgens de omschrijving van Smid (2011). Klantgerichtheid kan ontwikkeld worden als de medewerker zich kan inleven in de wensen en behoeften van de klant. De acties die ondernomen kunnen worden zijn te vinden in hoofdstuk 4.1.2.

Bij een klantgerichte organisatie ligt de focus op de interactie en de communicatie en is externe gerichtheid en flexibiliteit erg belangrijk (Biessen & Kleuskens, 2005). Thomassen (1998) zegt hierover dat dit wel gedragen moet worden door de directie en het management team. De wens van DE ORGANISATIE (directie en het management) is om een klantgerichte organisatie te zijn. Daar heb je medewerkers die klantgericht zijn voor nodig om dit te bereiken. Maar hoe zorgt een organisatie daarvoor? De hoofdvraag die hieruit voortvloeit is dan ook:

“Hoe kunnen de medewerkers van DE ORGANISATIE klantgericht worden?”

De hoofdvraag is opgedeeld uit verschillende deelvragen. Deze deelvragen worden impliciet beantwoord zodat aan het einde van dit hoofdstuk een antwoord gegeven kan worden op de hoofdvraag.

Uit de theorie van Heskett et al. (1994) blijkt dat elke organisatie eerst naar binnen moet kijken om klantgericht te worden en daardoor kan een organisatie winst maken. Het eerste aspect van deze theorie en dit model is de interne kwaliteit. De interne kwaliteit moet in orde zijn. Als de interne kwaliteit op orde is zorgt dit voor een hogere klanttevredenheid wat resulteert in klantgerichtheid. Een onderdeel daarvan is het aanbieden en faciliteren van ontwikkeling. Uit dit onderzoek is gebleken dat DE ORGANISATIE dit waarborgt door middel van het DE ORGANISATIE  systeem. Door dit systeem zijn medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling aan de hand van competenties. Bij deze competenties staat klantgerichtheid onder andere centraal. Door het aanbieden van ontwikkeling stimuleer je de medewerkers enerzijds op het gebied van klantgerichtheid en anderzijds op het gebied van tevredenheid wat een schakel is in het proces om klantgericht te zijn. Dit systeem zorgt voor natuurlijke selectie, met als voorbeeld medewerkers die niet passen binnen het nieuwe waardensysteem vertrekken.

De tweede schakel in het model van Heskett et al. (1994) is de tevredenheid. Tevreden medewerkers zijn nodig om klantgerichtheid te behalen. Tevredenheid wordt omschreven als een positieve houding en hoe je met elkaar omgaat. Uit het onderzoek blijkt dat de collegialiteit en de sfeer het meest belangrijk is voor de medewerkers en wat dus tevreden maakt. De strekking uit het onderzoek is dat de sfeer binnen DE ORGANISATIE grotendeels zorgt voor tevredenheid. De sfeer wordt veroorzaakt door collega's en dus ook collegialiteit: de collega's en samenwerken zorgen voor tevreden medewerkers. Zoals is gebleken uit de resultaten, wil een groot deel van de populatie goed presteren voor zowel de klant als voor collega's met als gevolg het gevoel van waardering. Waardering zorgt voor drijfveren, maar is ook een indicatie voor het meten van succes. Bovendien zorgt waardering voor het gevoel van trots, het speelt dus een belangrijke rol voor de medewerkers en kunnen hierdoor dus klantgericht worden.

In het kader van tevredenheid productiviteit (de derde schakel) is een ijkpersoon geschetst. De ideale medewerker is sociaal en collegiaal volgens de medewerkers. De teamleiders en directieleden hebben als toevoeging: door te luisteren, interesse en initiatief te tonen weet je wat er speelt bij de klant. Uit field research is gebleken dat vakkennis ondergeschikt is om klantgericht te zijn in vergelijking met sociale vaardigheden, maar vormt wel de basis. De eigenschappen die horen bij sociale vaardigheden zijn: geïnteresseerd, behulpzaam, flexibel en eerlijk. Deze eigenschappen komen overeen met de resultaten van de desk research. In het algemeen gaven respondenten regelmatig aan dat 'weten wat er speelt' als gewenst en klantgericht gedrag wordt ervaren. Interessant is het feit dat uit resultaten is gebleken dat lef hebben en durven niet expliciet is genoemd maar wel belangrijk blijkt te zijn. Concluderend is lef hebben en durven ondergewaardeerd omdat het niet expliciet wordt vermeld. Daarentegen vinden respondenten het onbewust wel belangrijk.

Daarnaast is uit field research gebleken dat het gedrag proactief, begrip naar klanten en zelfstandig handelen erg op prijs wordt gesteld. Naam M, Naam A, Naam C en Naam W zijn genoemd als gewaarde en klantgerichte collega's. Als de persoonlijkheden van deze collega's worden samengevoegd ontstaat de volgende omschrijving van persoonlijkheid.

Deze medewerker is productief in zijn werk, klantgericht en tevreden in zijn omgeving. Zijn persoonlijkheid ziet er als volgt uit: een gedreven, enthousiaste en klantgerichte collega die zijn overtuigingskracht inzet. Een proactieve houding, begrip tonen naar klanten en zelfstandig kunnen handelen heeft hij in zich. Hij houdt van een praktische aanpak en denkt mee met de klant. Communicatie, sociaal zijn en collega's zijn voor hem erg belangrijk. Dit vertaalt zich in een duurzame relatie met klanten en collega's wat zorgt voor een goede samenwerking en een prettige werksfeer. Opvallend is wel dat de meest gewaardeerde collega's niet hetzelfde is als de klantgerichte medewerker. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de medewerkers een directe collega noemen als meest gewaardeerd omdat zij daar veel mee samen werken en als klantgerichte collega iemand die zij ook buiten de afdeling om kennen. De genoemde klantgerichte collega's maken deel uit van één afdeling. En worden dus alleen door directe collega ook als meest gewaardeerde collega's genoemd.

De vergelijking tussen de ideale medewerker en Naam M, Naam A, Naam C en Naam W resulteert in een toegevoegde waarde. Het creëren van een goede samenwerking in de teams, waarbij hij als voorbeeld dient voor de rest. Indien hier aan voldaan wordt, wordt er ruimte en inspiratie gecreëerd zodat andere medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Dit zorgt voor betere resultaten voor de klant en dus ook een hogere klanttevredenheid. In het verlengde daarvan wordt er meer omzet behaald en verbetert het de concurrentiepositie van DE ORGANISATIE.

De vierde schakel in het proces om klantgericht te zijn is het behoud van medewerkers. De medewerkers moeten zekerheid krijgen dat er voor hen gezorgd wordt. Uit het interview met het Hoofd P&O van DE ORGANISATIE blijkt dat daar aandacht voor is. Naast de eerste schakel, de interne kwaliteit, heeft het DE ORGANISATIE systeem ook invloed op het behouden van medewerkers. Het is onder andere een vorm van opleiden en ontwikkelen.

Maar hoe zit de ontwikkeling van mensen daadwerkelijk in elkaar? Hiervoor is theoretisch en praktisch onderzoek gedaan. Om iets nieuws te kunnen leren is motivatie één van de middelen om dat te bereiken. In hoofdstuk 4. Theoretisch kader wordt het middel motivatie en verschillende leerstijlen van Kolb (1984) toegelicht. De intrinsieke motivatie van de medewerkers draait om waardering en collegialiteit.

Kolb (1984) omschrijft verschillende leerstijlen en uit onderzoek is gebleken dat merendeel van de ondervraagden een dromer is. Een dromer kijkt graag naar anderen en heeft ruimte en tijd nodig om op het op eigen tempo te leren. Dit sluit naadloos aan bij de resultaten van de diepte interviews en de theorie van Heskett et al. (1997) waar wordt weergegeven dat medewerkers graag de tijd en ruimte willen krijgen om klantenbinding op te bouwen. Ook de denker scoort hoog, die wil graag duidelijke instructies, wat haaks staat op de dromer die juist vrijheid wil. Het kan voorkomen dat DE ORGANISATIE zich onbewust op één groep richt en daarmee de andere groep juist tegen werkt. Zie H6.3 Aanbevelingen hoe DE ORGANISATIE hier mee om kan gaan.

Bovendien is het interessant dat een drieluik ontstaat bij de dromer met de andere resultaten. De dromer, merendeel van de medewerkers, kijkt graag naar anderen volgens de theorie van Kolb. Daarnaast komt uit het praktijkonderzoek naar voren dat de medewerkers graag mee willen gaan met andere collega's wat dus duidt op voorbeeldgedrag. Bovendien geven medewerkers aan dat de ijkpersoon zorgt voor voorbeeldgedrag in het team en ten slotte omschrijven zij zelf de ijkpersoon. Uit het voorgaande blijkt dat het merendeel van de medewerkers zich wil spiegelen aan de ijkpersoon of een werkelijke collega.

Als de medewerker zich gaat ontwikkelen wordt er voldaan op het gebied van interne kwaliteit van het werk maar ook op tevredenheid en productiviteit wat beiden stijgt. Het ontwikkelen heeft dus een belangrijke rol op verschillende schakels in het model en draagt daarom bij aan het klantgericht worden van medewerkers.

Bovenstaande resultaten zijn op meer fronten evenwijdig aan de theorie en beschreven voorbeelden van Heskett et al. (1994). Het onderzoek bevestigt dat tevreden medewerkers leidt tot klanttevredenheid. In het geval van DE ORGANISATIE leidt waardering, beter samen werken en collegialiteit voor een productievere medewerker waarbij de resultaten verbeteren en er een hoge mate van klantgerichtheid is. Het gevoel van waardering en willen presteren voor de klant (Heskett et al., 1997) heeft inderdaad een grote invloed op het proces om klantgericht te worden.

Volgens de respondenten van de diepte interviews is klantgerichtheid het aanvoelen en meedenken met de klant en dat kan bereikt worden door zowel DE ORGANISATIE als de medewerkers zelf. Om klantgericht te worden ligt het initiatief bij de medewerker om het daadwerkelijk te doen en DE ORGANISATIE moet daarin ondersteunen en er de ruimte en uren voor bieden. Voor de medewerker geldt een praktijkgerichte aanpak, pragmatisch leren en initiatief tonen. De rol van DE ORGANISATIE is 1) De medewerkers ruimte en tijd geven en een veilig gevoel creëren om 2) Medewerkers in de praktijk te laten oefenen en het gewon te doen. 3) Training zou hierbij voor een basis kunnen zorgen.

Samengevat, om de medewerkers klantgericht te maken zijn twee aspecten van groot belang:

3. DE ORGANISATIE moet medewerkers de ruimte en uren geven om medewerkers naar klanten te laten gaan. Ook daadwerkelijk stimuleren dat medewerkers naar klanten gaan. Als laatste het aanbieden van trainingen op het gebied van communiceren, gesprekstechnieken
4. Maar het initiatief ligt bij de medewerkers. De medewerkers moeten initiatief tonen. Het belangrijkste is het daadwerkelijk doen, de medewerkers moeten praktijkervaring op doen en (mee) naar klanten gaan.

6.2 Discussie

Discussie

In de discussie zal ik weergeven wat ik bij nader inzien anders had gedaan. Over het algemeen ben ik tevreden over mijn onderzoek en de uitvoering ervan. De beste kennis is zelfkennis en daarom zal ik het onderzoek reflecteren.

Bij nader inzien was het beter geweest om eerst het theoretisch kader op te zetten en daarna met het praktijkgerichte gedeelte te beginnen. Nu moest er literatuur achteraf gevonden worden die aansluit bij het onderzoek. Dit geldt niet voor de gehele literatuur, maar deels wel.

Het theoretisch kader vormt de basis voor je onderzoek, ook omdat je dan exact weet wat je moet gaan onderzoeken. Nu heb ik mijn onderzoek uitgevoerd, resultaten opgeschreven en heb daarna het conceptuele model bestudeerd. Daar kwam ik erachter dat ik wel degelijk het conceptuele model nodig had voor de uitvoering. Een aantal onderwerpen heb ik niet behandeld tijdens de uitvoer maar is volgens het model wel relevant. Daardoor moest ik later een element toevoegen aan mijn onderzoek, omdat het een onderdeel van het model is. De volgorde van onderzoek doen was dus niet helemaal correct.

Als het theoretisch kader op voorhand correct was, dan was er specialistischer onderzoek gedaan zijn naar alle De Organisatietien van het SPC model. Hierdoor zal de invulling van alle Facetten uitgebreider geweest zijn en de resultaten anders.

Een kritische kanttekening hierop is dat de praktische uitvoer van het onderzoek inderdaad heeft geleid tot andere resultaten, maar met deze resultaten kan de organisatie wel wat mee (juist omdat het zo praktisch is). Bovendien zorgde deze manier van onderzoeken dat het meer is gaan leven bij de medewerkers. Hierbij grijp ik terug op het Hawthorne effect; het feit dat er aandacht wordt gegeven aan medewerkers, over wat voor onderwerp dan ook, zorgt er al voor dat het verbeterd.

Dit neemt uiteraard niet weg dat het theoretisch kader niet belangrijk was en dat ik daarin tekort schiet, maar er is een discussie mogelijk over het feit dat er nu resultaten naar voren zijn gekomen die anders achterwege waren gebleven.

Bovendien heb ik in mijn afbakening de keuze gemaakt om het niet over verandermanagement te hebben. Ook dit is iets waar ik bij nader inzien op terug kom. Ik heb er destijds voor gekozen om verandermanagement te passeren omdat het een te groot onderzoek wordt en ik niet het risico wilde lopen om de deadline niet te halen. 16 weken voor het vooronderzoek en het algemene onderzoek ervaar ik als zeer weinig, naast het feit dat de lessen op school door gaan. Verandermanagement is een jarenplan en dan lijkt het mij erg moeilijk om een kwalitatief en betrouwbaar onderzoek uit te voeren en daadwerkelijk met goede resultaten te eindigen.

Ook heb ik deze keuze gemaakt omdat ik van mening ben dat zo een onderzoek uitgevoerd moet worden wanneer je vertrouwd bent met de organisatie, medewerkers en de medewerkers met jou als onderzoeker. Omdat ik nieuw was en binnen kwam tijdens een hectische periode (deadlines en nieuwe automatisering die het niet doet) durfde ik het niet aan, ik vond het te groot. Daarom heb ik voor een veilige route gekozen, waar tevens ook mijn voorkeur lag.

Ik wilde iets onderzoeken waar ik 100% achter sta en niet even snel tussendoor moest doen. Maar tijdens het schrijven van de conclusie en een poging tot een implementatieplan kwam ik erachter dat ik daar op vast liep. Juist de 'hoe' vraag is zo belangrijk, hoe je het daadwerkelijk gaat vertalen naar concrete acties. Ook dit zou ik volgende keer anders doen.

6.3 Aanbevelingen en implementatie

Op de vraag hoe de medewerkers klantgericht kunnen worden komt vooral naar voren dat het initiatief bij de medewerkers ligt en dat DE ORGANISATIE het proces faciliteert. De noodzakelijke acties worden beschreven. Daarnaast een aantal aanbevelingen die DE ORGANISATIE kan ondernemen om de klantgerichtheid te behalen.

Op *strategisch niveau* is het belangrijk dat de doelstelling aansluit bij klantgerichtheid. Dat is in orde. Op strategisch niveau wordt er dus al voldaan aan klantgerichtheid.

Tactisch niveau. In het verlengde van strategisch niveau is het beleid. DE ORGANISATIE voldoet hieraan door in de gesprekscyclus goed de vertaling te leggen tussen persoonlijke – en organisatiedoelstellingen en de medewerkers zelf de verantwoordelijkheid te laten nemen. Beide aspecten zijn samengebracht in het DE ORGANISATIE.

Op *operationeel niveau* valt het een en ander te ondernemen. Een onderdeel daarvan is het creëren van zekerheid.

Benoemen van belang van waardering en je hiernaar gedragen

De werkomgeving moet leiden tot een mate van zekerheid en veiligheid. Ten eerste is het heel belangrijk dat de medewerkers zich gewaardeerd en veilig voelen. Ook wordt aangegeven dat het benadrukt moet worden dat klantenbinding kan en mag. Bovendien is uit het praktijkonderzoek gebleken dat de medewerkers gevoelig zijn voor het gevoel van waardering. Het gevoel van waardering is de reden waarom mensen hard werken en ook de reden waarom zij succes en het gevoel van trots ervaren. Daarom is mijn advies om waardering zo vaak als mogelijk te communiceren naar de medewerkers. Benoem letterlijk dat je blij bent met de medewerkers en dat zij het uithangbord zijn van DE ORGANISATIE. Daarom ziet de organisatie de medewerkers graag onderweg naar klanten. Tevreden medewerkers zijn klantgericht en zorgen voor loyale klanten, wat weer een positief effect heeft op de omzet. Personeelsvergaderingen zijn bij uitstek een moment om zo een belangrijke boodschap over te brengen. De medewerkers moeten gestimuleerd worden om in de auto te stappen en naar de klant te rijden en dat kan het best door middel van communicatie vanuit de organisatie. Dan voelen medewerkers zich waarschijnlijk meer gemotiveerd om daadwerkelijk actie te ondernemen, dan gaat het leven onder de medewerkers.

Dit geldt ook op management niveau. Naast de personeelsvergadering is het teamoverleg een mogelijkheid om dit te benoemen. Waardering is erg belangrijk en moet zeker niet onderschat worden. Het proces van bewustwording klantgerichtheid centraal staat is voltooid, maar de draai maken en de klik naar het daadwerkelijk doen ontbreekt. Hoe medewerkers zich klantgericht moeten gedragen heeft meer aandacht nodig.

De basis ligt bij de medewerker zelf

De medewerkers zelf hebben echter een grotere rol in het proces om klantgericht te worden. De medewerkers geven zelf aan dat de bal bij hen ligt. De basis ligt in de persoonlijkheid wat aansluit bij het gecreëerde ikpersoon. Het is belangrijk om na te gaan of het in de basis goed zit op het gebied van klantgerichtheid. Als de basis goed is dan kunnen de competenties ontwikkeld worden, denk hierbij aan aangeboren talent en aangeleerd gedrag en houding. Op het gebied van aanleren staat ontwikkeling centraal. Dit kan door middel van training om klantgericht te worden. Dit is het gedeelte waar de medewerkers ondersteuning verwachten van DE ORGANISATIE.

Ontwikkelingsmogelijkheden moeten aangeboden worden

Omdat training en opleiding regelmatig genoemd werd maar de nadruk lag bij de praktijkervaring is de aanbeveling als volgt: DE ORGANISATIE kan de medewerkers bij de basis helpen door het aanbieden van een training klantgerichtheid, waar een aantal basale vaardigheden benoemd en geoefend worden. Denk hierbij aan een kleinschalige, in company, training waar gesprekstechnieken uitgelegd en geoefend worden door middel van voorbeelden en rollenspellen. Vooral voor de jongere medewerkers is dit een goede basis aangezien het communicatiegedeelte niet structureel wordt aangeboden bij de opleiding. Door het aanbieden van een praktijkgerichte training kunnen zij, en medewerkers die graag een opfriscursus willen, een goede basis leggen voor klantgericht gedrag. Vooropgesteld dat het een vrijblijvende cursus is, de medewerkers moeten het zelf willen en

zichzelf inschrijven. Als de medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen dan is het leereffect groter. Ook is het mogelijk om verschillende manieren van trainen aan te bieden met hetzelfde doel maar met een andere insteek, gebaseerd op de verschillende leerstijlen van Kolb (1984).

Praktijkervaring

Bovendien geven medewerkers aan dat zij praktijkervaring op willen doen, wat dan ook van harte wordt aanbevolen. Dit sluit bovendien aan bij de kern van een dromer, volgens de theorie van Kolb(1984). Om de praktijkervaring te bevorderen wordt aanbevolen om transparantie te geven naar de medewerkers over de mogelijkheden op het gebied van klantcontact. Een uitgelezen kans hiervoor is de personeelsvergadering. Kortom; transparantie is erg belangrijk. Onder andere de faalkosten moeten anders ingestoken worden en juist vertaald worden in investeringsuren in de klant. Daarnaast zijn er indirect al uren beschikbaar maar moet dit expliciet duidelijk gemaakt worden.

Ijkpersoon visualiseren

Ten slotte wordt van harte aanbevolen om de gecreëerde ijkpersoon in te zetten in de organisatie omdat er interessante antwoorden zijn gegeven tijdens het praktijkonderzoek. Hieruit blijkt ook dat medewerkers baat hebben bij een voorbeeldfiguur. Het advies is om dit voorbeeldfiguur visueel te maken, zoals gedaan is in hoofdstuk 5, resultaten. Het doel is om de medewerkers de rol van bedrijfsadviseur aan te laten nemen.

Transparantie geven in urenregistratie

Dit onderdeel is niet expliciet afkomstig uit de resultaten maar wel het vermelden waard. Zie hoofdstuk 7 wat ondernomen kan worden op dit onderwerp.

Concluderend: de aanbevelingen zijn te verdelen in 6 onderdelen:

1. Benoemen van/en waardering
2. De basis
3. Ontwikkeling
4. Praktijkervaring
5. Ijkpersoon visualiseren
6. Transparantie geven in urenregistratie

In hoofdstuk 7 implementatieplan wordt ingezoomd op een aantal aanbevelingen om dit te implementeren.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Boeken:

- Alblas, G. & Wijsman, E. (2009). *Gedrag in organisaties*. Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.
- Biessen, J. & Kleuskens, R. (2005). *Naar een flexibel organisatieregime in ROC's : Ruimte voor variëteit. Deel 1: Achtergrond, samenhang en conclusies*. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Dale, van (2014). *Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal*. Utrecht: Van Dale uitgevers.
- Geluk, W. (2010). *ProfiLeren*. Noordhoff uitgevers bv Groningen/Houten.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Earl Sasser, W.E. Jr., Schlesinger, L.A. (1994). "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review* 72, no. 2 (March–April 1994)
- Heskett, J. L., WE Sasser W.E., LA Sclesinger (1997). *Groeien door tevreden klanten* (vert. 1997). Utrecht, Straver & Troost (oorspr. *The service profit chain*. New York, Simon & Schuster).
- Noomen, J.L. (2004). *Integraal personeelsmanagement. Een praktijkgerichte leerroute*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- IJzendoorn, E. van, Weert, L. van, Muller, B. (2009). *Van talent naar performance*. Utrecht: Uitgeverij Ehrm vision
- Robbins, S.P. (2003). *Trainen van interpersoonlijke vaardigheden*. Uitgeverij Pearson Education Benelux voor de Nederlandstalige editie
- Singh, S., Upadhyay, Y., Singh, S. K., & Painuly, P. (2013). *A REVIEW PAPER ON SERVICE PROFIT CHAIN. BUSINESS REVIEW (GBR)*, 16.
- Smid, N. (2011). *Coachen op gedrag en resultaat*. Utrecht: PiCompany BV.
- Thomassen, J-P.R. (1998). *Waardering door klanten, klantenmanagement als fundament voor Totale kwaliteit*. Deventer/'s-Hertogenbosch: Uitgeverij Kluwer BedrijfsInformatie b.v.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?*. 4e ed. Den Haag: Boom onderwijs.

Websites:

- Brown & Peterson (1993, n.d.). "Homburg en Stock 2004; Locke 1976" [informatieve pagina]. Opgevraagd van <http://www.tgli.cl/students/intranet/content/Lecturas/Putting%20the%20Service-Profit%20Chain%20to%20work.pdf>
- Caluwé, L.I.A. de, (n.d.). "Denken over veranderen in vijf kleuren" [informatieve pagina]. Opgevraagd van: <http://www.decaluwe.nl/articles/DenkenOverVeranderenInVijfKleuren.pdf>
- DE ORGANISATIE (n.d.). [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
- Kok, P. de, (2013, 11 november). "Bijna alle accountants zien noodzaak snelle verandering" [informatieve pagina]. Opgevraagd van <https://www.accountant.nl/nieuws/2013/11/bijna-alle-accountants-zien-noodzaak-snelle-verandering/>

- Klop, T. (2014, 24 december). "Disruptie in accountantsland" [informatieve pagina]. Opgevraagd van <http://www.klop-partners.nl/klopeffect/disruptie-in-accountantsland>
- Rabobank (2013, n.d.). "Rabobank Cijfers & Trends. Sector update accountancy" [informatieve tekst]. Opgevraagd van: https://www.rabobank.nl/images/sectorupdate_accountancy_29577493.pdf
- Intermediair (2004, 1 oktober). "Motiveren van medewerkers 5 do's en don'ts" (para. 10) [informatieve pagina]. Opgevraagd van <http://www.intermediair.nl/carriere/doorgroeien/leiding-geven/motiveren-van-medewerkers-5-dos-en-donts>
- Reynaarde (n.d.). "Gedragscriteria competentie klantgerichtheid" [informatieve pagina]. Opgevraagd van <http://www.reynaarde.nl/talentontwikkeling/gedragscriteria-competentie-klantgerichtheid.html>
- Simons, P.R.J. (1991). "Losbladig onderwijskundig Lexicon II" [informatieve pagina]. Opgevraagd van: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RixC6JG2jwIJ:dspace.library.uu.nl/handle/1874/6879+&cd=2&hl=nl&ct=clnk&gl=nl>
- SRA (n.d.). "De account van de toekomst" [informatieve pagina]. Opgevraagd van <https://www.sra.nl/carriere/student/workshops-en-gastcolleges/voorlichting-over-het-vak/de-accountant-van-de-toekomst>
- Spanjaard, C. (2013, n.d.). "De accountant 3.0" para. 1, 5 [informatieve pagina]. Opgevraagd van <http://www.memorymagazine.nl/accountancy/de-accountant-3-0/>
- Wijnen, G. van, (2015, 21 mei). "Solipsis feliciteert Alfa Accountants en Adviseurs met het winnen van d Accountancy Award 2015 regio Oost" [nieuwsbericht]. Opgevraagd van <http://www.persberichten.com/persbericht/82274/Solipsis-feliciteert-Alfa-Accountants-en-Adviseurs-met-het-winnen-van-de-Accountancy-Award-2015-regio-Oost>

Intern document:

DE ORGANISATIE (2014, n.d.). "Beleidsplan 2015" [intern document]. Rotterdam: DE ORGANISATIE