
Klaar voor de toekomst

*Kennisproductiviteit: de stand van zaken
bij Douane West*



Marja Rijkers
Studentnummer 269664

Doctoraalscriptie ter afronding van de studie Bestuurskunde
Erasmus Universiteit Rotterdam
Augustus 2007
Ter beoordeling voorgelegd aan:
Prof. Dr. A.J. Steijn en dr. F.B. van der Meer

Overdenkingen

I

*“De dingen die de wetenschap voor ons van betekenis maken
en die ervoor zorgen dat we er waarde aan hechten
– voorspelbaarheid, objectiviteit, interne samenhang, generaliseerbaarheid –
bestaan niet in de een of andere externe, onafhankelijke werkelijkheid.
Ze zijn deel van onze ervaring en interpretatie van de wereld,
van ons bewustzijn en onze waarden, van ons spel van betekenis...*

*...mijn stelling is,
dat de opvatting of theorie en de waargenomen grootheden
gelijktijdig geschapen worden, zodat ze elkaar wederzijds bevestigen
(niet altijd zonder strijd, en niet op enige openlijke bewuste wijze).
Bovendien zijn de grootheden zelf gebaseerd
op een definitie en op meetprocedures
die fundamenteel subjectief zijn.”*

Roger S. Jones¹

II

“Kennissen maken doe je met elkaar”

Loesje²

¹ Citaat verschenen in *Het heelheid principe*, Anna Lemkow, www.theosofie.nl, en afkomstig uit *Physics as metaphor*, Jones, R.S. (1982), New York, New American Library (Meridian).

² Bron: www.loesje.nl

*Opgedragen aan Jaap Rijkers (1929-2001)
en Riet Rijkers-Schellekens (1930-2005)*

Voorwoord

In december 2004 stopte ik met mijn studie. Dat realiseerde ik me op dat moment eigenlijk niet. Het ging gewoon zoals het ging. Heel geleidelijk. Pas toen ik later terugkeek in de tijd bleek dat mijn studie vanaf die periode overvleugeld was geraakt door andere en belangrijkere zaken in het leven. Ik rekende er niet op mijn studie ooit nog af te kunnen ronden, maar ergens in 2006 begon het toch weer te kriebelen. Het zat me niet lekker, dat ik iets waaraan ik ooit begonnen was nooit af zou maken. Dat zit namelijk niet in mijn aard, zo ben ik niet opgevoed. En bovendien had ik het afgesproken, met mezelf, met mijn ouders en later met anderen. Dus schreef ik me eind 2006 in als student, ging weer colleges volgen en durfde voorzichtig aan afstuderen te denken. Meegevallen is het me niet. Er was namelijk veel veranderd. Op het universiteitsterrein was in de bouwput die ik kende een nieuw gebouw verrezen en van Blackboard had ik een serie 'updates' gemist. Zeker in het begin was het zoeken. Bovendien miste ik het studieritme en mijn studiemaatjes, dus enkele moeilijke momenten heb ik wel gehad. Gelukkig kon ik terugvallen op een stabiel thuisfront en op een echtgenoot die er voor zorgde dat ik nog een enigzins regelmatig leven leidde. Op het werk waren er mijn collega's in het managementteam die me wel eens moesten waarnemen, wanneer ik thuis achter de computer en studieboeken zat. Mijn eigen team heeft het regelmatig zonder teamleider moeten stellen, ook al probeerde ik zo veel mogelijk bereikbaar te zijn. Wat me ook geholpen heeft, is de manier waarop ik door collega's van Douane West ben ontvangen en de inspirerende ontmoetingen en gesprekken die daaruit zijn voortgevloeid. Zonder de steun van al die jongens en meiden had ik het mogelijk niet volgehouden. Als ik ooit iets terug kan doen, laat het me dan weten. En tenslotte zijn er natuurlijk ook Bram Steijn en Frans Bauke van der Meer nog. Mannen, ik dank jullie voor jullie bereidheid om in mijn straffe tempo mee te gaan, voor jullie energie, opbouwende feedback en positieve stimulans.

Het is mooi geweest!

Augustus, 2007

Inhoudsopgave

	<i>Pagina</i>
1. Introductie tot het onderwerp	
1.1. inleiding	6
1.2. Probleemanalyse en probleemstelling	9
1.2.1. Probleemanalyse en probleemstelling	9
1.2.2. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	9
1.2.3. Onderzoek	10
1.3. Bestuurskundige relevantie	10
1.4. Leeswijzer	12
2. Theoretisch verkenning	
2.1. Kenniswerker en kennisintensieve organisatie	13
2.2. Kennis	14
2.2.1. Epistemologie	15
2.2.2. Empirisme versus rationalisme	16
2.2.3. Kennisdefinities	17
2.2.3.1. Kennis als productiefactor	19
2.3. Kennismanagement	19
2.3.1. Kennismanagement versus informatiemanagement	20
2.3.2. Kenniswerkersproductie	21
2.3.3. Beïnvloeding van kennisproductiviteit	21
2.3.3.1. De kenniswaardeketen	22
2.4. Kennisproductiviteit	23
2.4.1. Bevorderen van kennisproductiviteit	24
2.4.1.1. Organisatietheorieën	24
2.4.1.2. Een kennisgerichte strategie	27
2.4.1.3. Doelgericht handelen, organiseren van leren en het combineren van kwaliteiten	29
2.4.1.4. Scenario's voor productiviteitsverbetering	30
2.4.1.5. Kennismanagement beïnvloedt Kennisproductiviteit	31
2.4.1.6. Het Corporate curriculum	31
2.4.1.7. De lerende organisatie	34
2.5. Samenvatting	37
3. Analysemodellen voor kennisproductiviteit	
3.1. Inleiding	43
3.2. Kennismanagementscan (KM-scan)	45
3.3. Conceptueel kader het onderzoeken van kennisproductiviteit	48
3.4. Meten van kennismanagement en kennisproductiviteit	52
4. Belastingdienst/Douane West	
4.1. De Belastingdienst	53
4.2. Douane West	55
4.2.1. Ontwikkelingen	56
4.2.2. Inrichting en besturing	57
4.2.3. Doelstellingen Douane West	59

5. Onderzoek en onderzoeksresultaten	
5.1. Opzet van het onderzoek	60
5.2. Bestudering koers- en beleidsnotities	60
5.2.1. Leegericht werken	61
5.2.2. De kennisinfrastructuur	62
5.2.3. De leercirkel	63
5.2.4. De kennismanagement-enquete 2003	63
5.2.5. Analyse van de bevindingen	64
5.3. Praktijkonderzoek	67
5.3.1. Resultaten van het onderzoek	68
5.3.1.1. Deel I: KM-scan	69
5.3.1.2. Deel II: Conceptueel kader	76
5.4. Samenvattende conclusies	83
5.4.1. Conclusies t.a.v. onderzoeksresultaten	83
5.4.2. Conclusies t.a.v. analysemodellen	87
6. Conclusies en reflectie	
6.1. Onderzoeksvragen en conclusies	88
6.2. Theoretische implicaties van de conclusies	93
6.3. Reflectie op het onderzoek en afstuderen	94
7. Literatuurlijst	96
8. Bijlagen:	
I - Blanco model vragenlijst	
II - Toelichting op antwoorden interviews	

1. **Introductie tot het onderwerp**

1.1. *Inleiding*

Enkele jaren geleden stuitte ik via het intranet van de Belastingdienst op de site 'Eigenwijs'. De wervende ondertitel nodigde mij uit om via een landelijk platform mijn eigen wijsheid te delen met collega's binnen belastingdienst en douane. Het platform bracht medewerkers uit verschillende delen van de organisatie bij elkaar door themadagen, workshops en trainingen te organiseren, waarvoor kon worden ingeschreven. Hoewel die activiteiten onder begeleiding van professionele trainers plaatsvonden, was het vooral de bedoeling om van elkaar te leren door het uitwisselen van succesverhalen en best practices. De trainingen en workshops waren echter niet gericht op de vaktechniek. Integendeel zelfs. Waar het vooral om ging waren activiteiten gericht op persoonlijke ontwikkeling en op ervarings-, houdings- en gedragsaspecten. Enkele voorbeelden: beter presteren door mediteren, ontdek de godin in jezelf, samenwerken voor teams, autoriteit en autonomie, enneagram en kernkwaliteiten. Geïnteresseerd abonneerde ik me op de maandelijkse nieuwsbrief. Uiteindelijk volgde ik via dat platform een themadag 'geluk op het werk' en een driedaagse training 'ontdek je eigen creativiteit'. Een jaar later werd via intranet aangekondigd dat er een werkgroep kennismanagement was opgericht en de 'kennismanagementsite' in de lucht was. De betreffende link sloeg ik op bij mijn favorieten. Als beleidsadviseur HRM met opleidingen als belangrijkste portefeuille zou de informatie op die site me goed kunnen ondersteunen bij het uitvoeren van mijn taak.

Dat gebeurde echter niet. Sterker nog: mijn verwarring werd alleen maar groter. Naast informatie via de site, verschenen er artikelen in het Belastingbulletin over kennismanagement. In het Beleidsplan Belastingdienst 2006-2010 stonden doelstellingen op het gebied van kennisontwikkeling namelijk:

- het verhogen van de professionaliteit in aansluiting op de interne en externe vraag;
- het verbeteren van het delen van kennis.

Douane Rotterdam, onderdeel van de Belastingdienst en mijn toenmalige en huidige werkgever, nam in het beleidsplan een ontwikkeldoel op dat luidde: kennis van ergens aanwezig naar transparant en actief. Tevens kreeg ik de beschikking over de beleidsnotitie 'Visie op kennismanagement' van Belastingdienst/Centrum voor Kennis en Communicatie (B/CKC). Er werden in de plannen, artikelen en notities begrippen gebruikt, die niet nader werden verklaard of waarvan de onderlinge samenhang me niet altijd duidelijk was: Kenniswerker, KIO, kennismanagement, kennisproductiviteit, kenniswaardeketen, lerende organisatie. Hoe meer ik over het onderwerp las, hoe meer ik erover wilde weten. Over waar die plotselinge aandacht voor kennismanagement vandaan kwam bijvoorbeeld. Of wat er onder kennis werd verstaan. Maar ook wat kennismanagement nu precies inhield. Mijn belangstelling voor kennismanagement was geboren. Ik besloot om, wanneer de tijd daar was, van kennismanagement mijn afstudeerproject te maken en me dan

vooral te richten op wat er van die doelstellingen terecht gekomen was. In mijn directe omgeving was er onder mijn collega's echter weinig belangstelling voor het onderwerp. Het prestatiecontract dat op basis van het beleidsplan werd afgesloten, vermeldde slechts dat 10% van de beschikbare tijd aan opleiding en personeelsontwikkeling besteed diende te worden, maar geen prestatie-indicatoren voor het verhogen van de professionaliteit en het verbeteren van het delen van kennis. Lobbyen om een gerichte opdracht binnen te halen en het terrein van onderzoek af te bakenen, leidde helaas tot niets. Gesprekken over kennismanagement bleken te verzanden in discussies over de kwaliteit van het personeel, over opleiding en bijscholing. Waardeoordelen waren er te over, ideeën niet. Mijn directe leidinggevende wenste me veel succes toen ik hem over mijn plannen vertelde. Activiteiten op dat gebied hadden volgens hem niet veel resultaat opgeleverd. Het sterkte mij in de overtuiging dat er op het gebied van kennismanagement nog een wereld te winnen viel. En zo stond ik aan het begin van een zoektocht naar antwoorden, een zoektocht met zijpaden, kruisingen en T-splitsingen en zou ik onderweg regelmatig verdwalen.

Aan het begin van die reis ontdekte ik met behulp van internet dat de schriftelijke stukken van de werkgroep kennismanagement en de notitie van B/CKC gebaseerd waren op het gedachtegoed van Matthieu Weggeman, voor wat betreft de kenniswaardeketen, en Joseph Kessels, voor wat betreft kennisproductiviteit. Hoewel hun visie op kennismanagement uiteindelijk bepalend zou blijken te zijn voor de richting en vormgeving van mijn onderzoek en hun theorieën later dus uitgebreid aan de orde komen, vond ik het belangrijk om kennismanagement vanuit een breder theoretisch kader te bezien. Maar wie op zoek is naar referentiemateriaal over kennismanagement loopt de kans vast te lopen in een woud van artikelen en boeken. Over kennismanagement is namelijk veel en vanuit verschillende disciplines geschreven. Zoeken via internet met kennismanagement als zoekopdracht levert al meer dan 50.000 hits op en kennisproductiviteit scoort bijna 800 hits. Er zijn via internet tientallen kennismanagement portals, discussiegroepen en kennismanagement adviesbureaus te vinden. Kennis, kennismanagement en kennisproductiviteit blijken populaire thema's die in managementliteratuur, artikelen, beleidsnoties en actieplannen van de overheid vanuit de economie en bedrijfskunde, de filosofie, organisatiekunde, opleidingskunde, sociologie en psychologie worden beschouwd. Kennis heeft zich, naast de klassieke productiefactoren grondstoffen, arbeid en kapitaal, de status van belangrijkste productiefactor verworven. In het economische verkeer krijgt kennis pas waarde in de toepassing, in het productief maken van kennis. In de huidige kenniseconomie maakt kennis innovatie mogelijk en is het toepassen van kennis de belangrijkste manier om waarde toe te voegen aan producten en diensten. Traditioneel handwerk heeft plaats gemaakt voor denkwerk. Kennis heeft als productiefactor dermate aan belang gewonnen dat dit er in 2000 toe heeft geleid dat de landen van de Europese Unie zichzelf ten doel hebben gesteld in de komende tien jaar de meest concurrerende en dynamische economie ter wereld te worden³.

³ Deze doelstelling maakt deel uit van de Lissabon Strategie, een akkoord dat in 2000 tijdens een top in Lissabon is gesloten tussen regeringsleiders van EU.

Op nationaal niveau heeft deze doelstelling geleid tot het oprichten van het Innovatieplatform⁴, bestaande uit vertegenwoordigers van wetenschap en bedrijfsleven, dat als missie heeft de innovatiekracht van Nederland te versterken. Het beter ontwikkelen en benutten van de mogelijkheden van mensen vormt voor het Innovatieplatform de centrale uitdaging, omdat innovatie mensenwerk is en wordt gecreëerd door vernieuwers in alle lagen van organisaties.

Uit het voor dit project gekozen referentiemateriaal blijkt niet alleen hoe belangrijk kennis is, maar tevens dat de definitie die men gebruikt voor 'kennis' afhankelijk is van de visie op kennismanagement. Zowel voor kennis als voor kennismanagement worden verschillende omschrijvingen gebruikt. Enkele voorbeelden:

- Kennismanagement wordt gezien als een verzameling methodes om kennis zo te managen dat deze snel en gemakkelijk beschikbaar is voor de medewerkers. Kennismanagement richt zich volgens Drucker (1993) op de productiviteit van kenniswerkers.
- Volgens Weggeman (1997;2000) is kennismanagement het managen van de productiefactor kennis met het doel het rendement op deze productiefactor te verhogen.
- Sprenger en Van Oort (2003) stellen dat kennismanagement is gericht op het sturing geven aan de stroom van kennis en informatie in organisaties en de wijze waarop informatie het handelen en gedrag van mensen beïnvloedt en het leren van (de leden van) de organisatie te bevordert.
- Kessels (2004) vindt dat kennis niet te managen is. Het gaat volgens hem niet om het managen van kennis, maar om het managen van kennisproductiviteit. Onder kennisproductiviteit verstaat hij het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie, het op basis van deze informatie ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden en het toepassen van deze bekwaamheden op het stapsgewijs verbeteren van werkprocessen, producten en diensten. Het gaat daarbij niet uitsluitend om het produceren van kennis, maar tevens om het toepassen c.q. productief maken van kennis. Het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden op basis van het vermogen relevante informatie op te sporen, berust volgens Kessels op krachtige leerprocessen bij individuen en teams (Kessels, 2001)

Dezelfde verschillen van inzicht doen zich voor wanneer het gaat om het definiëren van het object van kennismanagement, namelijk de kennis, die beheerst, beheerd, gecontroleerd en bestuurd moet worden. Wanneer kennis wordt beschouwd vanuit economisch perspectief dan wordt kennis gezien als een van de resources die een bijdrage leveren aan de economische ontwikkeling van de onderneming (Zegveld en Den Hartigh, 2002). Kennis wordt door Weggeman (2000) omschreven als een persoonlijk vermogen dat wordt bepaald door de elementen informatie, ervaring, vaardigheden en attitude en dat verandert wanneer er in één van die elementen iets verandert. Kessels (2001) definieert kennis als een persoonlijke bekwaamheid, een subjectieve vaardigheid die niet los te maken is van het individu dat erover beschikt.

⁴ Het Innovatieplatform is in 2003 door de regering opgericht teneinde voorstellen te ontwikkelen die de innovatiekracht van Nederland moeten versterken en het aanwezige menselijke en economische potentieel tot ontwikkeling moeten brengen

Uit het voorgaande blijkt, dat het definiëren van de begrippen kennis, kennismanagement en kennisproductiviteit kan leiden tot eindeloze academische discussies. Om dat te voorkomen, worden de begrippen in hoofdstuk 2 uitgebreid beschouwd en geoperationaliseerd.

1.2. Probleemanalyse en probleemstelling

Terugkerend naar de doelstellingen van de Belastingdienst: het verhogen van de professionaliteit in aansluiting op de interne en externe vraag en het verbeteren van het delen van kennis maken het zinvol te onderzoeken waar de activiteiten op het gebied van kennismanagement voor de organisatie toe leiden. Met andere woorden: hoe goed is de organisatie in kennismanagement, is de organisatie in staat kennis productief te maken en welke factoren belemmeren c.q. bevorderen de leerprocessen die tot kennisproductiviteit leiden? Het formuleren van doelstellingen veronderstelt immers activiteiten die gericht zijn op het realiseren van die doelstellingen. Het gaat hier dan vooral om de managementinspanning op het gebied van besturen, beheren, bewaken en controleren van activiteiten teneinde de doelstellingen te realiseren. Het gaat echter niet alleen om een managementvraagstuk, maar ook om een organisatorisch vraagstuk en dan in het bijzonder om de inrichting van de organisatie of van het werkproces wat het managen van die activiteiten mogelijk maakt. Daarbij is niet alleen de empirische werkelijkheid van belang. Het is tevens nodig kennis, kennismanagement en kennisproductiviteit vanuit een theoretisch perspectief te benaderen, in de eerste plaats om te komen tot een heldere begripsbepaling en in de tweede plaats om na te gaan tegen welk referentiemateriaal de onderzoeksresultaten kunnen worden afgewogen.

1.2.1. Probleemstelling

De doelstelling van het onderzoek is gericht op het ontwikkelen van meer kennis en inzicht in de remmende en bevorderende factoren bij leerprocessen, die leiden tot kennisproductiviteit. Het gaat om verklarend onderzoek dat moet bijdragen aan het verhogen van professionalisering en het bevorderen van kennis delen bij de Belastingdienst. Gezien de omvang van de Belastingdienst (13 regiokantoren, 26.000 medewerkers) en van de Douane (4 regiokantoren, 5500 medewerkers) heb ik ervoor gekozen het onderzoek te verrichten bij Douane West. Douane West kan, gezien het aantal medewerkers (1700), de omvang van het ambtsgebied en de mate waarin alle werkprocessen en taken zijn vertegenwoordigd, als representatief voor Douane Nederland worden beschouwd

1.2.2. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Centrale onderzoeksvraag:

Wat zijn op basis van de theorie remmende en bevorderende factoren bij leerprocessen die leiden tot kennisproductiviteit en welke van die factoren doen zich voor bij Douane West?

Deelvragen:

1. Wat wordt in dit kader verstaan onder kennis, kennismanagement en kennisproductiviteit (begripsbepaling)?
2. Hoe kunnen kennismanagement en kennisproductiviteit worden gemeten?
3. Welke leerprocessen kunnen bijdragen aan kennisontwikkeling bij Douane West?

1.2.2. Onderzoek

Hoewel het onderzoek en alles wat daarmee samenhangt in hoofdstuk 5 uitvoerig aan de orde komt, volgt hier een korte beschrijving van de aanpak.

Literatuuronderzoek

Aan de hand van de literatuur heeft de theoretische verkenning plaatsgevonden. Tevens heeft de literatuur gediend bij de definiëring en operationalisering van de begrippen zoals kennis, kennismanagement, kenniswerkers, kennisintensieve organisatie, kennisproductiviteit, lerende organisatie. De literatuur geeft tevens inzicht in onderzoek dat anderen al hebben gedaan en levert de analysemodellen die bij het onderzoek zijn gebruikt.

Bestudering interne koers- en beleidsnotities

Bij de duiding van de organisatie en de beeldvorming betreffende de casus Douane West is met toestemming gebruikt gemaakt van interne bedrijfsplannen en notities.

Diagnose met behulp van bestaande theoretische modellen

Het onderzoek is uitgevoerd met gebruikmaking van een bewerkt model van de kennismanagement-scan die is ontwikkeld door Weggenman (1997, 2000) en een naar de omstandigheden aangepast model van het door Kessels (2004) ontwikkelde conceptueel kader voor het onderzoeken van kennisproductiviteit.

De kennismanagement-scan en het model conceptueel kader zijn gehanteerd bij gestructureerde interviews met vertegenwoordigers van het management van Douane West.

1.3. Bestuurskundige relevantie

De Bestuurskunde houdt zich bezig met de wijze waarop het openbaar bestuur zowel intern als extern opereert. De bestuurskunde kent een politiek perspectief, een beleidsperspectief en een managementperspectief. Ik heb ooit gekozen voor de differentiatie Publiek-Private Bedrijfsvoering, waarbij de nadruk ligt op publiek management. Het vak kennis- en informatiemanagement maakt nog steeds onderdeel uit van het huidige studieprogramma⁵.

Ik heb gekozen voor kennismanagement, omdat publieke organisaties bij het uitvoeren van hun publieke taken en het realiseren van doelstellingen voor een groot deel afhankelijk zijn van de kennis van hun medewerkers. Ministers laten zich adviseren door hun ambtenaren, ambtenaren informeren of verlenen diensten aan burgers, wet en regelgeving dienen correct te worden

⁵ Bron: Studiegids Sociale wetenschappen 2006-2007, Erasmus Universiteit Rotterdam.

toegepast. Veel publieke organisaties hebben te maken met veranderende politieke en maatschappelijke omstandigheden, waarop snel ingespeeld moet kunnen worden. De Belastingdienst heeft bijvoorbeeld als uitvoeringsorganisatie te maken met een paradigmashift, waarbij zich een verschuiving heeft voorgedaan van uitsluitend rechtshandhaving naar een combinatie van rechtshandhaving en dienstverlening evenals een verschuiving van verticaal naar een combinatie van verticaal en horizontaal toezicht. Dat stelt andere eisen aan medewerkers. Hoewel ondersteund door automatisering, leunt het correct toepassen van het formaliteitenstelsel voornamelijk op de kennis, ervaring, inzichten en vaardigheden van het personeel. Wanneer kennis en vaardigheden niet in overeenstemming zijn met de taakstelling van de publieke organisatie, zijn de effecten daarvan voor burgers direct merkbaar. Hoewel kennis voor publieke organisaties over het algemeen geen productiefactor is waarmee ze zich een concurrentievoordeel op anderen kunnen verwerven, is het wel een factor van belang. Er bestaat namelijk een grote kloof tussen datgene wat van de overheid wordt verwacht en de waardering voor de prestaties. Burgers zijn kritisch over de effectiviteit van de overheid. Het huidige kabinet Balkenende wil het vertrouwen in de overheid versterken door onder andere de dienstverlening te verbeteren. In het regeerakkoord 'Samen werken, samen leven' spreekt het kabinet zich uit voor minder regels, een heldere handhaving en een hoge kwaliteit van publieke voorzieningen. Daarbij is kennis nodig en het vermogen om kennis toe te passen, teneinde producten en diensten te kunnen verbeteren.

Een trend die voor publieke organisaties eveneens van groot belang is, is de toenemende vergrijzing. Recent onderzoek, uitgevoerd in opdracht van het Netwerk Organisatie & Vergrijzing⁶, binnen de publieke sector (rijksoverheid, gemeenten, ZBO's en agentschappen) heeft uitgewezen dat 65% van de publieke organisaties te maken heeft met vergrijzing. Het werk binnen de overheid wordt door 82% van de respondenten als kennisintensief aangemerkt. Daarvan geeft 60% aan dat het aanstaande vertrek van oudere medewerkers tot verlies van kennis leidt, terwijl slechts 21% aangeeft over een werkend kennismanagementbeleid te beschikken⁷.

Tenslotte hebben publieke organisaties tevens te maken met nieuwe of andere taakstellingen⁸ waarvoor nieuwe kennis nodig is en verplichte inkrimpingen, waardoor kennis de organisatie verlaat. Al deze factoren: de eisen die burgers aan de dienstverlening van de overheid stellen, de toenemende vergrijzing, veranderende taakstellingen en inkrimping vragen erom kennismanagement op de beleidsagenda te zetten.

⁶ Het Netwerk Organisatie & Vergrijzing is een samenwerkingsverband tussen Kluwer, KPMG en Randstad.

⁷ Cijfers zijn afkomstig uit het rapport Vergrijzingsmonitor, april 2007, intern verspreid binnen de Belastingdienst. Zie ook www.organisatieenvergrijzing.nl

⁸ De Belastingdienst heeft als nieuwe taak het uitbetalen van de zorgtoeslag en de Douane heeft te maken met een taakverschuiving van fiscaal naar niet-fiscaal.

1.4. Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bestaat uit een theoretische verkenning van de begrippen kennis, kennismanagement en kennisproductiviteit. Tevens komen organisatietheorieën ten aanzien van productiviteitsbevordering aan de orde, evenals de factoren die kennismanagement tot een succes maken en kennisproductiviteit remmen of bevorderen.

In hoofdstuk 3 behandel ik diagnosemodellen die gebruikt worden om kennismanagement te meten en kennisproductiviteit te onderzoeken en verklaar ik de keuze voor de modellen, waarvan ik bij het onderzoek gebruik gemaakt heb.

In hoofdstuk 4 behandel ik de casus van Douane West en de inrichting en besturing van de organisatie.

Hoofdstuk 5 is een beschrijving van het onderzoek, de opzet, de uitwerking en de resultaten. In het hoofdstuk vindt tevens de confrontatie plaats van praktijk en theorie.

Hoofdstuk 6 bevat de op basis de theorie en van het onderzoek gebaseerde beantwoording van de onderzoeksvragen en de theoretische implicaties van de conclusies. Tevens bevat dit hoofdstuk een reflectie op opzet, uitvoering en opbrengsten van het onderzoek.

2. Theoretische verkenning

“Theorieën zijn conceptuele beschrijvingen die ons een opvatting bieden van de essentie van de realiteit, hoe wij die realiteit kunnen begrijpen en kennis kunnen opbouwen om dat begrip te vergroten en die realiteit te veranderen. Iedere theorie is in beginsel een arbitraire opvatting van de realiteit, met de bijbehorende voordelen en beperkingen. Alle theorieën bieden methodologieën, die van toepassing zijn in specifieke contexten, maar onbruikbaar in andere.”

Jaap J. Boonstra⁹

2.1. Kenniswerker en kennisintensieve organisatie (KIO)

Voor mij is kennis iets wat van mezelf is. Het is mijn kennis, verkregen door opvoeding, studie, werk en ervaring. Ik leer van vrienden, collega's, docenten en van het leven. Ik leer door mijn kennis toe te passen en ontdek op die manier welke aanpak of methode wel of niet werkt, welk gedrag het door mij beoogde effect heeft, welke boodschap bij anderen landt en welke niet. Ik leer wat ik wil weten, uit interesse en nieuwsgierigheid, maar soms ook omdat het moet, omdat mijn werk het van me vraagt. Want om mijn werk als manager goed te kunnen uitvoeren, heb ik kennis, inzicht en vaardigheden nodig.

Medewerkers die op basis van kennis, ervaring en inzichten vraagstukken formuleren, beoordelen en oplossen, diensten verlenen en producten creëren zijn kenniswerkers (Van Amelsvoort, 2007). Kessels (1996) voegt aan die definitie toe dat naast kennis en ervaring ook talent en vaardigheden behoren tot het repertoire van een kenniswerker. In zijn definitie past een kenniswerker bij de uitvoering van het werk een combinatie van kennis, talent, ervaring en vaardigheden toe en maakt op die manier kennis productief. Weggeman (1997, 2000) houdt het simpel. In zijn visie is een kenniswerker iemand die voor het goed kunnen uitvoeren van zijn primaire taak voortdurend relatief veel moet leren. Hij onderscheidt kenniswerkers van professionals. Een professional is iemand die een specifiek beroep uitoefent, waarvoor een gespecialiseerde vakopleiding nodig is en een breedgedragen beroepscode bestaat. Dat maakt een professional wel een kenniswerker, maar wil niet zeggen dat een kenniswerker ook een professional is.

Wanneer ik die definitie betrek op de casus Douane West, zijn medewerkers van Douane West professionals. Voor het uitoefenen van het vak van douaneambtenaar is een gespecialiseerde vakopleiding nodig. De Douane beschikt ook over een eigen beroepscode, die steunt op de basiswaarden geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid. Het optreden van

⁹ Bron: De dynamiek van verander- en leerprocessen binnen organisaties: Kritische beschouwingen en nieuwe gezichtspunten, artikel verschenen op www.jaapboonstra.nl

douanemedewerkers draagt bij aan het naleven van verplichtingen door bedrijfsleven en burgers of kan daar afbreuk aan doen. Daarom wordt van douanemedewerkers verwacht dat ze op basis van rechtvaardigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid correct en dienstverlenend optreden, in staat zijn tot onafhankelijke en deskundige oordeelsvorming, iedere vorm van belangenverstrengeling vermijden, voorbeeldgedrag tonen en bereid zijn verantwoording af te leggen over hun handelingen en beslissingen. Dat geldt niet alleen bij het uitvoeren van het werk, maar ook daarbuiten.

Voor het uitoefenen van het vak van douaneambtenaar is kennis nodig. Hoewel het gehele aangifteproces net als bij de Belastingdienst steeds meer geautomatiseerd wordt en de meeste klanten elektronisch aangifte doen, werkt de Douane meer in de actualiteit. De controle van goederen vindt immers plaats op het moment dat de goederen er nog zijn. Ook op dat gebied hebben de technische ontwikkelingen niet stilgestaan. De Douane beschikt over scans die met behulp van röntgenstraling containers of koffers doorlichten. Bij zogenaamde fysieke controles is de douaneambtenaar echter nog voor een groot deel aangewezen op zijn eigen kennis, zintuigen en ervaring. Daarnaast beschikt de Douane over technisch ondersteunend personeel, dat onder andere op basis van hun kennis over smokkeltechnieken risicoanalyses uitvoert en risicoprofielen opstelt, die uiteindelijk kunnen resulteren in een dergelijke fysieke controle. Zowel voor ondersteunend als voor operationeel personeel geldt bovendien dat men over kennis dient te beschikken van relevante wet- en regelgeving.

Een organisatie waarin de productiefactor kennis dominant is, is volgens Weggeman (2000) een kennisintensieve organisatie (KIO). Hij definieert een KIO als een organisatie met overwegend kenniswerkers in het primaire proces of ten minste in de technische staf, mits die staf een dominante invloed heeft op het functioneren van het primaire proces. Kenniswerkers houden zich bezig met het ontwikkelen, delen, toepassen en evalueren van kennis om organisatiedoelen te realiseren en klanten tevreden te stellen. Aan de hand van deze definitie stel ik vast dat Douane West een kennisintensieve organisatie is.

2.2. Kennis

In een kennisintensieve organisatie werken voornamelijk kenniswerkers. Wat er onder die begrippen verstaan wordt, was betrekkelijk eenvoudig vast te stellen. Kennis leek mij aanvankelijk eveneens makkelijk te definiëren, maar mijn veronderstelling is niet uitgekomen. Voor mij was kennis iets van mezelf, door jarenlange levenslessen, werkervaring en studies ontstaan. Mijn kennis hoorde bij mij, voelde net zo comfortabel als een paar ingelopen sneakers en stelde me in staat me van anderen te onderscheiden, want geen twee mensen weten hetzelfde. Maar kennis blijkt een complex begrip, dat kan leiden tot eindeloze academische discussies over de aard van kennis, de oorsprong en de reikwijdte. Het probleem begon al bij het samenstellen van mijn literatuurlijst, want ik kon uit een overweldigend aanbod aan literatuur en artikelen kiezen. In de literatuur wordt namelijk veel aandacht besteed aan de definitie van kennis. De definitie die uiteindelijk gebruikt wordt, is sterk afhankelijk van het wetenschapsgebied of van de praktijk van waaruit het begrip wordt beschouwd. Een eenduidige definitie lijkt er niet te zijn.

Kennis is allerminst simpel. Voor het onderzoek naar de belemmerende en bevorderende factoren van kennisproductiviteit is inzicht in de betekenis van het begrip kennis echter wel noodzakelijk, maar ook wat er in relatie tot kennis onder het begrip productiviteit wordt verstaan.

Aan mijn keuze van referentiemateriaal is een uitgebreide voorselectie vooraf gegaan. Met andere woorden: er is veel meer materiaal beschikbaar dan hetgeen ik gebruik. Wat voor mij van belang was, was de mate waarin theorieën van toepassing leken op de casus van Douane West. Theorieën die leiden tot het waarderen van kennis in financiële termen en het meewegen van kennis op de financiële balans van de organisatie, zijn in dit kader bijvoorbeeld niet meegenomen. Douane West is immers een publieke organisatie zonder winstoogmerk, die niet gedreven wordt door de behoefte naar het behalen van concurrentievoordeel.

Een andere factor die bij mijn keuze een rol heeft gespeeld, is de mate waarin ik veronderstelde dat theorieën praktisch bruikbaar waren, zowel wat betreft de behandelde casus als in mijn eigen managementpraktijk. "Wat kan ik ermee en hoeveel tijd kost het", zijn vragen die meestal als vanzelf bij me opkomen.

De laatste, meest subjectieve maar voor mij wellicht meest doorslaggevende factor die mijn keuze voor bepaalde theorieën heeft beïnvloed, is de mate waarin de factor mens een rol speelt: de mensen die samen een organisatie vormen en maken, de mens die de bezitter of drager is van kennis, de mens die door het vergaren en delen van kennis wordt tot wie hij is, de mens die weet, die kan, die wil en in alles wat hij doet zichzelf meebrengt.

Net zoals ik mezelf hierin heb meegebracht. Ik pretendeer dan ook niet dat mijn keuzes objectief zijn. Dat geldt in even grote mate voor de antwoorden van de respondenten die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Het geldt tevens voor de wijze waarop de in de volgende paragrafen behandelde theorieën tot stand zijn gekomen. Descartes ontdekte eeuwen geleden al dat de menselijke waarneming subjectief is. Weggeman (2000) stelt dat de manier waarop de werkelijkheid wordt waargenomen en wordt geïnterpreteerd, onbewust of bewust beïnvloed wordt door individuele overtuigingen, ervaringen en attitudes. En dat heeft alles met kennis te maken.

In de volgende paragrafen werk ik het begrip kennis uit, te beginnen bij de wetenschappelijke basis en de verschillende stromingen in het denken over hoe kennis tot stand komt. Die beginnen al in de Griekse oudheid. De huidige moderne theorieën zijn deels op deze zienswijzen gebaseerd. Bij Polanyi (1966), Weggeman (1997, 2000), Jorna (2002), Betrams (2003), Kessels (2001) zijn elementen van de klassieke filosofische visies in meer of mindere mate terug te vinden. De meer bedrijfskundige visie op kennis, die kennis als productiefactor en als output van het economisch handelen van een organisatie beschouwt, is ontstaan in de laatste decennia en is mijns inziens het meest te verbinden met organisatietheorieën over productiviteit en efficiëntie, die later nog aan de orde komen.

2.2.1. Epistemologie

De theorievorming over de aard, de oorsprong, de reikwijdte en de benadering van kennis en kennisverwerving heeft vooral plaatsgevonden binnen het domein van de filosofie. De stroming binnen de filosofie die zich bezighoudt met kennis wordt epistemologie, ook wel kennistheorie,

kennisleer of kentheorie, genoemd. Logica, ontologie (zijnsleer) en fenomenologie (beleving van ervaringen) zijn binnen de filosofie specialismen die sterk met kennistheorie verweven zijn. Epistemologen houden zich vooral bezig met de rechtvaardigingsgronden, waarop men beweert iets te weten. Het gaat daarbij om de vraag 'hoe weten we dat wat we weten?' Kennis wordt in deze leer over het algemeen gedefinieerd als een bepaald type overtuiging (Berends & Weggeman, 2002). Er is sprake van een overtuiging wanneer men iets gelooft. Veel epistemologen stellen echter dat elk weten geloven is (wanneer je iets weet, geloof je het ook), maar dat niet elk geloven weten is. Om van kennis te mogen spreken moet een overtuiging waar zijn, wat wil zeggen dat de overtuiging overeenstemt met de werkelijkheid. Een overtuiging moet tevens gerechtvaardigd zijn, wat wil zeggen dat deze onderbouwd moet kunnen worden. De daaruit voortvloeiende definitie voor kennis luidt dan: *gerechtvaardigde, ware overtuiging*.

2.2.2. Empirisme versus rationalisme

De definitie dat kennis bestaat uit gerechtvaardigde, ware overtuiging zegt echter nog niets over de wijze waarop die overtuiging tot stand komt of verworven wordt. Empiristen geloven dat kennis voortkomt uit ervaring. Empiristen zijn op het gebied van kennisverwerving aanhangers van de zogenaamde inductieve methode. Kennis wordt verkregen door te experimenteren en door met behulp van de zintuigen te observeren hoe de wereld in elkaar zit. Door verschillende observaties met elkaar te verbinden kan tot algemene inzichten worden gekomen.

Het rationalisme is een filosofie die tegengesteld is aan het empirisme¹⁰. Het rationalisme hanteert als uitgangspunt dat er fundamentele concepten of theorieën bestaan die geen afspiegeling vormen van de waarneembare buitenwereld. Het rationalisme baseert zich op de rede of ratio en stelt die verantwoordelijk voor de oorsprong van ideeën. Binnen het rationalisme doet zich epistemologisch dualisme voor, wat wil zeggen dat er onderscheid wordt gemaakt tussen zijn en denken, tussen object en subject, verstand en gevoel en wil en gevoel. Plato (427-347 v. Chr) is een van de vertegenwoordigers van deze stroming. In zijn visie is datgene wat wordt waargenomen slechts een deel van de werkelijkheid en is alleen het verstand gericht op de kennis van ideeën. Een andere naam die aan deze stroming wordt verbonden is die van Descartes (1596-1650). Zijn meest bekende stelling is: 'Ik denk, dus ik ben' (*cogito ergo sum*). Eén van zijn ontdekkingen is de subjectiviteit van de menselijke waarneming. Zijn grondgedachte is dat aan de werkelijkheid, zoals de mens die waarneemt, moet worden getwijfeld en dat waar aan getwijfeld kan worden, moet worden afgewezen. Bewijsvoering moet volgens Decartes plaatsvinden op basis van onbetwifelbare argumenten¹¹. Kennis kan volgens Decartes uitsluitend op deductieve wijze worden verkregen. Daarbij wordt uitsluitend uitgegaan van de rede, het verstand, en op het vermogen van mensen om redelijke verbanden te leggen.

¹⁰ Bron: Wikipedia, de vrije encyclopedie.

¹¹ Bron: Geschiedenis van de filosofie, drcwww.uvt.nl/~ljansen/filosooft/gesch/index.htm,

2.2.3. Kennisdefinities

Van medewerkers van de Douane wordt verwacht dat ze de basiswaarden geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid naleven en dat ze zich dienstverlenend en correct naar klanten opstellen met in achtneming van rechtvaardigheid, rechtszekerheid. Ze moeten tevens in staat zijn tot onafhankelijke en deskundige oordeelsvorming, iedere vorm van belangenverstrengeling vermijden, voorbeeldgedrag tonen en bereid zijn verantwoording af te leggen over hun handelingen en beslissingen. Voor het uitoefenen van het vak van douaneambtenaar maakt de medewerker gebruik van kennis wanneer het gaat om het kennen van de wet, maar ook vaardigheden, ervaring en attitude spelen een rol van betekenis. Het gaat om een combinatie van weten en kunnen. Bij het ouderwetse, niet gedigitaliseerde douanewerk is de douaneambtenaar nog steeds aangewezen op ogen, neus en gevoel. Bij het naleven van de basiswaarden van de organisatie en het optreden in de richting van de klanten gaat het minder om weten en kunnen, maar vooral om houding en gedrag en dat gedrag ook willen vertonen.

In de moderne epistemologie is de visie dat kennis via zintuiglijke waarneming en ervaring wordt verkregen nog steeds actueel. Polanyi (1966) maakt in zijn kennistheoretisch paradigma onderscheid tussen expliciete kennis (codified knowledge) en impliciete kennis (tacit knowledge). Expliciete kennis zit in de hoofden van mensen en is door middel van taal over te brengen op anderen. Impliciete kennis is persoonsgebonden, niet met behulp van communicatie overdraagbaar en heeft te maken met waarden, ervaringen, overtuigingen en attitudes. Het gaat bij impliciete kennis om het vermogen dat mensen tot kennen in staat stelt.

Hetzelfde onderscheid is te vinden in de visie van Weggeman (1997, 2000). Hij definieert kennis als een persoonlijk vermogen dat mensen in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren en wordt bepaald door de niet van elkaar te scheiden elementen informatie, ervaring, vaardigheden en attitude ($K=f(I,EVA)$). Alle buiten het individu geplaatste kennis kan volgens Weggeman niet worden beschouwd als kennis. In figuur 1 worden de diverse kenniscomponenten weergegeven.

Onder informatie verstaat hij aan verkregen gegevens of data toegekende betekenis (Weggeman, 2000). In zijn definitie bestaat de informatie-component uit expliciete kennis. Deze informatie kan door middel van mondelinge en schriftelijke overdracht persoonsonafhankelijk gemaakt worden.

Impliciete kennis bestaat uit ervaring, vaardigheden en attitudes. Ervaring is datgene waarmee men vertrouwd is geraakt, waarin men onbewust bekwaam of onbekwaam is. Naarmate men meer ervaring opdoet, wordt men meer bekwaam.

Vaardigheden (het kunnen) worden door Weggeman onderscheiden in exogene vaardigheden en endogene vaardigheden. Bij exogene vaardigheden gaat het onder andere om communicatieve vaardigheden, expressieve vaardigheden en ambachtelijke vaardigheden. Endogene vaardigheden spelen zich af in het hoofd van de bezitter en helpen bij het kunnen herkennen van patronen en het daarvan leren. Het gaat hierbij om analytische, intuïtieve en reflectieve vaardigheden, leervaardigheden en creativiteit.

Onder attitudes verstaat Weggeman niet toetsbare basisaannamen, waarop individuen hun eigen waarden en normen baseren. Deze basisaannamen sturen de wijze waarop de werkelijkheid wordt waargenomen en richten in bepaalde situaties de houding en het gevoel van de waarnemer.

$K = f(I, EVA)$	
<u>Kenniscomponent I</u>	<u>Kenniscomponent EVA</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Expliciete kennis (codified knowledge) • Persoonsonafhankelijk te maken in de vorm van theorieën, formules, procedures, handboeken, schema's en dergelijke • Betrekking hebbende op kennen en weten • Geïnternaliseerde I wordt meestal E • Over te dragen door middel van onderwijs, verkrijgbaar door studeren • Kennis stock (gedigitaliseerde, stationaire component) • Moeilijk om macht aan te ontlenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Impliciete kennis (tacit knowledge) • Persoonsafhankelijke ervaringen, vaardigheden en attitudes (samen ook wel competenties genoemd) • Betrekking hebbende op kunnen, willen en mogen • Geëxpliciteerde EVA wordt I • Te delen door middel van demonstratie, verkrijgbaar door imitatie in socialisatieprocessen (training on the job, trial and error) • Kennis flow (analoge, dynamische component) • Macht aan te ontlenen

Figuur 1: Kenniscomponenten (Weggeman, 2000)

Het onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis komen we in diverse varianten ook bij anderen tegen. Bertrams (2003) voegt bijvoorbeeld aan het onderscheid toe dat impliciete kennis niet uitsluitend persoonsgebonden is, maar ook groepsgebonden of situatiegebonden. Door subjectiviteit is impliciete kennis moeilijk overdraagbaar. Alleen wanneer de ontvanger van die kennis goed op de hoogte is van de context waarin de kennis kan worden toegepast, is impliciete kennis deelbaar. Jorna (2002) legt weer wat meer de nadruk op het denkproces. Mensen zijn in zijn visie informatieverwerkende systemen en kennis, als geheel van overtuigingen, opvattingen, meningen en bekwaamheden, is een proces dat zich afspeelt in het menselijke, cognitieve systeem.

Een uitzondering wordt gevormd door Kessels. Kessels (2001) erkent expliciete kennis namelijk niet als kennis, omdat het bij expliciete kennis in zijn visie gaat om vastgelegde, gedocumenteerde en beschreven informatie die iets zegt over de bekwaamheid van een ander. De opvatting dat kennis een subjectieve, persoonsgebonden vaardigheid is die niet los te maken is van het individu dat over die kennis beschikt, sluit expliciete of gecodeerde kennis uit. Kennis bestaat in zijn visie uit de bekwaamheid een bepaalde taak uit te kunnen voeren, naar persoonlijke ervaringen en naar het vermogen om situaties aan te voelen en er op te anticiperen.

Ondanks de onderlinge verschillen, delen Polanyi, Weggeman, Jorna, Bertrams en Kessels de opvatting dat kennis persoonsgebonden is en dat bij het verwerven van kennis de subjectieve, zintuiglijke waarneming een doorslaggevende rol speelt. Wanneer twee mensen hetzelfde waarnemen, betekent dat niet vanzelfsprekend dat ze dezelfde patronen herkennen of aan die waarneming dezelfde conclusies verbinden.

2.2.3.1. Kennis als productiefactor

Een onderzoek naar remmende en bevorderende factoren bij leerprocessen die leiden tot kennisproductiviteit veronderstelt dat kennis, naast de klassieke productiefactoren arbeid, grond en kapitaal, als een productiefactor beschouwd wordt. Voorwaarde is dat kennis net als de andere productiefactoren iets bijdraagt aan het economische succes van een organisatie. Volgens Drucker (1993) wordt de economische waarde van een organisatie bepaald door het productieve vermogen van kenniswerkers. Door middel van kennis wordt waarde toegevoegd aan producten en diensten en kunnen verbeteringen en innovaties op basis van kennis tot stand worden gebracht. Dat betekent dat een organisatie continu moet leren en kennis moet ontwikkelen om succesvol te kunnen blijven.

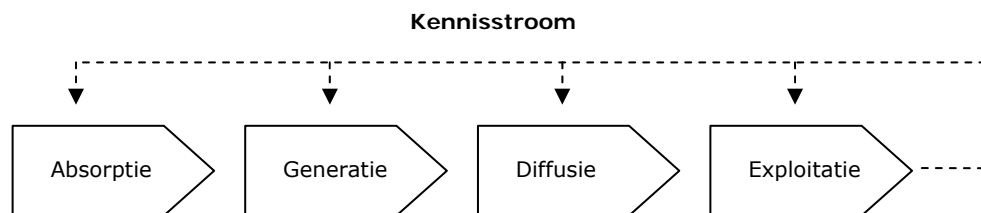
Bertrams (2003) waardeert kennis zelfs als bijzondere productiefactor. In tegenstelling tot de productiefactoren arbeid, grond en kapitaal is kennis volgens hem deelbaar, zonder dat degene die de kennis deelt kennis verliest. Kennis vermenigvuldigt door kennis te delen. Kennis en vaardigheden kunnen net zo vaak gebruikt worden als men wil, lenen zich dus voor hergebruik en raken niet uitgeput. Bij kennis is er sprake van een non-rival use, wat wil zeggen dat meerdere personen er tegelijkertijd gebruik van kunnen maken. Door kennis toe te passen en de resultaten te analyseren, wordt nieuwe kennis opgedaan en dus geleerd. Kennis is vergeleken met andere productiefactoren lastiger te meten. Kennis zit in de hoofden van mensen, is onzichtbaar en kan niet worden vastgepakt. Hoeveel kennis mensen hebben en welke waarde die kennis vertegenwoordigt, is daarom moeilijk in cijfers uit te drukken. Stam (1999) voegt daar nog aan toe dat kennis, door voortschrijdend inzicht en de interpretatie van het moment, continu in beweging is. Het onderzoeken van kennisproductiviteit zal zich daarom uitsluitend kunnen richten op elementen die wel kunnen worden waargenomen en die wel zichtbaar en tastbaar zijn. In hoofdstuk 3 kom ik daar op terug.

2.3. Kennismanagement

Vergeleken met het begrip kennis, is kennismanagement een betrekkelijk nieuw fenomeen dat zijn intrede doet op het moment dat kennis als vierde productiefactor geïdentificeerd is. Wat kennismanagement concreet betekent, is afhankelijk van de visie op kennis en de bijbehorende kennisbronnen. Het managen van informatie of expliciete kennis vraagt om andere vormen van besturen, beheren en controleren dan wanneer het gaat om het managen van persoonsgebonden kennis met het individu als kennisbron en drager. In het laatste geval is kennismanagement wellicht een illusie, omdat iets wat onzichtbaar en ontastbaar is niet te managen is. De volgende paragrafen zijn bedoeld om daar inzicht in te geven.

2.3.1. Kennismanagement versus informatiemanagement

Bertrams (2003) maakt onderscheid tussen informatiemanagement en kennismanagement. Informatiemanagement is een vorm van management die zich bezighoudt met het digitaliseren van informatie of expliciete kennis om deze zo effectief mogelijk voor iedereen binnen de organisatie beschikbaar te laten zijn. Voor kennismanagement is het nodig dat impliciete kennis wordt gedeeld om die kennis vervolgens expliciet te kunnen maken en in systemen vast te leggen. Aan de basis van kennismanagement staat kennisbeweging, die zichtbaar wordt in een kennisstroom waarbinnen kennis wordt ontwikkeld, gedeeld en benut. Kennis zal op dezelfde plek blijven wanneer er geen activiteiten plaatsvinden die het stromen van kennis binnen een organisatie ondersteunen. Figuur 2 is een schematische weergave van de kennisstroom. In de absorptiefase vindt kennisontwikkeling plaats. De generatiefase betreft het proces waarin elke medewerker aan de kennisontwikkeling bijdraagt en optimaal leert. In de diffusiefase wordt de kennis rechtstreeks naar andere medewerkers of een kennisbank verspreid en in de exploitatiefase wordt de toegankelijk gemaakte kennis gebruikt.



Figuur 2: De kennisstroom (Bertrams, 2003)

Volgens Sprenger en Van Oort (2003) ligt de essentie van kennismanagement in het geven van sturing aan de stroom van kennis en informatie in een organisatie. Informatiemanagement is gefocust op systemen en apparaten die het werken makkelijker maken zoals interactieve computersystemen, groupware en intranet. Kennismanagement is gericht op de wijze waarop informatie het gedrag en handelen van mensen beïnvloedt en het leren van medewerkers bevordert.

Het managen van kennis als productiefactor is in de kennisstroom minder aan de orde, omdat het model geen verbinding legt met de doelen van de organisatie waaraan de kennis een bijdrage kan leveren. De kenniswaardeketen die Weggeman heeft ontwikkeld, legt die verbinding met de organisatiedoelen wel. De kennisstroom vindt in de kenniswaardeketen plaats via de operationele processen binnen die keten. De kenniswaardeketen beschrijf ik in paragraaf 2.3.3.1.

2.3.2. Kenniswerkersproductie

In de visie op kennismanagement van Drucker staat in plaats van het proces, de kenniswerker centraal. Volgens Drucker (1993) is het productieve vermogen van kenniswerkers de verantwoordelijkheid van het management. Die verantwoordelijkheid begint al op het moment dat de kenniswerker bij de organisatie in dienst komt en het management beslist in welke functie en op welke positie de kennis van de kenniswerker de grootste bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie kan leveren. Tijdens de loopbaan van de kenniswerker is het vervolgens de verantwoordelijkheid van het management om de condities te scheppen voor een continu leerproces en de kenniswerker daarbij zo goed mogelijk te faciliteren en ondersteunen. De productiviteit van kenniswerkers wordt volgens Drucker (1999) beïnvloed door de taak van de kenniswerker, de mate van autonomie en de mate van eigen verantwoordelijkheid voor kwaliteit en kwantiteit van het werk en de verantwoordelijkheid voor voortdurende vernieuwing. Van de kenniswerker mag worden verwacht dat de kennis wordt onderhouden. Dat vraagt zowel om een investering door de kenniswerker zelf als om een investering door de organisatie waar de kenniswerker werkzaam is. Wanneer door het management de kenniswerker als kostenpost wordt gezien waarin niet geïnvesteerd wordt, heeft dat gevolgen voor de productiviteit van de kenniswerker en uiteindelijk ook voor het succes van de organisatie.

Hoewel Kessels (1996, 2001) de opvatting van Drucker deelt, dat het faciliteren en inrichten van een stimulerende leeromgeving de verantwoordelijkheid is van het management, is in zijn visie kennis niet te managen. Het kennispotentieel van medewerkers kan volgens hem niet worden ontwikkeld of productief gemaakt worden door formele planning, controle en beheersing. Het management heeft wel de taak te faciliteren bij het inrichten van een stimulerende werk- en leeromgeving en condities te scheppen die ervoor zorgen dat mensen kunnen leren.

2.3.3. Beïnvloeding van kennisproductiviteit

Weggeman (1997, 2000) definieert kennismanagement als "het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de kenniswaardeketen dat daardoor het rendement en het plezier in de productiefactor kennis wordt bevorderd." De veronderstelling die aan zijn visie ten grondslag ligt is dat door kennisintensieve processen in organisaties zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen de productiefactor kennis voor de organisatie steeds meer rendement zal opleveren. Het management draagt de verantwoordelijkheid voor de efficiëntie en effectiviteit van de kennisintensieve processen en ook voor de kennisproductiviteit van de medewerkers aan wie ze leidinggeven. Weggeman noemt dit een formele vorm van de beïnvloeding van kennisproductiviteit (Weggeman, 2004). De leidinggevende is er verantwoordelijk voor dat elke medewerker een persoonlijk ontwikkelplan heeft, dat het plan wordt uitgevoerd en is er verantwoordelijk voor dat de kennis van de medewerker toereikend is en blijft voor de uitvoering van diens taken. Er is echter tevens sprake van informele beïnvloeding van kennisproductiviteit, want medewerkers verzinnen zelf van alles om hun kennis te vergroten of te verlagen, zoals het wel of niet lezen van vakliteratuur en het leggen van informele contacten.

Volgens Weggeman (2000) is kennismanagement te verbijzonderen tot ICT-management, human talent development en het inrichten van een kennisvriendelijke organisatie. Het gaat bij ICT-management om het beheren (opslaan, muteren en toegankelijk houden) van informatie in databases, zodat deze persoonsonafhankelijk aan anderen ter beschikking komen. ICT-management gaat uit van de stock-benadering en de veronderstelling dat expliciete kennis op voorraad te brengen is. Human talent development betreft een continu proces van aanvulling en vernieuwing (flow-benadering) van kennis. Het gaat hierbij om niet objectief overdraagbare, persoonsgebonden, impliciete kennis en het faciliteren van individueel en collectief leren. op basis van socialisatieprocessen, bijvoorbeeld door middel van meester-gezel-leerling relaties, job-rotation, interne detacheringen, éducation permanente. Het inrichten van een kennisvriendelijke organisatie is gebaseerd op de veronderstelling dat de inrichting en besturing van een organisatie in hoge mate bepalend zijn voor de mate waarin de organisatiedoelen en persoonlijke doelen van de kenniswerkers met elkaar in overeenstemming kunnen worden gebracht. Volgens Weggeman leidt deze stroming, onder andere door middel van het tot stand brengen van een collectieve ambitie, participatieve strategieontwikkeling, centralisatie, geografische concentratie, het bevorderen van synergiezoekende samenwerkingsculturen en het terugringen van de territoriumdrift en competentiestrijd, tot het operationaliseren van de lerende organisatie.

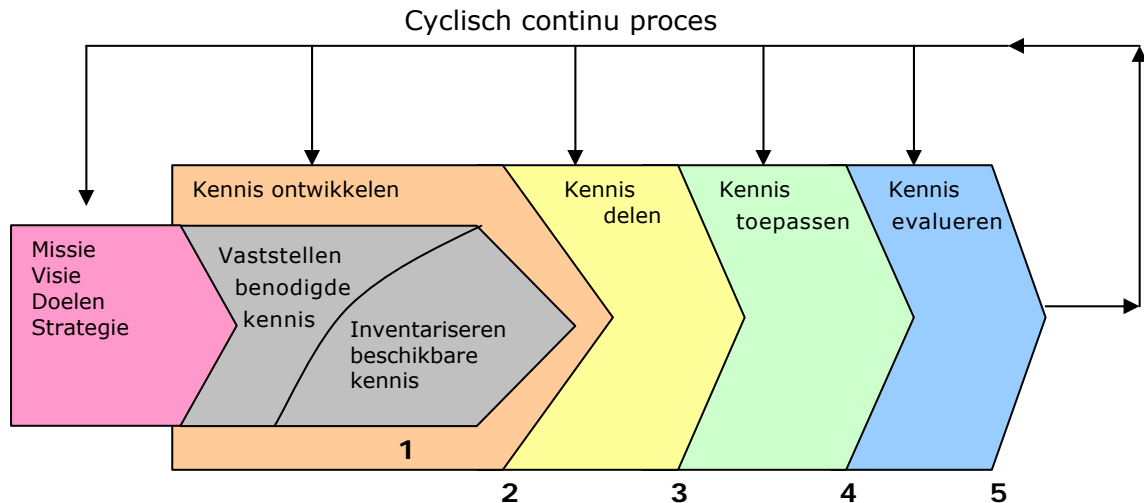
2.3.3.1. De kenniswaardeketen

De Kenniswaardeketen waaraan Weggeman (2000) in zijn definitie van kennismanagement refereert, is een vereenvoudigde, schematische presentatie van activiteiten die uitgevoerd moeten worden wanneer een organisatie kennismanagement wil implementeren (zie figuur 3).

De Kenniswaardeketen bestaat uit de volgende operationele processen:

- Het geven de strategie vaststellen van de benodigde kennis
- Het inventariseren van de beschikbare kennis
- Het ontwikkelen van nieuwe kennis
- Kennis delen
- Kennis toepassen
- Kennis evalueren (inclusief afstoten)

Ieder proces in de kenniswaardeketen leidt tot een bepaald resultaat, dat in figuur 3 is aangegeven met de cijfers 1 tot en met 5. Wanneer alle processen efficiënt en effectief zijn ingericht en bestuurd leidt dat ertoe dat op basis van de missie, visie, doelen en strategie van de organisatie duidelijk is welke kennis nodig is, beschikbaar is of ontbreekt en hoe de ontbrekende kennis kan worden verkregen. Tevens is in kaart gebracht wat de inhoud van nieuwe beschikbare kennis is en door wie, met wie en hoe die kennis zal worden gedeeld, welke kennis zich op welk kwaliteitsniveau, in welke kwantiteit en op welke plaats bevindt, wie die kennis moet toepassen en waarop, welke kennis niet langer vastgehouden hoeft te worden, welke kennis niet meer voor de organisatie beschikbaar is, welke kennis zich spontaan heeft ontwikkeld en welke input die kennis kan hebben bij eventuele bijstelling van de strategie van de organisatie.



Figuur 3 : De processen in de Kenniswaardeketen (Weggeman 1997, 2000)

De kenniswaardeketen vertoont overeenkomsten met de kennisstroom van Bertrams, die uit verschillende fasen bestaat in plaats van uit operationele processen. De kenniswaardeketen van Weggeman is echter uitgebreider, omdat de activiteiten binnen de operationele processen van de kenniswaardeketen worden gedreven door de missie, visie, doelen en strategie van de organisatie. Tevens besteedt Weggemans aandacht aan het evalueren van kennis, waarmee aandacht geschonken wordt aan wat kennis heeft bijgedragen aan de strategie, en aan het afstoten van kennis die de organisatie niet langer nodig heeft.

2.4. Kennisproductiviteit

Kennisproductiviteit is samengesteld uit de woorden kennis en productiviteit. Wat eronder kennis wordt verstaan, heb ik in paragraaf 2.2. uitgewerkt. Wanneer kennis evenals als arbeid, grond en kapitaal als een productiefactor wordt beschouwd die bijdraagt aan het succes van de organisatie en het realiseren van een economisch voordeel voor de organisatie is het van belang vast te stellen wat in relatie tot kennis onder productiviteit wordt verstaan.

De relatie tussen kennis en productiviteit is volgens Stam (2001) een nieuw verschijnsel dat inspeelt op de bijdrage die door kennis geleverd wordt aan het succes van een organisatie. Ten aanzien van kennisproductiviteit zijn er volgens hem verschillende benaderingen mogelijk: doelgericht handelen, het organiseren van leren en het combineren van kwaliteiten. Bij doelgericht handelen gaat het om de relatie tussen organisatiedoelen en productiviteit, die pas kan worden beoordeeld wanneer bekend is wat het beoogde doel was. Bij het organiseren van leren gaat het om een economische visie op leren, want leren heeft pas zin wanneer het toepassen van de verworven kennis op producten en diensten georganiseerd wordt. De derde benadering legt de nadruk op het combineren van kwaliteiten, waaronder denkstijlen en competenties, die binnen de organisatie aanwezig zijn. In figuur 6 op blz. 29 staat de drie benaderingen naast elkaar.

Volgens Smits en De Moor (2004) gaat het bij kennisproductiviteit om het resultaat van de kennisontwikkeling, terwijl kennismanagement zich richt op het proces met als onderdeel de maatregelen die moeten worden genomen om kennisontwikkeling te sturen. Kennisproductiviteit benadrukt volgens hen de relatie tussen kennis, vaardigheden en het resultaat van de onderneming, dat zichtbaar is aan de mate waarin de bedrijfsdoelen zijn bereikt.

Weggeman (2004) definieert kennismanagement als een formele beïnvloeding van kennisproductiviteit. Productiviteit bestaat in relatie tot kennis volgens hem uit een combinatie van effectiviteit en efficiëntie van een door mensen of machines uitgevoerd proces. Gemeten op dezelfde schaal is productiviteit het product van effectiviteit en efficiëntie. Bij effectiviteit gaat het om de goede dingen doen, maar om te weten wat goed is moeten er wel doelen zijn. Bij efficiëntie gaat het er om met zo min mogelijk middelen een zo hoog mogelijk rendement te bereiken. Op basis van die overwegingen betekent kennisproductiviteit in zijn visie de mate waarin kennis effectief en efficiënt is ingezet om kennis te ontwikkelen, kennis te delen en kennis toe te passen. Dat betekent dat het ook bij Weggeman gaat om het resultaat van de kennisontwikkeling in relatie tot de organisatiedoelen.

Kessels is degene die enkele jaren geleden het begrip kennisproductiviteit in Nederland introduceerde. Kessels (1996) stelt in zijn visie op kennisproductiviteit het leren centraal. Wanneer een organisatie ernaar streeft economisch en competitief voordeel op de concurrentie te behalen, is het van belang dat de organisatie inzicht heeft in het eigen leerproces. Het te behalen voordeel is namelijk afhankelijk van de kerncompetenties van de organisatie en de manier waarop de organisatie die gebruikt. Bij de kerncompetenties van de organisatie gaat het om bekwaamheden die het meeste toevoegen aan een dienst of product, waarmee de organisatie zich van anderen onderscheidt en die de organisatie kan toepassen op nieuwe diensten en producten. Bij kennisproductiviteit gaat het volgens Kessels niet om de kennis op zich, maar om het vermogen kennis te generen, te verspreiden en toe te passen met het doel producten en diensten te verbeteren en vernieuwen.

2.4.1. Bevorderen van kennisproductiviteit

2.4.1.1. Organisatietheorieën

Aan het einde van de 19^e en begin 20^e eeuw ontstonden, gestimuleerd door de Industriële Revolutie, organisatiekundige theorieën die tot doel hadden de bedrijfsorganisatie zodanig in te richten dat het hoogst haalbare economische rendement werd behaald¹². Technische ontwikkelingen leidden tot een overgang van handmatige naar mechanische productie met een snelle groei van de industrie tot gevolg. Om zo veel mogelijk winst te maken en een betere concurrentiepositie te verwerven, streefden fabrikanten naar schaalvergroting en een zo hoog mogelijke productie maar wel tegen zo laag mogelijke kosten. De behoefte naar mogelijkheden om arbeid en werkprocessen beter te coördineren om een zo groot mogelijk economisch voordeel te realiseren nam daardoor toe. In die periode zijn de eerste organisatiekundige modellen en theorieën ontstaan die zich in de voorbije honderd jaar hebben ontwikkeld van rationele, technocratische benaderingen

¹² Bron: www.wikipedia.nl

tot benaderingen die de organisatie als sociaal systeem beschouwen en benaderingen die de menselijke factor en diens behoeften in het productieproces centraal stellen. Standaardisatie, specialisatie, taakverdeling, scheiden van management en uitvoering, interne communicatie zijn enkele begrippen die in de huidige organisatie- en managementtheorie nog steeds een rol spelen. Wanneer kennis als productiefactor wordt beschouwd waarmee organisaties een economisch voordeel kunnen realiseren, zijn organisatie-theorieën die zich richten op het zodanig organiseren van het werkproces dat de productiviteit stijgt ook in die context relevant. Stam (2001, 2004) schetst om het begrip kennisproductiviteit te duiden aan de hand van diverse organisatie-theorieën een beeld van het economische begrip productiviteit, te beginnen bij het scientific management en eindigend bij de huidige nieuwe economie. Ik behandel in het kort een paar van die theorieën.

Scientific management

De grondlegger van het scientific management, dat zich kenmerkt door de wetenschappelijke analyse van arbeidstaken, is Frederick Winslow Taylor. De kennis, ervaring en vaardigheden van de organisatie lagen volgens hem besloten in de arbeid zelf. Deze kennis, ervaring en vaardigheden kunnen geobjectiveerd en beschreven worden en in programma's worden vastgelegd (Benschop, 1996). Door het ontwerpen van arbeidstaakstructuren met maximale arbeidsdeling en taakfragmentatie konden de productiviteit en efficiëntie worden verbeterd. De leidende principes die bij de vormgeving van de organisatie en de arbeid voorop moesten staan, waren:

- verticale arbeidsdeling, hetgeen betekent dat de werkvloer uitsluitend uitvoerende taken verricht. Plannen, voorbereiden, organiseren en controleren van de uitvoering is een taak van het management;
- horizontale arbeidsdeling, hetgeen betekent dat complexe uitvoerende taken zijn opgesplitst in eenvoudige deelbewerkingen en elke deelbewerking door een afzonderlijke medewerker wordt uitgevoerd;
- directe koppeling van de beloning aan de individuele arbeidsprestatie van de medewerker. Naarmate een medewerker productiever is, ontvangt die een hogere beloning. De medewerker wordt op die wijze gemotiveerd tot het binnen een bepaalde tijdseenheid leveren van een hogere productie (Kluytmans & Hancké, 1992)

Human relations-benadering

Als correctie op het scientific management ontstond de human relations benadering, met als grondlegger Elton Mayo. Deze benadering was een reactie het rationele beeld dat scientific management van werknemers had. Medewerkers zoeken naast financiële beloning ook naar andere vormen van bevrediging in het werk. De sociale binding en sociale controle tussen medewerkers kon managementbeïnvloeding door financiële prikkels teniet doen, omdat aan informele sociale relaties op het werk meer waarde werd gehecht dan aan materiële beloningen. Mayo ontdekte op basis van de zogenoemde Hawthorne experimenten¹³ dat medewerkers beter gingen presteren naarmate ze meer aandacht kregen en de arbeidsomstandigheden (inrichting van de werkplek, stijl van leidinggeven, sfeer, sociaal contact) verbeterden (Kluytmans e.a., 1992).

¹³ Zo genoemd omdat de experimenten werden uitgevoerd bij de Hawthorne Works, een productielocatie van Bell Company. Elton Mayo beschrijft de experimenten in "The social problems of an industrial civilization: work, its rewards and discontents." Boston, Harvard University, 1945.

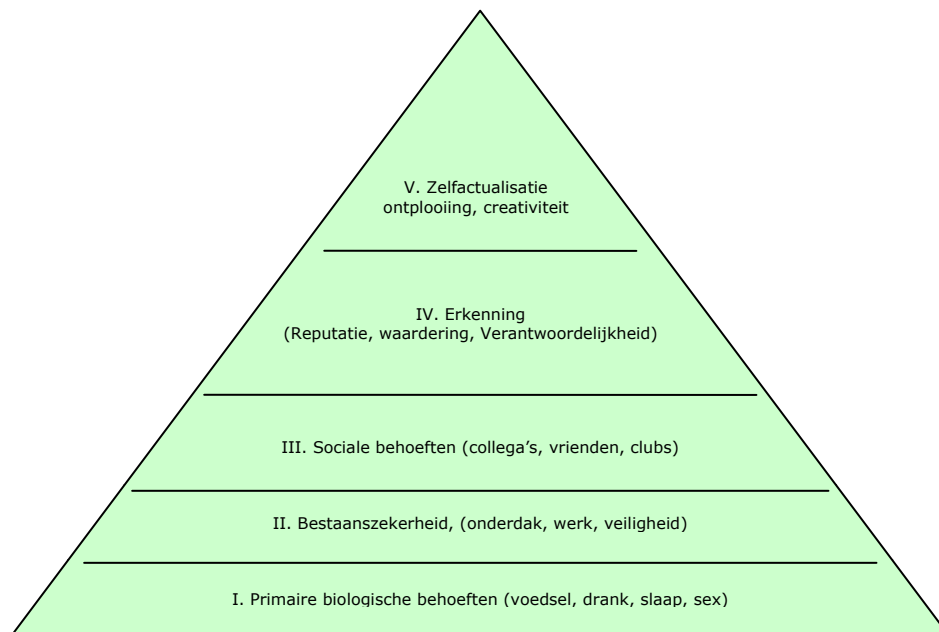
Uitgangspunten van de human relationsbeweging zijn onder andere:

- Mensen hebben er behoefte aan deel uit te maken van een gemeenschap. Mensen werken niet uitsluitend om in hun onderhoud te kunnen voorzien, maar ook om het sociale proces dat werken met zich meebrengt. Immateriële factoren, zoals status, waardering en respect dragen bij aan de arbeidstevredenheid van medewerkers;
- werknemers zoeken ook langs informele lijnen contact met anderen. Deze informele relaties hebben eigen normen en waarden ten aanzien van onderlinge werkverhoudingen en een eigen gezagsstructuur (informele leiders);
- de arbeidstevredenheid van werknemers wordt bepaald door informele groepen en relaties. Het persoonlijk welzijn van de werknemer verbetert naarmate de werknemer beter geïntegreerd is in een dergelijke informele structuur. Arbeidstevredenheid heeft een positief effect op de productiviteit;
- Normen en waarden van informele groepen kunnen verschillen met de normen en waarden van de organisatie. Het is de taak van het management om daarin overeenstemming te bereiken
- Leidinggevenden en ondergeschikten hebben dezelfde belangen en conflicten worden alleen veroorzaakt door een slechte onderlinge communicatie (Kluytmans e.a., 1992).

Revisionisme

Het revisionisme is ontstaan als reactie op het scientific management, waarbij de nadruk lag op de economische behoeften van de mens, en de human relations-benadering, met de nadruk op de sociale behoeften van de mens. Deze revisionistische visie is geïnspireerd door de behoeftetheorie van Maslow (Kluytmans e.a., 1992). Het revisionisme huldigt de visie dat de aandacht naar alle behoeften van de mens moet gaan en dat mensen in hun werk een fundamentele behoefte tot zelfontplooiing hebben. Taak en organisatiestructuur dienen bijvoorbeeld door vormen van taakverruiming en participatie te worden aangepast zodat mensen in hun werk verantwoordelijkheid en ontplooiing vinden.

Een andere vertegenwoordiger van deze stroming is McGregor (1960). Met zijn X en Y-theorie toonde hij aan dat de houding van de leidinggevende een cruciale factor is in het motiveren van mensen. In theorie X gaat de manager ervan uit dat medewerkers onbetrouwbaar zijn en de kantjes eraf lopen. Dat vraagt om een leidinggevende die bevelen geeft en directief stuurt. In theorie Y gaat de manager ervan uit dat medewerkers van nature bereidwillig, betrouwbaar, bekwaam, gemotiveerd en geïnteresseerd zijn. Vanuit die gedachte kan de leidinggevende meer verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf leggen (McGregor, 1960).



Figuur 4: Behoeftepiramide van Maslow (Maslow, 1954)

Human resourcebenadering

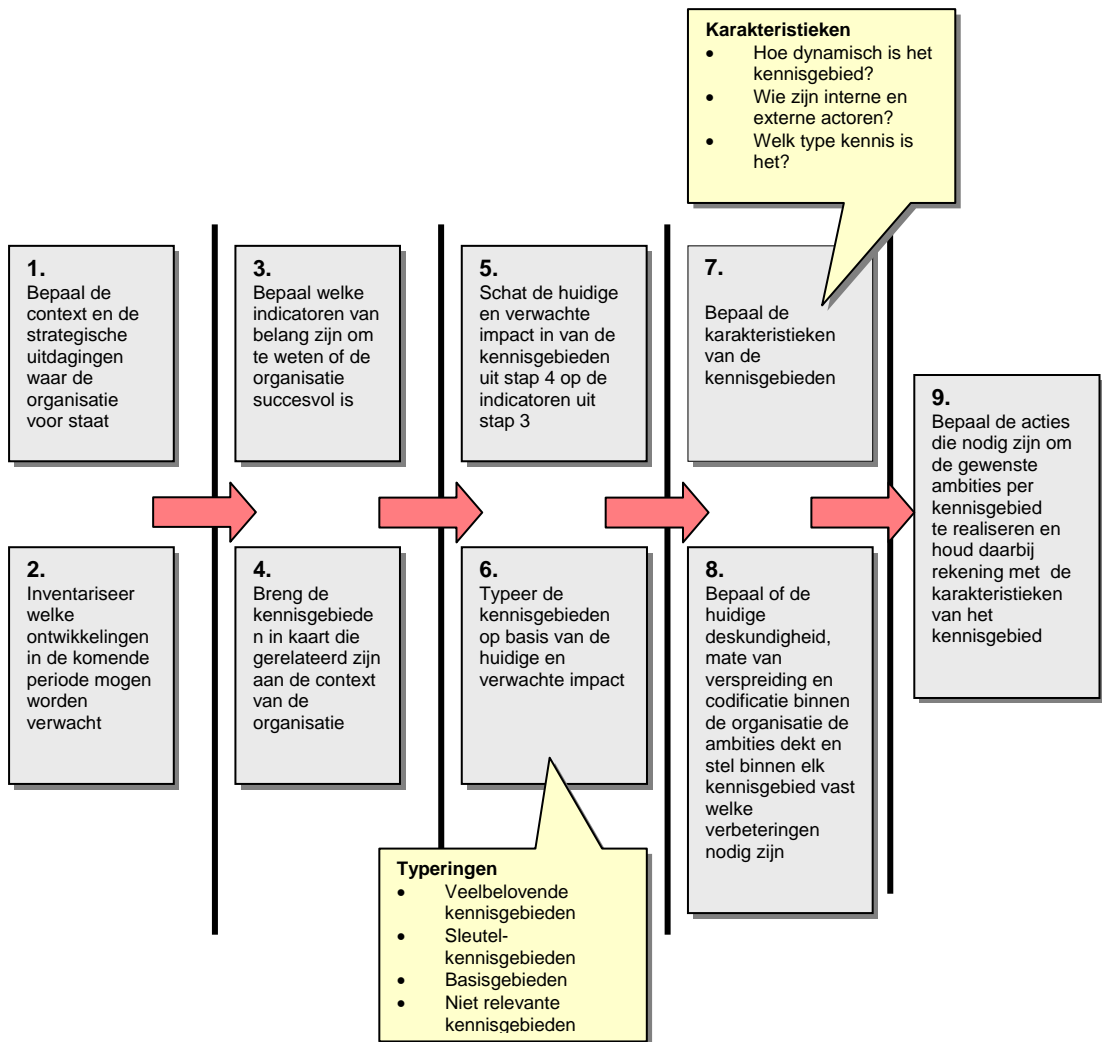
Een betrekkelijk nieuwe theorie is de human resourcebenadering, die werknemers beschouwt als menselijk kapitaal in plaats van als kostenpost. Voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen is het van belang de menselijke hulpbronnen (human resources) van de organisatie zo optimaal mogelijk te benutten. Door beter gebruik te maken van de capaciteiten en talenten van medewerkers zal de organisatie doelmatiger en doeltreffender functioneren (Kluytmans e.a., 1992).

Elementen van deze organisatietheorieën zijn terug te vinden in de theorievorming voor kennismanagement en de bevordering van kennisproductiviteit. Drucker (1993) ziet de kenniswerkers als kapitaal in plaats van als kostenpost. In een volgende paragraaf komt nog aan de orde dat Weggeman (2004) leidinggevend een nadrukkelijke rol toedicht wanneer het gaat om de beïnvloeding van kennisproductiviteit. Kennisproductiviteit is volgens hem afhankelijk van de managementstijl en de werkcultuur die leidinggevend creëren en ook gedeelde waarden, een collectieve ambitie, gemeenschapsgevoel en esprit de corps dragen bij aan de productiviteit van kenniswerkers. Wat mij in die theorieën opvalt, is het gegeven dat de mens als productiefactor wordt beschouwd, die bijdraagt aan de productiviteit van de organisatie. De aandacht voor werkomstandigheden, sociale omgeving en individuele behoeften wordt meer gedreven door economische overwegingen dan uit zorg voor het personeel.

2.4.1.2. Een kennisgerichte strategie

Volgens Van der Spek (2004) vraagt het productief maken van kennis om een kennisgerichte strategie, die onderdeel dient te zijn van het strategische proces binnen een organisatie. Een kennisgerichte strategie heeft tot doel

organisaties te helpen de productiviteit van kennis te stimuleren. Een kennisgerichte strategie legt volgens Van der Spek de verbinding tussen de missie en de beoogde prestaties van de organisatie en de wijze waarop kennis een bijdrage levert aan de realisatie daarvan. De kennisstrategie dient ook rekening te houden met het specifieke karakter van verschillende kennisgebieden (aard van de kennis, actoren, dynamiek), te anticiperen op de verschillen, ambities en acties te formuleren op het gebied van deskundigheidsbevordering van medewerkers, verspreiding van kennis via kennisnetwerken te ondersteunen, expertise in de vorm van informatie vast te leggen en per kennisgebied en over kennisgebieden heen een samenhangende visie weer te geven. Van der Spek stelt dat het formuleren van een kennisstrategie een stapsgewijze aanpak vereist. De aanpak die hij voorstelt is weergegeven in figuur 5



Figuur 5: Een aanpak voor het formuleren van een kennisstrategie (Van der Spek, 2000)

Van der Spek typeert de kennisgebieden in figuur 5 als volgt:

- Veelbelovende kennisgebieden die naar verwachting in de toekomst iets kunnen opleveren maar waarvan de opbrengst nog onzeker is;
- Sleutelkennisgebieden die de kern van de concurrentiekracht van de organisatie vormen en in het heden en in de toekomst een grote impact hebben;
- Basiskennisgebieden met een gering onderscheidend vermogen die op den duur minder worden, maar waar de organisatie niet zonder kan;
- Niet-relevante kennisgebieden die geen rendement opleveren en gegeven de strategie in heden en toekomst geen impact hebben.

Van der Spek heeft de stapsgewijze aanpak in diverse projecten uitgevoerd. Daaruit bleek dat in sommige organisaties het strategisch kader onvoldoende basis biedt; de missie is niet helder en de uitdagingen zijn divers en vaak tegenstrijdig.

2.4.1.3. Doelgericht handelen, organiseren van leren en het combineren van kwaliteiten

De aanpak voor het formuleren van een kennisstrategie is te plaatsen binnen de benadering, die door Stam (2001) doegericht handelen wordt genoemd. In de vorige paragraaf stelde Stam dat er ten aanzien van het begrip kennisproductiviteit drie verschillende benaderingen aan de orde zijn. Hoe kennisproductiviteit kan worden bevorderd, hangt naar zijn mening af van het perspectief dat gekozen wordt. Vanuit de drie perspectieven doelgericht handelen, organiseren van leren en combineren van kwaliteiten stelt hij de volgend kennisbevorderende maatregelen voor:

Doelgericht handelen	Organiseren van leren	Combineren van kwaliteiten
kerncompetenties vaststellen en strategische kennisdomeinen afbakenen	leerplan opstellen (corporate curriculum)	identificeren van benodigde kwaliteiten en inventariseren van beschikbare kwaliteiten
kritieke succesfactoren (KSF) identificeren en concrete doelen stellen (indicatoren waarop afgerekend kan worden)	inrichten kennislandschap (interview, coaching, after action review, storytelling, multidisciplinaire teams, corporate memory, intranet, etc.)	onderhouden van kwaliteiten (verwerven en ontwikkelen van nieuwe kwaliteiten, onderhouden van bestaande kwaliteiten, afstoten van overbodige kwaliteiten)
normen stellen, resultaten inzichtelijk maken, vergelijken en bespreken (strategische dialoog)	vaardigheden trainen die kennisuitwisseling bevorderen (communicatie, creativiteit, cognitieve flexibiliteit etc.)	combineren en benutten van beschikbare kwaliteiten (denkstijlen, competenties, 'hard' vs 'zacht', dimensies, expliciet en impliciet etc.)

Figuur 6: Kennisproductiviteitsbevorderende maatregelen (Stam, 2001, *Intellectual Capital Services*)

Ik zie de drie door Stam beschreven benaderingen als onderdelen van hetzelfde kennisontwikkelproces, dat begint bij het vaststellen van de

strategische doelen van de organisatie en eindigt met het trainen van medewerkers. Doelgericht handelen leidt alleen tot resultaat, wanneer het leren en het combineren van kwaliteiten georganiseerd is en door de organisatie ondersteund wordt. Het één kan niet zonder het ander.

2.4.1.4. Scenario's voor productiviteitsverbetering

Van Amelsvoort (2007) onderkent negen scenario's voor de productiviteitsverbetering van kenniswerkers. In de scenario's zijn kenmerken van organisatie-theorieën te herkennen, zoals onder andere het rationaliseren van activiteiten en het stroomsgewijs organiseren, dat sterk relateert aan het scientific management.

In de casus Douane West zijn niet alle door hem voorgestelde scenario's relevant, zoals de het uitbesteden van werk aan lage-lonen-landen, het opheffen van bestaande netwerkorganisaties, het opheffen van de organisatie als fenomeen en het creëren van productieve netwerken. Ik noem een paar van de scenario's die voor het bevorderen van kennisproductiviteit van Douane West mogelijk relevant kunnen zijn.

De scenario's die naar mijn mening relevant zijn, luiden

1. *Rationaliseren, elimineren en automatiseren van activiteiten*

Het gaat daarbij om op basis van nauwkeurige analyse van de taken van kenniswerkers de niet-waarde toevoegende activiteiten, zoals administratie en rapporteren, te elimineren of terug te dringen opdat de professional zich kan concentreren op het oplossen van complexe vraagstukken. Daar waar het zinvol is kan standaardisatie worden toegepast en vervolgens geautomatiseerd worden. Als voorbeeld daarbij noemt hij de Belastingdienst waar massale routineprocessen in productie-eenheden zijn geconcentreerd zodat er meer tijd overblijft voor intensivering van de toezichhoudende taken.

2. *Digitaliseren van de serviceverlening*

Het gaat hierbij om dienstverlening met plaats- en tijdonafhankelijke digitale interactie met klanten. Voorbeelden van een dergelijke wijze van service is het via internet opvragen, invullen en versturen van de belastingaangifte, therapeutische behandelingen via internet en het stellen van diagnoses en begeleiden van behandelingen door via een webcam met patiënten contact te onderhouden.

3. *Nationale herverdeling van werk*

De achterliggende gedachte bij de herverdeling van werk is het tegengaan van versnippering, waarmee grote productiviteitsverbeteringen te behalen zijn. Voorbeeld hiervan is het ontstaan van de shared servicecentra van banken en de overheid.

4. *Ontwikkeling van passende menselijke bekwaamheden*

Dit scenario betreft het verbreden van de professionele rol door aandacht te schenken aan de organisatie van het werk, de samenwerking en resultaatsturing. Inzicht in de effecten van het handelen evenals het aantoonbaar weten toepassen en verbeteren van inzichten maakt onderdeel uit van de bekwaamheden van de kenniswerker.

5. *Stroomsgewijs organiseren*

Hierbij gaat het om het ontwikkelen van samenwerkingsroutines. Door middel van sociale verbanden en classificatie van vraagstukken, klanten en patiënten ontstaan zogenaamde orderfamilies die aan bepaalde organisatie-eenheden worden toegewezen. Daardoor wordt het mogelijk de werkzaamheden te optimaliseren.

De procesinrichting van de Belastingdienst en Douane zie ik als een vorm van stroomsgewijs organiseren, waarbij ik de operationele processen als vraagstukken beschouw, teams als sociale verbanden en units als organisatieonderdelen.

2.4.1.5. Kennismanagement beïnvloedt kennisproductiviteit

Weggenman (2004) definieert kennisproductiviteit als de mate waarin kennis effectief en efficiënt in ingezet om kennis te ontwikkelen, kennis te delen en kennis toe te passen. Kennismanagement betekent volgens hem een formele wijze van beïnvloeding van kennisproductiviteit. Het formele zit in het feit dat leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor de kennisproductiviteit van hun medewerkers. Al datgene wat de medewerker zelf bijdraagt aan de verhoging van het effectief en efficiënt inzetten van zijn of haar kennis, is een informele beïnvloeding van kennisproductiviteit. Weggeman baseert op basis van onderzoek de stelling dat een crisis in de organisatie de kennisproductiviteit positief beïnvloedt. Ook stelt hij dat er een positieve relatie bestaat tussen belonen en kennis toepassen, dat het werken in teams kennis delen bevordert, evenals het gebruik van ICT, jobrotatie en risicobereidheid. Volgens Weggenman is de kennisproductiviteit vooral afhankelijk van de managementstijl en de werkcultuur die leidinggevenden creëren. De concentratie en creativiteit van kenniswerkers wordt beïnvloed door gedeelde waarden, een collectieve ambitie, gemeenschapsgevoel en esprit de corps. De benoeming van managers die niet weten waar het over gaat c.q. niet afkomstig zijn uit het vakgebied, wordt door Weggeman als ernstig rustverstoring, en dus creativiteits- en productiviteitsremmend, gekwalificeerd. De niet ter zake kundige manager zal door middel van planning en control het proces willen beheersen, waardoor kenniswerkers zich geremd zullen voelen.

2.4.1.6. Het Corporate Curriculum

Ter bevordering van kennisproductiviteit stelt Kessels (1996, 2001) een planmatige en duidelijke, doelgerichte aanpak voor die vastgelegd wordt in het Corporate Curriculum, een leerplan voor de organisatie. Het gaat er bij het Corporate Curriculum om de dagelijkse werkomgeving te transformeren tot een omgeving waarin werken en leren samenvallen en waarin medewerkers gestimuleerd en ondersteund worden bij in het leren. De leerprocessen op de werkplek zijn volgens Kessels krachtiger dan die in kunstmatig georganiseerde cursussen, opleidingen en trainingen.

Bij het leren op de werkplek gaat het in het Corporate curriculum om

zeven samenhangende leerfuncties (Kessels, 1996, p-10: 2001, p-7) namelijk:

1. verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die verband houden met de kerncompetenties van de organisatie;
2. het m.b.v. van die vakkennis leren opsporen en aanpakken van nieuwe problemen;
3. het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, te verwerven en toe te passen;
4. het verwerven van sociale en communicatieve vaardigheden die medewerkers helpen bij het toegang krijgen tot kennisnetwerken van anderen en die het werkklimaat veraangenamen;
5. het verwerven van vaardigheden voor het zelf reguleren van motivatie, affiniteiten, emoties en affecties rond werken en leren die bijdragen aan de intrinsieke motivatie van medewerkers. Het is daarbij van belang aandacht te schenken aan persoonlijke thema's van medewerkers en aan manieren om die te ontwikkelen;
6. het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verbetering en verdieping mogelijk wordt en medewerkers de kans krijgen zich een nieuwe werkwijze eigen te maken;
7. het veroorzaken van creatieve onrust die aanzet tot innovatie. Die onrust kan een gevolg zijn van de motivatie om een lastig vraagstuk op te lossen of een gevolg van een bedreiging van het bestaanrecht van de organisatie, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van winnen of verliezen, erop of eronder.

Het gaat er om de leeromgeving zodanig in te richten dat deze de zeven leerfuncties ondersteunt en tegemoet komt aan de individuele motieven van medewerkers om te leren, zoals inhoudelijke interesse, passie voor het vak, vervullen van persoonlijke levensthema's en het genieten van een uitzonderlijke prestatie. Ook de sociale context, waarin mensen samenwerken en deel uitmaken van een gemeenschap nodigt uit tot leren.

Het aanknopingspunt voor het ontwikkelen van een leerplan voor een kennisproductieve werkomgeving ligt volgens Kessels (2001) en Keursten, Verdonschot, Kessels & Kwakman (2004) bij het vermogen en de bekwaamheid kennis voort te brengen. Op basis daarvan zijn drie ontwikkelprincipes geformuleerd:

1. *werken aan wederzijdse aantrekkelijkheid – de sociale context*
In een kennisproductieve werkomgeving nodigt de sociale context uit tot samenwerking. Het is een aangename leeromgeving, waarin managers niet de exclusieve verantwoordelijkheid dragen, maar die delen met de andere deelnemers aan de werkomgeving. Wederzijds respect, waardering en integriteit moeten veiligheid en openheid bieden voor onderlinge terugkoppelingen en confrontaties.
2. *op zoek naar een passie – de inhoudscomponent*
Een kennisproductieve omgeving nodigt deelnemers uit op zoek te gaan naar hun eigen intrinsieke motivatie of passie en spoort aan tot het ontwikkelen van eigen inhoudelijke thema's. In de ideale werkomgeving liggen roeping en beroep dicht bij elkaar. Niemand laat zich zonder daartoe op andere wijze geprikkeld te worden nieuwsgierigheid, motivatie, interesse en ambitie aanpraten.

3. *verleiden tot kennisproductiviteit*

Het gaat hierbij vooral om het vormgeven van een werkomgeving waarin medewerkers tot ontwikkeling kunnen komen en kunnen bijdragen aan de aanpak van toekomstige problemen. Het verleiden tot kennisproductiviteit is een bekwaamheid die gebruik maakt van de energie die onder ieders passie schuil gaat. Medewerkers die zich ervan bewust zijn dat hun aantrekkelijkheid vooral ligt bij hun vermogen kennisproductief te zijn, zullen zichzelf en hun werkomgeving verleiden tot het actief ontwikkelen van die kennisproductiviteit. Dit proces van verleiding komt voort uit de gevoelde noodzaak tot samenwerken, samen ontwerpen en samen leren en zet aan tot wederzijdse aantrekkelijkheid.

De wisselwerking tussen de organisaties en de omgeving waarin de organisatie opereert, beïnvloedt echter de werkomgeving en ook de ontwikkeling van het Corporate Curriculum. De motivatie om te investeren in ontwikkeling komt zowel van buiten de organisatie (politieke ontwikkelingen, sociale ontwikkelingen, veranderde klantvraag) als vanuit interne uitdagingen en ambities (veranderingen van visie, interne problemen in het dagelijks werk). Keursten e.a. (2004) baseren dat op onderzoek bij zestien organisaties naar factoren die kennisproductiviteit bevorderen en remmen. Om dat onderzoek te kunnen uitvoeren heeft hij een Conceptueel Kader voor het onderzoeken van kennisproductiviteit ontwikkeld. Op basis van zijn onderzoek kwamen Keursten e.a. tot de conclusie dat verbeter- en innovatieprocessen meestal een acute, externe aanleiding hebben. De motivatie kan ook voortkomen uit de strategische keuze die de organisatie maakt op basis van externe ontwikkelingen of op basis van de eigen ambitie van de organisatie. Externe druk is daarbij de grootste motiverende factor. Een hoge druk leidt ertoe dat organisaties kiezen voor de bekende weg, weinig tijd nemen om te experimenteren en daardoor niet aan vernieuwing toekomen. Wanneer de verbetering c.q. vernieuwing gebaseerd is op de eigen strategische keuze van de organisatie blijkt er meer tijd te worden genomen om te experimenteren met nieuwe oplossingen, tenzij ook dan de druk hoog is. Het onderzoek heeft tevens opgeleverd dat de sociale omgeving en samenwerking bij verbeter- en vernieuwingsprocessen een grote rol spelen en dat mensen bij voorkeur samenwerken met mensen die vakkennis bezitten op een ander gebied dan zichzelf. Het kunnen loskomen van het dagelijks werk, wederzijds respect, openheid en ruimte om fouten te mogen maken zijn daarbij belangrijk. Om tot een productieve samenwerking te kunnen komen is het nodig om ieders bijdrage aan het team te benoemen, verwachtingen naar elkaar uit te spreken en afspraken te maken over de manier van samenwerken en omgaan met elkaar. De behoefte zich te profileren, kennis te tonen aan anderen, erkenning en doorgroeimogelijkheden behoren tot de intrinsieke motivatie van medewerkers.

Ten aanzien van de zeven leerfuncties van het Corporate curriculum blijkt uit hetzelfde onderzoek dat internet, intranet, trainingen, en het persoonlijke netwerk van deelnemers belangrijke factoren zijn bij het verwerven van materiedeskundigheid. Het verwerven en ontwikkelen van vakkennis of materiedeskundigheid komt moeilijk tot stand wanneer er sprake is van een hoge tijdsdruk of wanneer medewerkers blijven vasthouden aan bestaande werkwijzen en routines. Een gevoel van verbondenheid met het op te lossen probleem en de ruimte om te mogen experimenteren met verschillende oplossingen blijken een positief effect te hebben op het verbeterproces. Reflectie, een open communicatie, het gebruik maken van netwerken, deelname van mensen die aan het proces kunnen bijdragen en de

mondelijke uitdrukkingsvaardigheid van de deelnemers zijn van essentieel belang bij het leerproces. Reflectie op de manier waarop deskundigheid wordt verkregen en toegepast, blijkt in de praktijk echter niet voor te komen en is voornamelijk gericht op de taken en de volgende stappen in het proces. Op persoonlijke motivaties van deelnemers wordt in de praktijk zelden een beroep gedaan. Onrust binnen de organisatie kan bij medewerkers leiden tot verlies van houvast en richting. In een situatie waarin sprake is van rust en stabiliteit kan zich echter de situatie gaan voordoen dat er geen gevoelde noodzaak is tot veranderen, terwijl het er anderszijds juist toe kan leiden dat medewerkers de tijd en ruimte nemen om buiten de platgetreden paden te reden.

Onder leiding van Kessels loopt bij de Universiteit van Twente het Onderzoeksprogramma Kennisproductiviteit¹⁴. Onderzoek heeft inmiddels geleid tot het formuleren van twaalf ontwikkelprincipes voor het inrichten van een omgeving die leidt tot vernieuwing in producten, diensten en werkprocessen. Omdat het hier gaat om het inrichten van een proeftuin en in mindere mate om een reguliere werkomgeving, heb ik de twaalf ontwikkelprincipes in deze context niet meegenomen. Het Conceptueel Kader is gebruikt voor het onderzoek bij Douane West en komt in hoofdstuk 3 als analysemodel voor kennisproductiviteit uitgebreid aan de orde.

2.4.1.7. De lerende organisatie

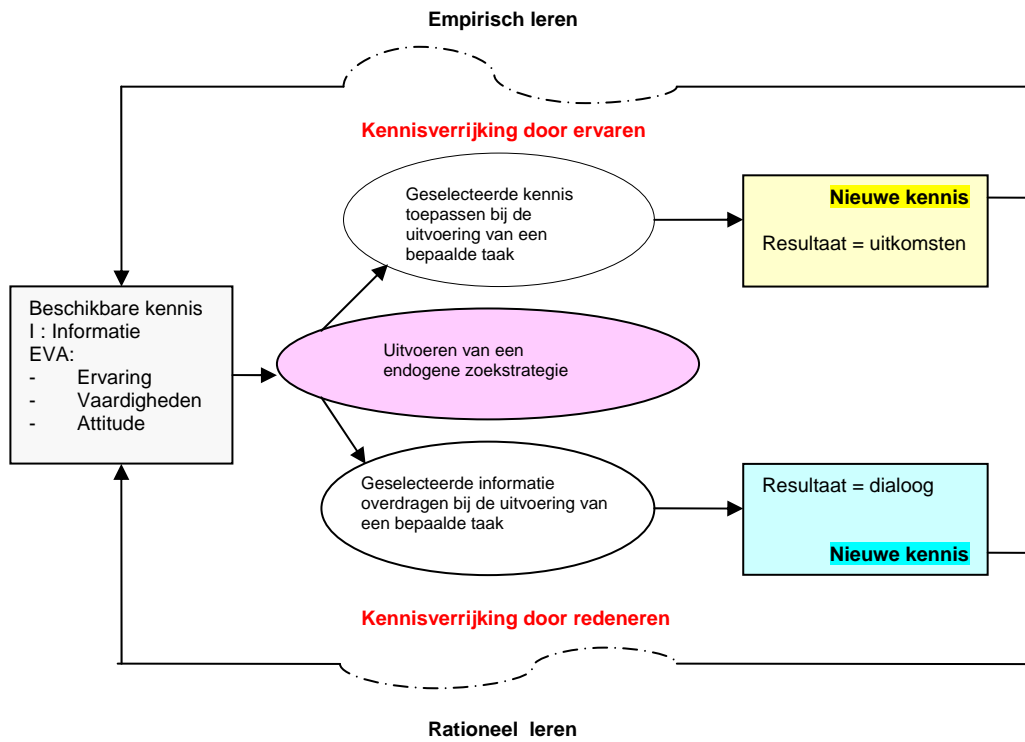
Volgens Stam ligt bij de zoektocht naar de kenmerken en methoden ter bevordering van kennisproductiviteit de nadruk op leren. Hij ziet de dominante focus van Kessels op leren eerder als een uitwerking van het begrip 'lerende organisatie' dan van het begrip 'kennismanagement' (Stam, 2004). Om het concept van de lerende organisatie te kunnen duiden is het echter nodig vast te stellen wat er onder leren wordt verstaan.

Sprenger en Van Oort (1998) omschrijven leren als het vermogen om aanpassingen of vernieuwingen in de eigen betekenisgeving en activiteiten door te voeren. Leerprocessen zorgen ervoor dat leden van een organisatie zich individueel en collectief beter afstemmen op hun omgeving en er meer toegevoegde waarde ontstaat. Doordat de omgeving voor organisaties steeds sneller verandert, zijn leerprocessen steeds meer kernprocessen van organisaties geworden. Sprenger en Van Oort refereren aan het Corporate Curriculum dat zij definiëren als het geheel van leeractiviteiten dat de organisatie organiseert om medewerkers te ondersteunen bij het bereiken van leerdoelen.

Volgens Weggeman (2000) vindt leren plaats wanneer gezocht wordt naar nieuwe kennis, bestaande kennis verder ontwikkeld wordt, kennis getoetst wordt op bruikbaarheid, iemand zich bruikbare kennis eigen maakt en zich ontdoet van kennis die niet langer relevant is. Wie daar goed in is, heeft volgens Weggeman geleerd te leren. Weggeman maakt daarin onderscheid tussen empirisch en rationeel leren. Leren is volgens Weggeman een kenniscreatie- of kennisproductieproces, waarvoor voor de uitvoering ook kennis nodig is. Voor het leerproces is kennis daardoor zowel input als output. Bij het rationalisme wordt kennis beschouwd als het product van een mentaal proces en wordt kennis deductief verkregen door te redeneren. Het empirisme stelt dat kennis inductief, op grond van zintuiglijk waarnemen,

¹⁴ Bron: www.kennisproductiviteit.net

ontstaat. Impliciete kennis inzetten om bij jezelf kennis op te halen en in te zetten voor de succesvolle uitvoering van een taak, noemt Weggeman een endogene zoekstrategie. Figuur 7 is een weergave van het cyclisch proces van empirisch en rationeel leren (Weggeman, 2000).



Figuur 7: Cyclisch proces van empirisch en rationeel leren (Weggeman, 2000)

Weggeman (2000) stelt dat wanneer een organisatie wordt beschouwd als een verzameling mensen die met elkaar hetzelfde ideaal of doel nastreven, er in een organisatie zowel individueel als collectief geleerd kan worden. Collectief leren is volgens Weggeman een situatie waarin meerdere, tot eenzelfde collectief behorende, personen in dezelfde periode en binnen eenzelfde domein individueel of in interactie met elkaar bezig zijn kennis te ontwikkelen en te delen. De inrichting en besturing van de organisatie bepalen de mate waarin organisatiedoelen en persoonlijke doelen van medewerkers samenvallen. Wanneer er sprake is van een kennisvriendelijke inrichting van de organisatie, binnen een organisatie leren aan de orde van de dag is en het leren is gericht op het beter bereiken van het doel of ideaal van die organisatie, dan kan van een lerende organisatie worden gesproken.

Kessels (2005) stelt dat het proces waarlangs kennisproductiviteit tot stand komt, een vorm is van gefaciliteerd individueel, team- en organisatieleren. Werkprocessen in een kenniseconomie moeten gezien worden als leerprocessen die een gemeenschappelijk belang van de betrokken medewerkers, de teams en de organisatie vragen. Bij die leerprocessen gaat het niet uitsluitend om het toepassen van regels en procedures maar ook om het verbeteren daarvan, het analyseren van nieuwe situaties en het ontwikkelen van nieuwe concepten. Leren in teamverband en leren in organisatieverband vormen de context voor individueel leren, ontwikkelen en

bewust worden. Dat vraagt om een hoge mate van betrokkenheid van werknemers en een kritisch, reflectief werkgedrag.

Elementen van Kessels' visie zijn terug te vinden in het concept van de lerende organisatie, waarvan Peter Senge als de grootste pleitbezorger kan worden beschouwd. Lerende organisaties zijn in staat zich continu aan te passen aan een steeds sneller ontwikkelende, veranderende en onvoorspelbare omgeving (Senge, 1992). De echte bron van concurrentievoordeel ligt voor organisaties in de bekwaamheid sneller dan de concurrentie te leren, kennis te genereren en te delen en in het vermogen om constante verbeteringen door te voeren. Senge definieert een lerende organisatie als een organisatie die voortdurend voortbouwt op haar vermogen haar eigen toekomst te creëren. Lerende organisaties onderscheiden zich doordat ze de vijf disciplines hanteren, die volgens Senge onmisbaar zijn bij de opbouw van organisaties die werkelijk kunnen leren en waarvan het vermogen tot het verwezenlijken van ambities blijft groeien. De vijf disciplines zijn persoonlijk meesterschap, mentale modellen, een gemeenschappelijke visie opbouwen, teamleren en systeemdenken.

Bij persoonlijk meesterschap gaat het volgens Senge om voortdurend een visie verhelderen en verdiepen, inspanningen blijvend gericht houden, geduld ontwikkelen, een objectieve kijk op de wereld houden en een leven lang leren. Om persoonlijk meesterschap te bevorderen is het nodig dat leidinggevenden een klimaat scheppen waarin persoonlijk meesterschap in de praktijk kan worden toegepast, waar mensen veilig een visie kunnen creëren, waar het gebruikelijk is om te waarheid te willen weten en waar van mensen verwacht wordt kritisch tegenover de actualiteit te staan. Daarbij is het nodig dat leidinggevenden een voorbeeld voor anderen zijn en zich toeleggen op hun eigen persoonlijk meesterschap.

Mentale modellen zijn diepgewortelde, meestal onbewuste veronderstellingen en generalisaties of beelden die invloed hebben op hoe mensen dingen waarnemen en erop reageren. Mentale modellen beïnvloeden wat mensen zien, en dus ook wat ze doen, en kunnen het leren belemmeren.

Bij het opbouwen van een gemeenschappelijke visie gaat het om het vermogen van de organisatie een beeld van de toekomst te scheppen dat door alle leden van de organisatie wordt gedeeld. Een gemeenschappelijke visie vormt de stip op de horizon waarop het leren binnen de organisatie gericht is. De veronderstelling is dat wanneer er een werkelijke visie bestaat medewerkers presteren en leren omdat ze dat zelf willen.

Bij teamleren leren de teamleden samen te denken en de interactiepatronen die het leerproces ondermijnen te herkennen. Teamleren is van belang omdat teams en niet individuen volgens Senge in moderne organisaties de leerkernen vormen en daar veranderingen hun oorsprong vinden. Pas als teams kunnen leren, kunnen organisaties leren.

Het systeemdenken is de vijfde discipline, omdat het volgens Senge de discipline is die de andere integreert en samensmelt tot een samenhangend geheel. Organisaties en menselijke activiteiten vormen systemen, waarin daden onderling met elkaar verbonden worden. Het onderdeel zijn van een systeem maakt het moeilijk om het gehele patroon van verandering te overzien, waardoor de neiging bestaat te focussen op momentopnamen van losse onderdelen van het systeem en echte problemen daardoor niet opgelost worden. Het systeemdenken stelt mensen in staat grote patronen duidelijker te zien. In een lerende organisatie zien mensen zichzelf niet meer als op zichzelf staand, maar als verbonden met de wereld. Problemen in de organisatie worden niet veroorzaakt door iets of iemand van buitenaf, maar gecreëerd door het eigen gedrag. In een lerende organisatie gaat het om

mensen die in staat zijn zelf de werkelijkheid te creëren en te veranderen. Het systeemdenken helpt erbij dit proces te begrijpen.

2.5. Samenvatting hoofdstuk

Het doel van de theoretische verkenning is het beantwoorden van deelvraag 1: *Wat wordt in dit kader verstaan onder kennis, kennismanagement en kennisproductiviteit (begripsbepaling)?* Tevens is met deze uiteenzetting het eerste deel van de centrale onderzoeksvraag beantwoord, namelijk: Wat zijn op basis van de theorie remmende en bevorderende factoren voor leerprocessen die leiden tot kennisproductiviteit? In de volgende paragrafen is de theoretische verkenning, die de onderzoeksvragen beantwoordt, samengevat.

2.5.1. Kennis

Medewerkers van de Douane moeten in staat zijn tot onafhankelijke en deskundige oordeelsvorming, iedere vorm van belangenverstrengeling vermijden, voorbeeldgedrag tonen en bereid zijn verantwoording af te leggen over hun handelingen en beslissingen. De basiswaarden geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid dienen te worden nageleefd en op basis van rechtvaardigheid en rechtszekerheid wordt tegenover de klant een correcte en dienstverlenende houding verwacht. Bij het uitoefenen van het vak van douaneambtenaar maakt de medewerker gebruik van kennis wanneer het gaat om het kennen van de wet, maar ook vaardigheden, ervaring en attitude spelen een rol van betekenis. Het gaat om een combinatie van weten en kunnen. Bij het ouderwetse douanewerk is de douaneambtenaar echter aangewezen op ogen, neus en gevoel. Bij het naleven van de basiswaarden van de organisatie en het optreden in de richting van de klanten gaat het minder om weten en kunnen, maar vooral om houding en gedrag en dat gedrag ook willen vertonen.

Voor wat betreft de begripsbepaling ten aanzien van het begrip kennis kan geconcludeerd worden dat er vele visies zijn die aansluiten bij wat een douaneambtenaar moet weten, kunnen en willen en dat een aantal van die visies elkaar ondersteunt.

Michael Polanyi (1966) maakte het onderscheid tussen expliciete kennis (codified knowledge), die in ons hoofd zit en die we door middel van taal kunnen overbrengen op anderen en persoonsgebonden, onbewuste kennis (tacit knowledge), die we niet door middel van formalisering en communicatie kunnen overdragen en die meer te maken heeft met waarden, ervaringen, impliciete overtuigingen en attitudes. Bertrams (2003) voegt daar aan toe dat impliciete kennis niet uitsluitend persoonsgebonden is, maar ook groepsgebonden of situatiegebonden. Jorna (2002) legt wat meer de nadruk op het denkproces. Kennis wordt door Weggeman (2000) omschreven als een persoonlijk vermogen dat wordt bepaald door de elementen informatie, ervaring, vaardigheden en attitude en Kessels (2001) definieert kennis als een persoonlijke bekwaamheid, een subjectieve vaardigheid die niet los te maken is van het individu dat erover beschikt.

In de visie van Weggeman, Jorna, Bertrams en Kessels is de mens de bron en drager van kennis. Persoonlijke ervaring, de wijze waarop informatie wordt

getransformeerd, het vermogen om situaties aan te voelen en bekwaamheden voor het uitvoeren van een bepaalde taak zijn allemaal componenten van hun kennisbegrip. Zij erkennen tevens kennis als afzonderlijke productiefactor. Weggeman, Jorna en Bertrams maken een onderscheid tussen expliciete kennis (codified knowledge) en impliciete kennis (tacit knowledge). Deze verschillende visies vertonen overeenkomsten en vullen elkaar aan. Alleen Kessels sluit gecodificeerde kennis, die hij beschouwt als de kennis van een ander, uit van zijn kennisdefinitie. Het gaat bij hem uitsluitend over de kennis die voortkomt uit het individu zelf. Wat de kennisdefinities van Weggemans, Jorna, Bertrams en Kessels met elkaar gemeen hebben is hun empirische visie op kennis, die veronderstelt dat kennis wordt verkregen door zintuiglijke waarneming en ervaring.

2.5.2. Kennismanagement

Kennismanagement richt zich volgens Drucker (1999) op de productiviteit van kenniswerkers. Kennismanagement vereist dat impliciete kennis wordt gedeeld om die kennis vervolgens expliciet te kunnen maken en in systemen vast te leggen. Aan de basis van kennismanagement staat kennisbeweging, die zichtbaar wordt in een kennisstroom waarbinnen kennis wordt ontwikkeld, gedeeld en benut (Bertrams, 2003). Kennismanagement is erop gericht sturing te geven aan de stroom van kennis en informatie in organisaties (Sprenger en Van Oort, 2003). Kennismanagement is volgens Weggeman (1997, 2000) het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de kenniswaardeketen dat daardoor het rendement en het plezier in de productiefactor kennis wordt bevorderd. Later transformeert hij kennismanagement tot een formele vorm van de beïnvloeding van kennisproductiviteit (Weggeman, 2004).

Kessels (1996) stelt dat het kennispotentieel van mensen niet door een traditioneel managementproces, dat gebaseerd is op formele planning, controle en beheersing, kan worden ontwikkeld of productief kan worden gemaakt. Managers behoren zich in zijn visie te beperken tot het ondersteunen van een werk- en leeromgeving waarin medewerkers tot ontwikkeling kunnen komen.

Voor wat betreft de casus Douane West kan kennis als productiefactor worden beschouwd, die bijdraagt aan de wijze waarop Douane West de publieke rechtshandhavingstaken uitvoert en diensten verleent aan burgers en bedrijfsleven. Douane West kan zich met de wijze waarop de publieke taak wordt uitgevoerd, onderscheiden van andere rechtshandhaving-organisaties en bijdragen aan de beeldvorming betreffende overheids-organisaties. Alleen het ondersteunen van een leeromgeving waarin medewerkers tot ontwikkeling komen is, gezien het belang van die publieke taakstelling van Douane West, mijns inziens niet genoeg. Kessels legt voor wat betreft het ontwikkelen, delen en toepassen van kennis een grote verantwoordelijkheid bij de medewerker en laat slechts het invullen van de randvoorwaarden over aan het management. In dat kader biedt de visie van Weggeman (1997, 2000), die kennismanagement definieert als het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de kenniswaardeketen

(het op basis van de strategie van de organisatie vaststellen van de benodigde kennis, het inventariseren van de binnen de organisatie

beschikbare kennis, het ontwikkelen van nieuwe kennis, het delen, toepassen en evalueren van kennis) dat daardoor het rendement en het plezier in de productiefactor kennis wordt bevorderd, meer mogelijkheden. In Weggemans' visie is het management verantwoordelijk voor de kennisproductiviteit van medewerkers, hoewel hij tevens erkent dat medewerkers ook hun eigen inbreng hebben in het vergroten of verlagen van de effectiviteit en efficiëntie van hun kennis. Bij Weggemans ligt de focus op managen en bij Kessels ligt de focus op leren, beiden met het doel kennisproductiviteit te bewerkstelligen.

Kennis als productiefactor, die bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelen, vraagt mijns inziens om planning, sturing, controle en evaluatie. Over het al of niet realiseren van die doelen moet op enig moment door het management verantwoording worden afgelegd en daarbij is inzicht in factoren, die aan die doelen hebben bijgedragen of tekort zijn geschoten, van belang. Het gegeven dat kennis persoonsgebonden is en niet los te zien is van het individu dat erover beschikt, alsmede het gegeven dat kennis tot stand komt door verschillende vormen van leren, vraagt echter om het inrichten van een omgeving waarin medewerkers de ruimte krijgen te leren en zich te ontwikkelen. Het één kan volgens mij niet zonder het ander. Het managen van kennis leidt niet tot resultaat, wanneer de werk- en leeromgeving niet uitnodigt tot leren of tot het delen van kennis. Het inrichten van een leeromgeving heeft binnen een organisatie weinig zin, wanneer aan het leren geen richting of motivatie wordt gegeven. Het gaat er naar mijn mening om een evenwicht te vinden tussen de behoeften van organisatie en de behoeften van de individuele medewerker, tussen rendement en plezier, tussen managen en ruimte geven. In die zin zie ik zowel in de visie van Weggemans als in die van Kessels mogelijkheden voor de casus Douane West, omdat beide visies elkaar aanvullen.

2.5.3. Kennisproductiviteit

Volgens Smits en De Moor (2004) gaat het bij kennisproductiviteit om het resultaat van de kennisontwikkeling. Dit in tegenstelling tot kennismanagement dat zich richt op het proces, namelijk de maatregelen die moeten worden genomen om kennisontwikkeling te sturen. Kennisproductiviteit benadrukt volgens hen de relatie tussen kennis, vaardigheden en het resultaat van de onderneming dat zichtbaar is aan de mate waarin de bedrijfsdoelen zijn bereikt. Weggeman (2004) definieert kennisproductiviteit als de mate waarin kennis effectief en efficiënt is ingezet om kennis te ontwikkelen, kennis te delen, kennis toe te passen. Bij kennisproductiviteit gaat het niet om de kennis zelf maar om het vermogen kennis te genereren, te verspreiden en toe te passen ten behoeve van verbetering en innovatie van werkprocessen, producten en diensten (Kessels, 1996).

2.5.4. Bevorderende en remmende factoren voor kennisproductiviteit

2.5.4.1. Bevorderende factoren voor kennisproductiviteit

Wanneer het gaat om productiviteitsverbetering kunnen organisatietheorieën uitkomst bieden. In het scientific management, de human relations-benadering, het revisionisme en de human resource-benadering zijn aanknopingspunten te vinden voor het inrichten van werkprocessen en werkomgeving die tot verhoging van de productiviteit kunnen leiden.

Bevorderende factoren voor kennisproductiviteit lopen vanuit het kennismanagement beschouwd uiteen van het formuleren van een kennisstrategie, het vastleggen van kennis, het stimuleren van medewerkers tot kennisontwikkeling, het belonen van kennis delen en kennis toepassen, het rationaliseren en automatiseren van werkprocessen en het formuleren van een planmatige en duidelijk doelgerichte aanpak door middel van het opstellen van een leerplan voor de organisatie, het zogenaamde Corporate curriculum. Ook de stijl van leidinggeven en de kwaliteit van leidinggevend is van invloed op de productiviteit van kennis. Doelgericht handelen, organiseren van leren en het combineren van kwaliteiten zijn perspectieven van waaruit kennisproductiviteit door middel van bepaalde maatregelen kan worden bevorderd. Voorbeelden hiervan zijn het vaststellen van kerncompetenties, het benoemen van kritische succesfactoren, het stellen van concrete doelen, het inzichtelijk maken van resultaten, het inrichten van een kennislandschap door middel van intervisie, coaching, multidisciplinaire teams. Aangezien kennisproductiviteit gebaseerd is op leren, is het concept van de lerende organisatie in dit kader meegenomen. Lerende organisaties zijn in staat zich continu aan te passen aan een zich steeds sneller ontwikkelende, veranderende en onvoorspelbare omgeving (Senge, 1992). De vijf disciplines: persoonlijk meesterschap, mentale modellen, een gemeenschappelijke visie, teamleren en systeemdenken ondersteunen het leren in organisaties. Volgens Weggeman (2004) vindt leren in een lerende organisatie plaats wanneer gezocht wordt naar nieuwe kennis, bestaande kennis verder ontwikkeld wordt, kennis getoetst wordt op bruikbaarheid, iemand zich bruikbare kennis eigen maakt en zich ontdoet van kennis die niet langer relevant is.

Ik heb met behulp van de drie door Stam (2001) onderscheiden benaderingen: doelgericht handelen, combineren van kwaliteiten en organiseren van leren de bevorderende factoren voor kennisproductiviteit gerangschikt.

Doelgericht handelen:

1. Het op basis van omgevingsfactoren en ontwikkelingen vaststellen van de strategische doelen van de organisatie.
2. Het vaststellen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, waaraan kan worden afgemeten hoe succesvol de organisatie in het benutten van kennis is of is geweest.

Combineren van kwaliteiten:

3. Vaststellen welke kennis gegeven de strategie benodigd is en welke kennis binnen de organisatie beschikbaar is.
4. Vaststellen welke kennis gegeven de strategie nog moet worden ontwikkeld of ingekocht
5. Vaststellen hoe beschikbare en nieuwe kennis kan worden benut om de strategische doelen van de organisatie te realiseren.

Organiseren van leren:

6. Het formuleren van een leerplan of Corporate Curriculum voor de organisatie met het doel een werkomgeving te creëren die de leerprocessen ondersteunt
7. Het inrichten van de leeromgeving of kennislandschap onder andere door middel van intervisie, coaching, multidisciplinaire teams, intranet.
8. Het trainen van vaardigheden die bij het leren op de werkplek van belang zijn, zoals materiedeskundigheid, reflectieve, sociale en communicatieve vaardigheden en vaardigheden voor zelfregulatie.

Stam stelt dat het perspectief dat gehanteerd wordt, bepaalt hoe kennisproductiviteit wordt bevorderd. Hij lijkt met die stelling de drie door hem benoemde perspectieven als afzonderlijke verschijningsvormen te beschouwen. Ik zie de drie perspectieven als onderdelen van hetzelfde kennisontwikkelp proces, dat begint bij de strategische doelen van de organisatie en eindigt met het trainen van medewerkers.

Van der Spek (2004) combineert, hoewel hij het anders formuleert, in zijn stappenplan voor het formuleren van een kennisstrategie eveneens deze verschillende perspectieven. De kenniswaardeketen van Weggeman combineert het doelgericht handelen met het combineren van kwaliteiten en richt zich niet op inrichten van een leeromgeving en het organiseren van leren. Kessels legt de focus met zijn Corporate Curriculum juist vooral op het organiseren van leren.

De aangebrachte rangorde in bevorderende factoren kan worden gezien als een stappenplan op basis waarvan een kennisstrategie geformuleerd kan worden. Het gaat daarbij vooral om *wat* er op het gebied van kennis moet gebeuren. Het zegt nog niets over het *hoe*, dus over de wijze waarop het *wat* gerealiseerd kan worden. Van Amelsvoort (2007) schetst daarvoor een aantal scenario's. Een aantal van die scenario's is niet bruikbaar voor de casus van Douane West, enerzijds omdat ze zich op een ander aggregatieniveau afspelen (nationale en internationale herverdeling van werk) en anderzijds omdat ze gezien het type organisatie dat Douane West is (publiek, hiërarchisch) en de publieke taakstelling praktisch onuitvoerbaar zijn. Het opheffen van bestaande netwerken en het opheffen van de organisatie als fenomeen lijken mij in dat kader geen realistische ambities. Het automatiseren van activiteiten, digitalisering van serviceverlening en stroomsgewijs organiseren zijn scenario's die binnen de Belastingdienst en dus ook bij Douane al gebruikt worden.

Volgens Weggemans (2000) is kennisproductiviteit vooral afhankelijk van de managementstijl en werkcultuur die leidinggevenden binnen een organisatie creëren. Gedeelde waarden, een collectieve ambitie, gemeenschapsgevoel en esprit de corps beïnvloeden de concentratie en creativiteit van kenniswerkers. Andere productiviteitsverhogende factoren zijn het belonen van kennis

toepassen, het werken in teams, automatisering en jobrotatie. Ook een crisis in de organisatie beïnvloedt kennisproductiviteit in opwaartse zin. Kessels (1996;2001) meent eveneens dat het veroorzaken van creatieve onrust aanzet tot innovatie.

Bij bevordering van kennisproductiviteit ligt de nadruk op leren, wat volgens Weggeman (2000) een kenniscreatie- of kennisproductieproces is. Wanneer leren gericht is op het beter realiseren van de doelen of idealen van de organisatie en aan de orde van de dag is, kan volgens Weggeman gesproken worden van een lerende organisatie. Senge (1992) definieert een lerende organisatie als een organisatie die voortbouwt op het vermogen de eigen toekomst te creëren. Hoewel ik de mening deel, dat kennis door leren tot stand komt en de lerende organisatie als ambitie binnen de Belastingdienst breed wordt uitgedragen, is de lerende organisatie als concept dat kennisproductiviteit bevordert door mij niet meegenomen in het onderzoek bij Douane West. Mijn argument daarvoor is dat het een mooi ideaal is, dat kan ontstaan wanneer aan de eerder genoemde randvoorwaarden is voldaan. Publieke organisaties zijn naar mijn mening bovendien slechts in beperkte mate in staat hun eigen toekomst te creëren. Ze zijn voor een groot deel afhankelijk van politieke beslissingen en worden gestuurd door de verplichting de aan hen opgelegde publieke taken uit te voeren volgens de eisen die daaraan worden gesteld.

2.5.4.2. Remmende factoren voor kennisproductiviteit

Weggeman (2000) concludeert op basis van eigen onderzoek dat managers, die niet afkomstig zijn uit het vakgebied en niet weten waar het over gaat, een ernstig rustverstoring effect hebben op kennisproductiviteit en daarmee als creativiteits- en productiviteitsremmend kunnen worden aangemerkt. Kenniswerkers voelen zich geremd door managers, die door middel van planning en control het proces willen beheersen. Ook Kessels (1996, 2001) dicht het management rustverstoring kwaliteiten toe. Managers dragen volgens hem niets bij aan het kennisverwervingproces. Hoge externe druk, waardoor weinig tijd en ruimte is tot experimenteren en vastgehouden wordt aan bestaande werkwijzen en routines, het ontbreken van samenwerkingsafspraken, het ontbreken van een intrinsieke motivatie en onrust binnen de organisatie zijn factoren die volgens Kessels kennisproductiviteit in de weg kunnen staan.

3. **Onderzoeksmodellen voor het meten van kennismanagement en kennisproductiviteit**

'Onze theorieën bepalen wat we meten' (*Albert Einstein*¹⁵)

3.1. *Inleiding*

Het onderzoek richt zich op de bevorderende en belemmerende factoren van kennisproductiviteit en mate waarin die terug te vinden zijn bij Douane West. In het vorige hoofdstuk zijn op basis van de theorie de bevorderende en remmende factoren in kaart gebracht en heb ik voor de bevorderende factoren een onderlinge rangschikking vastgesteld.

Doelgericht handelen:

1. Het op basis van omgevingsfactoren en ontwikkelingen vaststellen van de strategische doelen van de organisatie.
2. Het vaststellen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, waaraan kan worden afgemeten hoe succesvol de organisatie in het benutten van kennis is of is geweest.

Combineren van kwaliteiten:

3. Vaststellen welke kennis gegeven de strategie benodigd is en welke kennis binnen de organisatie beschikbaar is.
4. Vaststellen welke kennis gegeven de strategie nog moet worden ontwikkeld of ingekocht
5. Vaststellen hoe beschikbare en nieuwe kennis kan worden benut om de strategische doelen van de organisatie te realiseren.

Organiseren van leren:

6. Het formuleren van een leerplan of Corporate Curriculum voor de organisatie met het doel een werkomgeving te creëren die de leerprocessen ondersteunt
7. Het inrichten van de leeromgeving of kennislandschap onder andere door middel van intervisie, coaching, multidisciplinaire teams, intranet.
8. Het trainen van vaardigheden die bij het leren op de werkplek van belang zijn, zoals materiedeskundigheid, reflectieve, sociale en communicatieve vaardigheden en vaardigheden voor zelfregulatie.

Andere factoren die kennisproductiviteit beïnvloeden, zijn de managementstijl en werkcultuur, gedeelde waarden, een collectieve ambitie, esprit de corps, gemeenschapsgevoel, het belonen van kennis toepassen, het werken in teams, automatisering en jobrotatie. Factoren die een rustversturende of remmende werking hebben op kennisproductiviteit zijn: managers die niet uit

¹⁵ Bron: www.citaten.net

het vakgebied afkomstig zijn, strakke beheersing van het proces door middel van planning en control, hoge externe druk, het ontbreken van samenwerkingsafspraken, het bij medewerkers ontbreken van een intrinsieke motivatie en onrust binnen de organisatie

Naar kennisproductiviteit blijkt echter nog niet veel empirisch onderzoek te zijn gedaan. In de literatuur zijn veel adviezen en aanbevelingen te vinden, maar die zijn meer gebaseerd op de verkenning van organisatie- en managementtheorieën dan op resultaten van empirisch onderzoek. Het aantal onderzoeksmodellen, dat als referentiekader voor mijn eigen onderzoek zou kunnen dienen, bleek beperkt. Wat voor mij bij de keuze van onderzoeksmodellen van belang was, was in welke mate de factoren die kennisproductiviteit bevorderen dan wel belemmeren, door het model werden geraakt.

Ik heb niet gekozen voor het door Smits en De Moor (2004) ontwikkelde Knowledge Governance Framework (KGF). Zij definiëren kennisproductiviteit als de effectiviteit van kennismanagement, waarbij kennisproductiviteit vooral het resultaat van kennisontwikkeling in organisaties benadrukt en kennismanagement zich vooral richt op het proces, de maatregelen die worden genomen om kennisontwikkeling te sturen (Smits en De Moor, 2004). Zelf geven ze de voorkeur aan de term 'knowledge governance', wat zij definiëren als het proces voor het beheersen van kennis gericht op het behalen van de organisatiedoelen. Het KGF is een methode voor het definiëren en meten van kennis, het gebruik van prestatie-indicatoren voor kennismanagement en voor het leggen van verband tussen kennis, kennisontwikkeling, kennismanagement, de organisationele context en de organisatiedoelen. Het KGF is mijns inziens sterk gericht op de besturingskant van kennismanagement met het doel kennisproductiviteit te bevorderen, waarbij de mens als kennisdrager een instrument wordt voor het bereiken van de organisatiedoelen. De vraagstelling beperkt zich tot het vaststellen hoe kennismanagement in de organisatie voorkomt, welke indicatoren vastgesteld zijn en hoe de communicatie binnen het kennismanagement in ingericht.

Ik heb evenmin gekozen voor het conceptuele onderzoeksmodel van Leenheer (2004). In een door Leenheer verricht onderzoek worden zingeving en kennisproductiviteit aan elkaar verbonden, met dien verstande dat zingeving een waardetoevoegend effect heeft op kennisproductiviteit. Het door haar ontwikkelde conceptuele model bestaat uit de factoren zingeving, kennisproductiviteit, de kenniswerker en vijf organisatieklimaten voor veranderen. Het onderzoek is gericht op de belemmerende en stimulerende factoren voor zingeving en veronderstelt dat zingeving leidt tot kennisontwikkeling en een hogere productiviteit. Hoewel deze invalshoek, waarin de mens als kenniswerker centraal staat, mij aanspreekt, heeft het model voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvragen mijns inziens een te beperkte focus. Zingeving is slechts één factor die kennisproductiviteit kan beïnvloeden. Andere bevorderende en remmende factoren blijven door deze aanpak onbelicht.

Uiteindelijk heb ik gekozen voor de door Weggeman (2000) ontwikkelde Kennismanagement-scan (KM-scan) in combinatie met het door Keursten, Verdonschot, Kessels en Kwakman (2004) ontwikkelde Conceptueel Kader voor het onderzoeken van kennisproductiviteit. De KM-scan van Weggeman bestaat uit vragen die zien op alle processen in de kenniswaardeketen:

vaststellen van benodigde kennis, inventariseren van beschikbare kennis, het ontwikkelen van nieuwe kennis, het delen van kennis, het toepassen van kennis en het evalueren van kennis. Het resultaat van de scan geeft een beeld over de mate waarin kennismanagement in de organisatie geïmplementeerd is. Het Conceptueel Kader van Keursten e.a. richt zich op de motivatie tot verbeteren en vernieuwen, op de zeven leerfuncties uit het Corporate curriculum, op de leeromgeving ondersteunende werkomgeving, op kennis- en leerprocessen die zich binnen de organisatie voordoen en op de verbetering of vernieuwingen waartoe die leerprocessen leiden.

Door beide modellen te hanteren, worden de meeste, zo niet alle, bevorderende en belemmerende factoren voor kennisproductiviteit in het onderzoek betrokken. De praktische toepasbaarheid in relatie met de onderzoeksvragen en het lage abstractieniveau van beide modellen hebben voor mij bij de keuze van de modellen eveneens een rol van betekenis gespeeld.

3.2. Kennismanagement-scan (KM-scan)

Om vast te stellen in welke mate kennismanagement in de organisatie geïmplementeerd is en voor welke processen in de kenniswaardeketen het toepassen van kennismanagement het meest noodzakelijk is, heeft Weggeman een Kennismanagement-scan (KM-scan) ontwikkeld (Weggeman, 1997, 2000). De scan bevat diagnosevragen voor elk proces in die keten. De Kenniswaardeketen bestaat uit de operationele processen:

- Het gegeven de strategie vaststellen van de benodigde kennis
- Het inventariseren van de beschikbare kennis
- Het ontwikkelen van nieuwe kennis
- Kennis delen
- Kennis toepassen
- Kennis evalueren (inclusief afstoten)

Voor een schematische weergave van de kenniswaardeketen zie paragraaf 2.3.3.1. De KM-scan is via Internet beschikbaar op www.provenpartners.nl en wordt gratis ter beschikking gesteld om een meting binnen de eigen organisatie te kunnen doen. Enige voorwaarde is dat de daarmee geleverde informatie geanonimiseerd mag worden gebruikt voor nadere analyses. Wie de scan via Internet invult, ontvangt de op dat moment bekende referentiewaarden op basis van de antwoorden van op het op dat moment bekende aantal referenten. Tabel 1 is een weergave van de door Weggeman ontwikkelde KM-scan. De scan loopt door middel van gerichte vragen langs alle processen van de kenniswaardeketen. Door gebruik te maken van een 5-puntsschaal (1 = zeer mee oneens, 2 = oneens, 3 = neutraal, 4 = eens, 5 = zeer mee eens) wordt gekomen tot een bepaalde score. Op basis van de verkregen score kan worden vastgesteld welke processen in de Kenniswaardeketen onvoldoende productief zijn. Tabel 1 geeft tevens de referentiewaarden weer op basis van de antwoorden van 4039 referenten. Deze referentiewaarden zijn verkregen door de KM-scan via Internet in te vullen. De referentiewaarden zijn gezien het aantal referenten door mijn deelname aan de scan slechts marginaal beïnvloed en kunnen daarmee betrokken worden in de verdere analyse.

Tabel 1: KM-scan (Weggeman, 2000, blz. 163-166)

Antwoordmogelijkheden: 5-punts schaal
1 = zeer mee oneens, 2 = oneens, 3 = neutraal, 4 = eens, 5 = zeer mee eens

0. Algemeen		gemiddelde score alle deelnemers
0.1	Een organisatie dient expliciete doelen te hebben t.a.v. het plannen, besturen en beheren van de productiefactor kennis.	4.22
0.2	Onze organisatie heeft expliciete doelen gesteld t.a.v. het plannen, besturen en beheren van de productiefactor kennis.	2.51
Totaal deel 0 algemeen		3.37

1. Vaststellen van benodigde kennis		
1.1	De strategie van onze organisatie is zo duidelijk dat we daaruit kunnen afleiden welke kennis nodig is om die strategie te realiseren.	2.91
1.2	Het expliciet vaststellen van de benodigde kennis om de strategie te realiseren, is bij ons een gesystemiseerd routineproces.	2.23
1.3	We weten welke kennis wij nodig hebben om onze strategie te realiseren.	3.07
1.4	Soms volgen wij de omgekeerde weg: gegeven de aard en het niveau van de beschikbare kennis wordt vastgesteld welke strategische kansen op basis daarvan in de markt gecreëerd zouden kunnen worden.	3.08
Totaal gemiddelde deel 1: proces vaststellen van benodigde kennis		2.82

2. Inventariseren van beschikbare kennis		
2.1	Wij weten op welke gebieden wij meer kennis in huis hebben dan onze belangrijkste concurrenten.	3.18
2.2	Het is mij bekend welke kenniswerkers in mijn werkomgeving beschikken over voor ons waardevolle maar schaarse kennis.	3.55
2.3	Als een bepaalde vraag van een klant bij mij binnenkomt, dan kan ik zeggen wie in mijn werkomgeving over de meeste kennis beschikt om die vraag te beantwoorden.	3.80
2.4	Als een bepaalde vraag van een klant bij mij binnenkomt, dan kan ik zeggen waar in onze organisatie zich de meeste kennis bevindt om die vraag te beantwoorden.	3.64
2.5	Wij beschikken over een formele - al dan niet geautomatiseerde - index/database waarin opgezocht kan worden welke kennis waar in de organisatie aanwezig is.	2.27
Totaal gemiddelde deel 2: proces inventariseren van beschikbare kennis		3.29

3. ontwikkelen van (nieuwe) kennis		
3.1	Omdat wij enerzijds weten welke kennis er voor de realisatie van onze strategie nodig is en anderzijds weten welke kennis wij in huis hebben, weten wij ook welke (nieuwe) kennis wij moeten ontwikkelen of acquireren. Kortom: de kennisleemtes zijn bekend.	2.91
3.2	Beslissingen over make or buy of het samen met een externe partner ontwikkelen van nieuwe benodigde kennis, worden hier expliciet en op voornamelijk rationele gronden genomen.	2.87
3.3	Wij beschikken over formele kennisontwikkelingprocedures zoals kennisontwikkelingspilot, -studies, -projecten, -programma's e.d.	2.63
3.4	In onze organisatie wordt ook spontaan nieuwe kennis ontwikkeld die niet direct voor de realisatie van de vigerende strategie nodig is.	3.19
3.5	De in vraag 3.4 bedoelde spontane kennisontwikkelingsactiviteiten beslaan gemiddeld tussen de 10 en 20 % van de totale capaciteit die voor het ontwikkelen van nieuwe kennis beschikbaar is.	2.68
3.6	Wij hebben goede contacten met onderzoeksinstituten die een reputatie hebben op kennisgebieden die voor ons van strategisch belang zijn.	3.08
3.7	Het komt zelden voor dat bij een bepaalde afdeling of groep een kennisachterstand is ontstaan die alleen tegen relatief hoge kosten weer ingelopen kan worden	3.01
3.8	Ongeacht het al dan niet aanwezig zijn van een lange termijn strategie, wordt er bij ons periodiek en gestructureerd nagedacht over de vraag welke kennis de organisatie over 5 à 10 jaar in huis zou moeten hebben.	2.63
Totaal gemiddelde deel 3: proces ontwikkelen van kennis		2.88

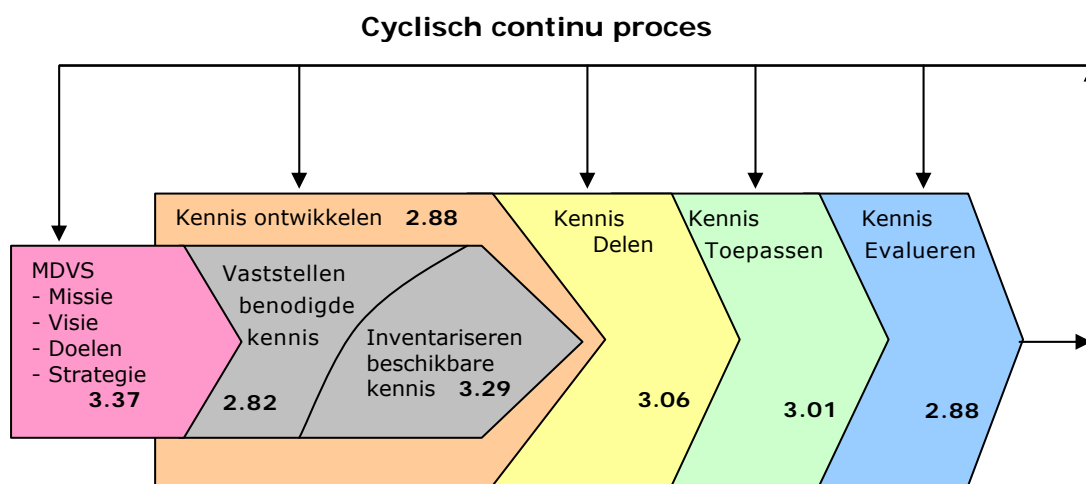
4. Kennis delen		
4.1	Wij besteden expliciet en formeel veel aandacht aan het verspreiden van beschikbare kennis naar afdelingen en medewerkers waarvan verwacht wordt dat zij die kennis voor de uitvoering van hun taken nodig hebben.	2.84
4.2	De cultuur, de sfeer en het samenwerkingsklimaat in onze organisatie is van dien aard dat kenniswerkers zich vrij voelen om hun kennis spontaan en informeel met anderen te delen.	3.49
4.3	Door kennis te delen met anderen, verzwak je bij ons niet je eigen positie. Aan 'kennis = macht' doen wij hier niet.	3.48
4.4	Een kenniswerker die regelmatig bereid is zijn of haar kennis met anderen te delen, wordt daarvoor bij ons (materieel of immaterieel) beloond.	2.50
4.5	Iemand die voor zijn werk op zoek gaat naar bepaalde kennis, komt in de meeste gevallen terecht bij diegenen in de organisatie die over dat onderwerp het meeste weet.	3.57
4.6	Ten aanzien van het verwerven en verspreiden van kennis, geldt in onze organisatie voor iedere kenniswerker dat hij zowel een haal- als een brengplicht heeft.	3.16
4.7	Iemand die voor zijn werk op zoek gaat naar bepaalde kennis, komt in de meeste gevallen terecht bij diegenen in de organisatie die over dat onderwerp het meeste weet.	2.76
4.8	Ten aanzien van het verwerven en verspreiden van kennis, geldt in onze organisatie voor iedere kenniswerker dat hij zowel een haal- als een brengplicht heeft.	3.16
4.9	Het komt zelden voor dat kostbare fouten worden gemaakt omdat benodigde kennis niet op tijd op de juiste plaats beschikbaar was.	3.18
4.10	Wij leren van elkaars fouten.	3.48
4.11	Kennisdeling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via interne lezingen, seminars, discussiebijeenkomsten e.d.	3.34
4.12	Kennisdeling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via opleidingen en cursussen.	2.56
4.13	Kennisdeling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via rapporten, manuals, instructiebladen en andere documenten.	3.08
4.14	Kennisdeling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via case evaluaties van afgesloten projecten.	2.17
4.15	Kennisdeling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via training-on-the-job en in meester-gezel-leerling verband.	3.03
4.16	Kennisdeling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via archief-, bibliotheek- en documentatieservices/diensten.	3.17
4.17	Kennisdeling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via informatietechnologie (o.a. intranet).	2.46
4.18	Kennisdeling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via een communicatiebevorderende inrichting van het gebouw.	3.71
4.19	Kennisdeling wordt in onze organisatie gefaciliteerd via informele face-to-face contacten.	2.84
Totaal gemiddelde deel 4: proces kennis delen		3.06

5. Kennis toepassen		
5.1	Nieuw ontwikkelde of geacquireerde kennis wordt, nadat die verspreid is, doorgaans snel spontaan toegepast door de kenniswerkers waarvoor die kennis bestemd is.	3.11
5.2	Een oorzaak van weerstand om nieuwe kennis snel toe te passen, is dat kenniswerkers waarvoor de nieuwe kennis bestemd is, onvoldoende betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van die nieuwe kennis; not invented here syndroom.	3.02
5.3	Een oorzaak van weerstand om nieuwe kennis snel toe te passen, is dat de nieuwe kennis volgens de professionals niet bijdraagt aan een betere of snellere uitvoering van de aan hen opgelegde taken.	2.99
5.4	Een oorzaak van weerstand om nieuwe kennis snel toe te passen, is dat kenniswerkers te zeer gehecht zijn aan hun routines en gewoonten.	3.20
5.5	Een oorzaak van weerstand om nieuwe kennis snel toe te passen, is dat senior kenniswerkers niet geleerd hebben te leren en daarom vinden dat de nieuwe kennis vooral iets is voor jongeren en voor nieuwe medewerkers.	2.73
Totaal gemiddelde deel 5: proces kennis toepassen		3.01

6. Kennis evalueren		
6.1	Omdat wij weten welke kennis wij voor de realisering van onze strategie nodig hebben en welke kennis wij in huis hebben, weten wij ook welke in de organisatie beschikbare kennis niet langer van belang is voor de uitvoering van de strategie.	2.71
6.2	Kenniswerkers die voor het overgrote deel over kennis beschikken die voor de uitvoering van de strategie niet langer van belang is, worden het onderwerp van leerprogramma's om het rendement op de kennis van die medewerkers (weer) op een aanvaardbaar niveau te brengen.	2.65
6.3	Er zijn in het primaire proces van onze organisatie geen kenniswerkers te vinden waarvoor geldt dat meer dan 50% van hun kennis niet (meer) van belang is voor de uitvoering van onze strategie.	3.15
6.4	Er wordt in onze organisatie nauwelijks (collectieve) archiefruimte of geheugencapaciteit van centrale computers in beslag genomen voor het bewaren van kennis die we zelden of niet meer gebruiken.	2.76
6.5	Er wordt in onze organisatie nauwelijks (collectieve) ruimte in beslag genomen door apparatuur, machines, opstellingen en installaties waar zelden of geen gebruik van gemaakt wordt.	3.16
Totaal gemiddelde score deel 6: proces kennis evalueren		2.88

0.	Gemiddelde algemeen (x 2)	3.37
1.	Gemiddelde vaststellen benodigde kennis (x 2)	2.82
2.	Gemiddelde inventariseren beschikbare kennis (x 2)	3.29
3.	Gemiddelde ontwikkelen van kennis (x 2)	2.88
4.	Gemiddelde kennis delen (x 2)	3.06
5.	Gemiddelde kennis toepassen (x 2)	3.01
6.	Gemiddelde evalueren van kennis (x 2)	2.88
Totaal gemiddelde alle processen		3.04

Wanneer de verkregen scores per proces in het model van de kenniswaardeketen worden weergegeven, ziet dat er als volgt uit:

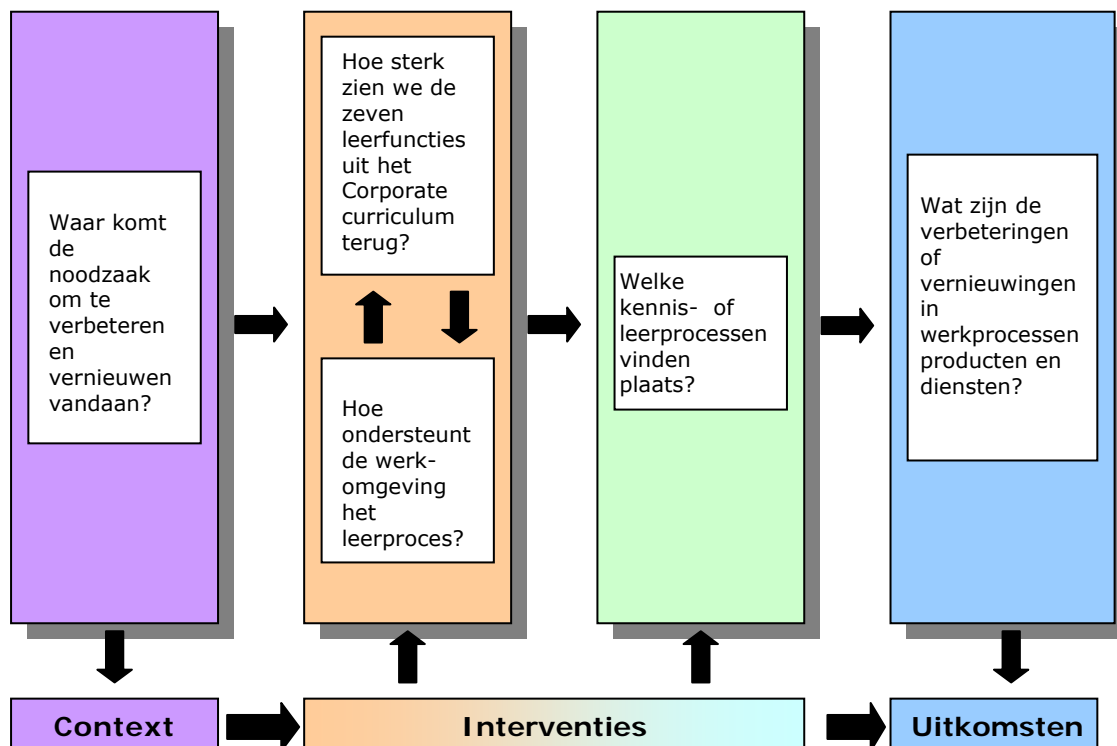


Figuur 8 : Weergave in model Kenniswaardeketen van de uitkomsten van de KM-scan gemiddeld per proces (Weggeman, 2000)

3.3. Conceptueel raamwerk voor het onderzoeken van kennisproductiviteit

Het conceptueel kader voor kennisproductiviteit is door Keursten e.a. (2004) ontwikkeld en gebaseerd op organisatietheorieën, leertheorieën en inzichten vanuit Human Resource Development. Eerder onderzoek had al het Corporate Curriculum (Kessels, 1996) opgeleverd, een leerplan voor de organisatie dat voor medewerkers moet leiden tot een stimulerende werk- en leeromgeving. Bij het leren op de werkplek gaat het om zeven samenhangende leerfuncties, namelijk het verwerven van vakkennis, het leren opsporen aan aanpakken van nieuwe problemen, het ontwikkelen van metacognities en van reflectieve, sociale en communicatieve vaardigheden, het bevorderen van rust en stabiliteit en het veroorzaken van creatieve onrust. Tevens zijn drie ontwikkelprincipes van belang die het leren in de werkomgeving ondersteunen, namelijk werken aan wederzijdse aantrekkelijkheid, op zoek naar een passie en verleiden tot kennisproductiviteit. Keursten e.a. heeft bij het onderzoeken van kennisproductiviteit niet alleen gekeken naar bevorderende of remmende factoren, maar ook naar mogelijke interventies in de leeromgeving, het leerplan of de leerfuncties om kennisproductiviteit te bevorderen.

Keursten e.a. hebben de bruikbaarheid van het conceptueel raamwerk getoetst aan de hand van zestien gerealiseerde vernieuwingsprojecten, waarvoor de leden van de (multidisciplinaire) projectteams of hele afdelingen zijn geïnterviewd. Het ging daarbij om herkenbaarheid van de elementen uit het conceptueel raamwerk en de kritieke elementen die kennisproductiviteit bevorderen of remmen. Figuur 9 is een weergave van het conceptueel kader voor het onderzoeken van kennisproductiviteit.



Figuur 9: Conceptueel raamwerk voor het onderzoeken van kennisproductiviteit (Keursten e.a., 2004)

Het onderzoek vermeldt niet uit welke vragen de interviews hebben bestaan. Rekening houdend met alle elementen uit het conceptueel raamwerk, heb ik die vragen zelf geformuleerd. Hierna volgend beschrijf ik welke overwegingen ik daarbij heb gebruikt.

De context

Het Conceptueel raamwerk voor het onderzoeken van kennisproductiviteit begint met de vaststelling waar de noodzaak tot verandering, verbetering en vernieuwing vandaan komt. De motivatie om te veranderen, verbeteren of vernieuwen is voor een groot deel gebaseerd op externe ontwikkelingen, maar kan mede voortkomen uit eigen, interne drijfveren van de organisatie. De externe omgeving bepaalt de werkomgeving waarin een organisatie functioneert. Om die reden is het nodig te determineren welke ontwikkelingen in de externe omgeving voor Douane West aan de orde zijn en door welke interne motivaties de verandering, verbetering of vernieuwing gedreven wordt.

De werkomgeving verandert alleen wanneer de organisatie in staat is deze ontwikkelingen en problemen te herkennen en erkennen en over de bekwaamheid beschikt op ontwikkelingen in de externe en interne omgeving te anticiperen. Het is om die reden zinvol vast te stellen in welke mate Douane West daartoe in staat is en over welke kerncompetenties Douane West beschikt.

Om een kennisproductieve werkomgeving tot stand te brengen is het nodig dat de organisatie beschikt over de bekwaamheid tot leren en over het vermogen op basis van het geleerde nieuwe kennis voort te brengen. De zeven leerfuncties van het Corporate curriculum zijn onderdeel van het onderzoeksmodel. Eén van die leerfuncties betreft het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die verband houden met de leercompetenties van de organisatie. Dat maakt het nodig om te onderzoeken over welke de leercompetenties Douane West beschikt.

Voor het bepalen van de context, met daarin opgenomen de externe en interne factoren en problemen en ontwikkelingen en de kerncompetenties en leercompetenties van de organisatie heb ik gebruik gemaakt van open vragen, namelijk:

1. Waar komt de noodzaak en/of motivatie vandaan om meer aandacht te schenken aan de kennis en kwaliteit van het personeel?
 - a. externe factoren, namelijk
 - b. interne factoren, namelijk
2. Met welke (nieuwe) problemen c.q. ontwikkelingen wordt de organisatie geconfronteerd?
3. Welke kerncompetenties heeft de organisatie?
4. Over welke leercompetenties beschikt de organisatie?

Leerfuncties en werkomgeving

Bij het leren op de werkplek zijn volgens Kessels (1996, 2001) de volgende zeven samenhangende leerfuncties aan de orde, namelijk:

1. verwerven materiedeskundigheid en vakkennis die direct verband houden met de kerncompetenties van de organisatie;
2. het m.b.v. van die vakkennis leren opsporen en aanpakken van nieuwe problemen;
3. het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities om te helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, te verwerven en toepasbaar te maken;
4. het verwerven van sociale en communicatieve vaardigheden die medewerkers toegang geven tot kennisnetwerken van anderen en het werkklimaat veraangenamen;
5. het verwerven van vaardigheden voor het zelf reguleren van motivatie, affiniteiten, emoties en affecties rond werken en leren. Het is daarbij van belang aandacht te schenken aan persoonlijke thema's van medewerkers en aan manieren om die te ontwikkelen;
6. het bevorderen van rust en stabiliteit, die verbetering en verdieping mogelijk maken en medewerkers de kans geven zich een werkwijze eigen te maken;
7. het veroorzaken van creatieve onrust die aanzet tot innovatie. Die onrust kan een gevolg zijn van de motivatie om een lastig vraagstuk op te lossen of een gevolg van een existentiële bedreiging, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van winnen of verliezen, erop of eronder.

Samen met de vaststelling in welke mate de werkomgeving het leerproces

binnen de organisatie ondersteunt, vormt de mate waarin de zeven leerfuncties uit het Corporate curriculum binnen de organisatie terug te vinden zijn de tweede stap in het onderzoeken van kennisproductiviteit. Voor beide elementen heb ik stellingen geformuleerd op basis waarvan conclusies getrokken moeten kunnen worden in welke mate de werkomgeving het leerproces ondersteunt en in welke mate de zeven leerfuncties zich bij Douane West voordoen.

Leerfuncties	
1.	Het verwerven van kennis houdt direct verband met de kerncompetenties en leercompetenties van de organisatie.
2.	M.b.v. de nieuw opgedane kennis is het mogelijk nieuwe problemen op te sporen en aan te pakken?
3.	Er is sprake van reflectie op of evaluatie van verworven kennis en het toepassen van die kennis.
4.	Sociale en communicatieve vaardigheden worden verworven die toegang geven tot kennisnetwerken en die het leerklimaat veraangenamen.
5.	Er wordt aandacht besteed aan het ontdekken van persoonlijke thema's van medewerkers en het ontwikkelen daarvan met het doel de zelfregulering van motivaties rond werken en leren te bevorderen?
6.	Is er sprake van rust en stabiliteit waarin medewerkers de kans krijgen zich een plan, een idee of een werkwijze eigen te maken en verder te ontwikkelen?
7.	Er is binnen de organisatie sprake van onrust
a.	gericht op innovatie en verbetering?
b.	onrust die voortkomt uit een bedreiging, bijvoorbeeld winnen of verliezen, meedoen of afhaken, erop of eronder?

Een kennisproductieve werkomgeving is volgens Keursten e.a. een werkomgeving waarin medewerkers worden uitgenodigd tot samenwerking, leidinggevend en medewerkers verantwoordelijkheden delen, veiligheid en openheid bestaat op basis van wederzijds respect en waardering, gebruik wordt gemaakt van de passies en persoonlijke thema's van de deelnemers, ruimte bestaat voor ontwikkeling, medewerkers kunnen bijdragen aan de oplossing van problemen en er sprake is van een gevoelde noodzaak tot samen werken en samen leren. Kessels heeft de voorwaarden voor een leerproces ondersteunende werkomgeving beschreven in de drie ontwikkelprincipes voor het leerplan van de organisatie.

Werkomgeving	
1.	De bij A genoemde problemen c.q. ontwikkelingen worden aangepakt
2.	Deze problemen c.q. ontwikkelingen stellen andere c.q. nieuwe eisen aan de vereiste kennis van medewerkers.
3.	De voor het werk vereiste kennis is beschreven.
4.	De medewerkers zijn op de hoogte van de kennis die zij dienen te hebben.
5.	Er wordt aandacht besteed aan de kennis van medewerkers
6.	De door medewerkers verworven kennis wordt toegepast
7.	Er is sprake van een aangename werk- en leeromgeving?
8.	Medewerkers zijn verantwoordelijk voor het creëren en in stand houden van een aangename werk- en leeromgeving.
9.	De leeromgeving wordt door de werkomgeving ondersteund.
10.	Medewerkers zijn op de hoogte van elkaars kennis.
11.	De werk- c.q. leeromgeving biedt voldoende veiligheid en openheid voor het delen van kennis en feedback.
12.	Medewerkers worden in de werk- en leeromgeving uitgenodigd tot samenwerking
13.	Er is met betrekking tot deelname aan een leeromgeving sprake van aandacht en betrokkenheid van het management.
14.	Is er sprake van een gevoelde noodzaak tot samenwerken en samen leren.
15.	Medewerkers zijn op de hoogte van de binnen de organisatie en werkomgeving bestaande leermogelijkheden?
16.	De organisatie creëert en stimuleert functieoverschrijdende samenwerking.
17.	Het bestaan van deze samenwerkings- en leervormen is binnen de organisatie algemeen bekend.
18.	Bij deelname aan samenwerkings- en/of leervormen wordt een beroep gedaan op de persoonlijke passies en motivaties van de deelnemers.

Leerprocessen en uitkomsten

De leerprocessen worden door Keursten e.a. (2004) onderverdeeld in drie processen, namelijk (1) het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie, (2) het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden met behulp van die informatie en (3) het toepassen van deze bekwaamheden met het doel verbetering en vernieuwing te realiseren.

Onderzoek heeft uitgewezen dat dergelijke processen zich afspelen in de hoofden van mensen en het daardoor lastig is om van die processen een duidelijk beeld te krijgen. Een mogelijkheid is om op basis van de zichtbare en tastbare gerealiseerde verbeteringen of vernieuwingen het proces te evalueren. In hoeverre deze twee elementen van het conceptueel raamwerk aan de orde zijn, wordt aan de hand van onderstaande vragen c.q. stellingen getoetst.

Leerprocessen	
1.	Er zijn factoren die de leerprocessen
a.	bevorderen
b.	belemmeren
	Welke?

Uitkomsten	
1.	De leerprocessen leiden tot verbeteringen in het werkproces of van een product of dienst.
2.	De leerprocessen leiden tot verbetering van de samenwerking binnen het werkproces.
3.	De leerprocessen hebben een positief effect op de motivatie van medewerkers.
4.	De leerprocessen hebben geleid tot kennisontwikkeling waarbij radicaal gebroken is met het verleden.

3.4. *Metten van kennismanagement en kennisproductiviteit*

De deelvraag 'hoe kunnen kennismanagement en kennisproductiviteit worden gemeten?' is in dit hoofdstuk beantwoord. De KM-scan en het conceptueel kader kunnen dienen om de bevorderende en remmende factoren voor kennisproductiviteit bij Douane West in kaart te brengen. De KM-scan ziet op alle processen in de kenniswaardeketen en het Conceptueel Kader richt zich op de motivatie tot verbeteren en vernieuwen, op de zeven leerfuncties uit het Corporate curriculum, op de leeromgeving ondersteunende werkomgeving, op kennis- en leerprocessen die zich binnen de organisatie voordoen en op de verbetering of vernieuwingen waartoe die leerprocessen leiden. Door beide modellen te gebruiken beoog ik zoveel mogelijk bevorderende en remmende factoren voor kennisproductiviteit, die op basis van de theorie zijn vastgesteld, in de praktijk van Douane West te kunnen toetsen. In het volgende hoofdstuk beschrijf ik de casus Douane West in algemene zin. Van wat het onderzoek met behulp van de modellen heeft opgeleverd, doe ik verslag in hoofdstuk 5.

4. Belastingdienst/Douane West

4.1. *De Belastingdienst*¹⁶

Het verhogen van de professionaliteit in aansluiting op de interne en externe vraag en het verbeteren van het delen van kennis binnen de organisatie zijn concreterdoelstellingen van de Belastingdienst, die erop zijn gericht dat de dienst nu en in de toekomst de wettelijke taken op een goede manier kan uitvoeren. De concreterdoelstellingen zijn vastgelegd in het bedrijfsplan van de Belastingdienst. De Belastingdienst streeft ernaar een lerende organisatie te worden, die het kan stellen zonder strakke plannings en eindplaatjes en waarin medewerkers soepel omgaan met verschillende rollen en werkverbanden. De primaire aandacht van het management dient vooral uit te gaan naar het motiveren en stimuleren van medewerkers tot zelfontplooiing en minder bij structureren, ingrijpen en corrigeren.

De concreterdoelstellingen van de Belastingdienst met betrekking tot kennis luiden:

- het verhogen van de professionaliteit in aansluiting op de interne en externe vraag en
- het verbeteren van het delen van kennis

Voor medewerkers van de Belastingdienst geldt dat zij na indiensttreding niet direct instromen in het werkproces, maar gedurende enkele maanden een zogenaamde startopleiding volgen. Na afloop van die opleiding volgt een inwerkperiode onder begeleiding van een praktijkbegeleider of mentor. Pas daarna wordt men geacht voldoende bekwaam te zijn om de werkzaamheden volledig en zelfstandig uit te voeren.

Het ambitieniveau van de Belastingdienst ligt echter verder dan opleiden alleen en moet gezien worden in de context van de kennisintensieve, lerende organisatie. In een kennisintensieve organisatie (KIO) werken zowel in het primaire proces als in de stafafdelingen voornamelijk 'kenniswerkers', mensen die bezig zijn kennis te inventariseren, te ontwikkelen, te integreren, te delen, toe te passen en te evalueren om de organisatiedoelen te realiseren en interne en externe klanten én zichzelf tevreden te stellen¹⁷.

Onder de term 'lerende organisatie' verstaat de Belastingdienst een organisatie die het belangrijk vindt om flexibel in te kunnen spelen op veranderingen. Dat betekent dat de organisatiestructuur zo veel mogelijk uitgaat van teams en horizontale werkverbanden. En zo min mogelijk van hiërarchische muren. Verder zijn processen zodanig ingericht dat het mogelijk is te leren van werkervaringen van anderen door middel van reflectie en feedback. In de lerende organisatie wordt uitgegaan van de leerpotentie en competenties van medewerkers. Deze competenties worden

¹⁶ Bij het schrijven van deze paragraaf is gebruik gemaakt van het beleidsplan Belastingdienst in Trek 2006-2010 en interne artikelen over kennismanagement die mij via het intranet van de Belastingdienst ter beschikking staan.

¹⁷ Uit Organiseren met kennis, Mathieu Weggeman, 1997, Scriptum

benadrukt, evenals het feit dat medewerkers van elkaar kunnen leren zonder dat kennis geëxpliciteerd wordt. Meester-gezel relaties, communities of practice, systemen voor samenwerking en intervisie om vakmensen bij elkaar te brengen, hebben in de benadering van de lerende organisatie aan belang gewonnen.

De ambitie dat de Belastingdienst een organisatie is, die het zonder strakke plannings en eindplaatjes kan stellen, waarin medewerkers soepel omgaan met verschillende rollen en werkverbanden en de primaire aandacht uitgaat naar het motiveren en stimuleren van medewerkers tot zelfontplooiing in plaats van naar structureren, ingrijpen en corrigeren, leidt tot een visie op kennis en tot activiteiten die direct te scharen zijn onder de noemer kennismanagement. Uit interne werkbelevings-onderzoeken is gebleken, dat medewerkers van de Belastingdienst hun motivatie vooral ontleen aan de inhoud van het werk. Ze willen hun kennis kunnen toepassen, verbreden en verdiepen. Het gaat daarbij vooral om kennis die een directe relatie heeft met hun taakuitvoering en hen helpt bij het oplossen van knelpunten die ze zelf in het werk ervaren. Het delen van de eigen kennis blijkt echter minder sterk ontwikkeld. Toch is juist dit voor de Belastingdienst van cruciaal belang. De Belastingdienst kampt met een sterk vergrijzend ambtenarenbestand. Jarenlange sollicitatiestops hebben de instroom van nieuw, jong personeel belemmert, waardoor de gemiddelde leeftijd inmiddels ligt op 45 jaar. In de komende jaren zullen grote groepen ambtenaren door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd de dienst verlaten met medeneming van hun kennis en ervaring. De Belastingdienst heeft er alle belang bij die kennis binnen de dienst te houden. Goed kennismanagement is daarbij onontbeerlijk.

Vanuit de procesportefeuille Rechtstoepassing is voor de Belastingdienst een werkgroep Kennismanagement opgericht, die kennismanagement in brede zin op de kaart moet zetten. De werkgroep beschouwd kennismanagement als een mogelijkheid de lerende organisatie te operationaliseren.

De werkgroep kennismanagement hanteert voor een eenduidig begrippenkader een aantal werkdefinities.

- Kennis wordt beschouwd als het product van informatie, ervaring, vaardigheden en attitude. Kennis is niet alleen het kennen van feiten, maar ook de interpretatie daarvan door persoonlijke beleving. Belangrijke vaardigheden zijn: probleemoplossend vermogen, communicatieve vaardigheden en reflectieve vaardigheden.
- Voor een kennisintensieve organisatie geldt dat het een organisatie is met overwegend kenniswerkers in het primaire proces. In een dergelijke organisatie zijn kenniswerkers bezig kennis te inventariseren, te ontwikkelen, te integreren, te delen, toe te passen en te evalueren om de organisatiedoelen te realiseren en interne en externe klanten én zichzelf tevreden te stellen.
- Een kenniswerker is een medewerker die bij het produceren van producten en diensten niet zozeer spierkracht of bijzondere handvaardigheden gebruikt, maar vooral ideeën, begrippen, modellen en andere informatie. De kenniswerker beschikt zelf over vakkennis en weet zich toegang te verschaffen tot kennisbronnen. Hij weet om te gaan met leren als cyclisch proces. Hij anticipeert op situaties door op tijd signalen op te vangen, relevante informatie te onderscheiden en deze als nieuwe kennis te gebruiken voor verbetering en innovatie.
- Kenniswerk is werk dat in belangrijke mate afhankelijk is van kennis en van het ontwikkelen, distribueren en toepassen daarvan. Bij kenniswerk is zelfstandigheid belangrijker dan routinematige procesuitvoering.

- Kennismanagement is het beleid dat de ontwikkeling, de inzet en de uitwisseling van kennis bevordert met als doel de resultaten van een organisatie te verbeteren en het plezier in het werk te verhogen. Kennismanagement is het ondersteunen van kenniswerk met het doel het rendement en het plezier van de productiefactor kennis te verhogen.
- Een lerende organisatie is een organisatie die het belangrijk vindt om flexibel in te kunnen spelen op veranderingen. Dat betekent dat de organisatiestructuur zo veel mogelijk uitgaat van teams en horizontale werkverbanden en zo min mogelijk van hiërarchische muren. Verder zijn er processen ingericht die het mogelijk maken om te leren van werkervaringen van anderen.

Om zich een beeld te vormen over de stand van zaken op het gebied van kennismanagement binnen de organisatie heeft de werkgroep in 2003 een kennismanagement enquête gehouden met vragen op het gebied van kennis delen, verantwoordelijkheden, opleidingen en beschikbare tijd voor ontwikkeling. Daarnaast is er veel aandacht voor innovatie en het ontwikkelen van nieuwe kennis. Medewerkers worden door middel van de speciaal met dat doel opgerichte website '*Eigenwijs*' uitgedaagd met ideeën te komen en nieuwe oplossingen te bedenken voor oude problemen. Via de website kan op basis van persoonlijke interesse worden ingeschreven voor zogenaamde '*Impulsactiviteiten*'. Deze activiteiten variëren van brainstormsessies en cursussen creativiteit tot workshops op het gebied van leiderschap, geluk op het werk en persoonlijke effectiviteit bij veranderingen. Het doel van deze activiteiten is het inzetten van de energie en competenties, die binnen de organisatie aanwezig zijn. Door mensen los te maken van hun dagelijkse werkomgeving wordt een leeromgeving geschapen, waarin posities en hiërarchieën niet van belang zijn en mensen uitgenodigd en uitgedaagd worden met elkaar aan de slag te gaan. Uitgangspunt is dat de organisatie succesvoller en productiever is wanneer kennis goed gemanaged wordt en kennis beter wordt gedeeld. In welke mate deze activiteiten bijdragen aan het doel, het optimaal benutten en ontwikkelen van de binnen de organisatie aanwezige energie en competenties, is vooralsnog onduidelijk.

Hoewel er tal van faciliteiten zijn, waarvan zowel dienstonderdelen als individuele medewerkers gebruik kunnen maken, wordt de invulling van het kennismanagement aan de regiokantoren van de Belastingdienst overgelaten onder voorwaarde dat de activiteiten de richting van de Belastingdienst ondersteunen. De Belastingdienst bestaat uit zeventien regiokantoren, waarvan vier douanekantoren. Douane West is één van die vier douaneregio's, die op eigen wijze vormgeeft aan het kennismanagement.

4.2. *Douane West*

De Douane bestaat uit vier douaneregio's, namelijk Douane Noord, Douane Zuid, Douane Rotterdam en Douane West. Binnen het ambtsgebied van Douane West vinden belangrijke economische activiteiten plaats. Een van de belangrijkste economische pijlers van Nederland, Schiphol, bevindt zich immers binnen dat ambtsgebied. De wijze waarop de douane ingrijpt in het logistieke proces is mede bepalend voor de snelheid waarmee goederenstromen worden afgehandeld.

De missie van de Douane en dus ook van Douane West luidt:

'De Douane controleert de invoer, uitvoer en doorvoer van goederen. Hij heft en int de bij invoer verschuldigde belastingen en binnenlandse accijnzen. Hij levert een hoogwaardige bijdrage aan de werking van de Nederlandse en Europese marktordening en draagt bij aan de veiligheid en de kwaliteit van de samenleving'.

De kern van de douanetaken is het onder een stelsel van toezicht brengen van goederen. In deze toezichtfunctie worden de kernfuncties: stoppen, bewaken, heffen, innen, en faciliteren gehanteerd. In de toezichtfunctie van de Douane worden de volgende (zeven) deelgebieden onderscheiden: Douanerechten, Accijns en Landbouw en de niet fiscale VGEM-taken op het gebied van Veiligheid, Gezondheid, Economie en Milieu.

Aan de aantrekkelijkheid van Nederland als handelspartner in het mondiale handelsverkeer wordt door Douane West op basis van de missie van de Douane met de volgende bedrijfsfilosofie bijgedragen:

'Douane West voert haar rechtshandhavingstaken uit op een wijze die zo min mogelijk belemmeringen oplevert voor het handelsverkeer, zonder daarbij de fiscale en niet-fiscale belangen uit het oog te verliezen. Douane West streeft naar een doelmatige en resultaatgerichte organisatie met professionele en taakvolwassen medewerkers.'

Concreet betekent dat:

- Dat controles worden uitgevoerd op basis van risicoanalyses;
- Dat fysieke controles, daar waar mogelijk, worden afgestemd op het logistieke proces van de klant;
- Dat elektronische aangifteprocedures en vereenvoudigde regelingen gestimuleerd worden en afgesproken resultaten worden gerealiseerd;
- Dat een omgeving wordt gecreëerd waarin medewerkers continu kunnen leren en het nemen van verantwoordelijkheid wordt gestimuleerd.

4.2.1. Ontwikkelingen

De Nederlandse Douane staat aan de vooravond van een omvangrijke reorganisatie met als speerpunten één douane, versterking van de buitengrens en ander toezicht. De eisen op het gebied van de veiligheid van de samenleving nemen toe. De Europese Commissie hanteert voor veiligheid de definitie dat de samenleving moet worden beschermd tegen risico's op het gebied de openbare veiligheid, gezondheid, economische ordening en milieu (VGEM). De douane vervult een belangrijke rol bij het stoppen van goederen aan de buitengrens van Europa, zowel goederen die het grondgebied binnenkomen als goederen die het grondgebied verlaten. Ook andere landen stellen steeds meer eisen aan de veiligheid van de goederen die bij hen binnenkomen.

Niet alleen de eisen op gebied van veiligheid nemen toe. In Nederland zal zich in de komende jaren een verdubbeling voordoen van inkomende en uitgaande goederen. Wanneer de douane het toezicht op dezelfde wijze blijft uitvoeren, zal dat leiden tot ernstig logistiek oponthoud met grote

economische gevolgen en een negatief effect voor het vestigingsklimaat in Nederland. De toezichthoudende taken van de douane zullen verschuiven van verticaal toezicht naar metatoezicht. Voor de Nederlandse douane heeft dat verstrekkende gevolgen. Kort samengevat betekent het dat de douanetaken in het binnenland verdwijnen. Grensbewaking heeft immers uitsluitend zin aan de buitengrenzen van Europa en zal voor Nederland geconcentreerd worden in de havens en op de luchthavens. Het betekent ook dat de douaneregio's Noord en Zuid op termijn ophouden te bestaan. Medewerkers die in die regio's hun baan verliezen kunnen kiezen voor een functie bij de douane in de Randstad of voor een functie bij een belastingkantoor in de nabijheid van hun woonomgeving. De overgebleven taken die met grensbewaking en aangiftebehandeling samenhangen (bijvoorbeeld de havens Vlissingen en Delfzijl en de kleine luchthaven Eindhoven en Maastricht) komen voorlopig te vallen onder de verantwoordelijkheid van de douaneregio's Rotterdam en Douane West en zullen in de komende jaren geleidelijk worden overgedragen. Op termijn zullen deze twee overgebleven douaneregio's worden samengevoegd tot één douane.

In november 2006 is de nieuwe koers voor de Nederlandse douane voor het eerst bekend gemaakt, maar op dat moment waren de consequenties voor de douaneregio's nog niet in kaart gebracht. Het verander- en reorganisatieplan Douane "Bewegen naar de toekomst" betreft de planjaren 2007-2012 en is in juni 2007 verschenen. Ik had het onderzoek bij Douane West op dat moment al afgerond en kon de effecten van deze ontwikkeling niet meer in het onderzoek meenemen.

4.2.2. Inrichting en besturing

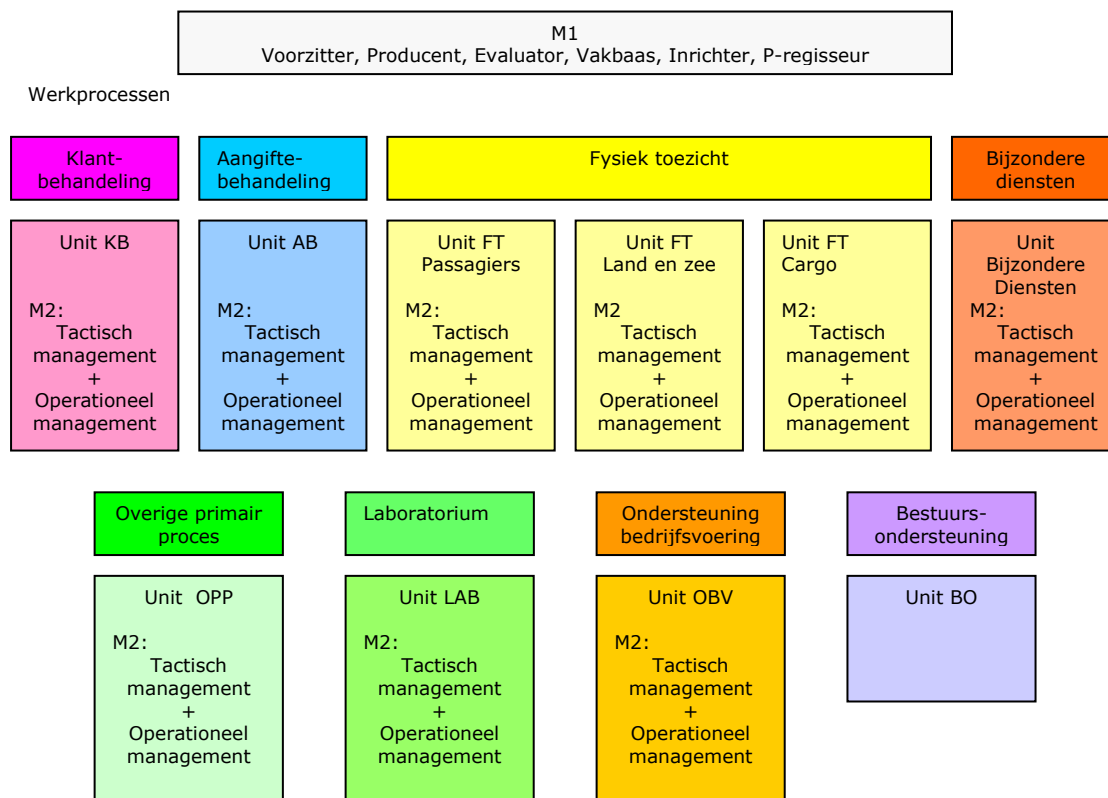
De primaire processen leveren de producten en diensten van de Douane. Voor wat betreft Douane West beschrijf ik de huidige situatie.

Douane West onderscheidt binnen de primaire processen de deelprocessen risicobeheersing (RB), aangiftebehandeling (AB), klantbehandeling (KB), fysiek toezicht (FT), overig primair proces (OPP) en bijzondere diensten (BD). Verder vallen het Douane laboratorium en enkele landelijke portefeuilles en kennisgroepen onder beheer van Douane West.

Een proces is een logische en efficiënte clustering van werkzaamheden. Procesmatig werken draagt bij aan een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering, maakt centrale regie mogelijk, bijvoorbeeld op informatie en het genereren van controleopdrachten mogelijk en biedt ruimte voor specialisatie. De onderlinge samenhang en samenwerking worden bewust bevorderd om verkokering van de verschillende processen tegen te gaan. De samenwerking over de processen heen is de verantwoordelijkheid van het middenkader (M2).

De besturing van de organisatie ligt in handen van collegiale managementteams op twee niveaus, namelijk M1 en M2 (middenkader). Beleidsbepaling en besluitvorming vinden plaats door het managementteam Douane West (M1), terwijl de lokale managementteams (M2) belast zijn met de uitvoering van het beleid en het leidinggeven aan de operationele teams. In het middenkader worden twee niveaus onderscheiden: tactisch en operationeel niveau. De structuur van Douane West is in figuur 10 schematisch weergegeven.

Leidinggeven bij Douane West gebeurt vanuit een trots en betrokken leiderschap. Leidinggevendenden sturen op inhoud, op kwaliteit en op medewerkers en dragen in houding en gedrag managementidentificatie uit. Omdat Douane West wenst dat de medewerkers trots kunnen zijn op wat ze doen, vindt besturen en leidinggeven op transparante wijze plaats. Loslaten, benutten van capaciteiten en het dragen eigen verantwoordelijkheid zijn onderdeel van de bedrijfsfilosofie.



Figuur 10: Structuur Belastingdienst/Douane West

De tactisch leidinggevendenden dragen vanuit een specifieke rol mede bij aan de beleidsvorming binnen de organisatie, de operationele leidinggevendenden geven uitsluitend leiding aan de operationele teams. Zo is de vakbaas op tactisch niveau verantwoordelijk voor het bijdragen aan de vakinhoudelijke, douanetechnische beleidsvorming en de implementatie daarvan binnen de eigen unit. De vakbaas stelt tevens vast welke vakkennis en vaardigheden medewerkers per functiecategorie moeten hebben om hun taken naar behoren te kunnen verrichten. De P-regisseur van het management draagt bij aan het P&O-beleid van de organisatie en de implementatie daarvan binnen de eigen unit. Het is de P-regisseur die, nadat bekend is welke kennis nodig is, de randvoorwaarden en condities vaststelt die het vergaren van die kennis ondersteunen. Dat maakt dat vakbaas en P-regisseur gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor inrichten en uitvoeren van het kennisproces binnen de eigen unit, terwijl de operationele teamleiders de verantwoordelijkheid hebben voor de medewerkers.

4.2.2. Doelstellingen van Douane West

In het bedrijfsplan van Douane West zijn de relevante ontwikkelingen beschreven. Externe ontwikkelingen bevinden zich onder andere op het terrein van de groei van de wereldeconomie en de handelspolitiek, de veiligheid en de bescherming van de rechtsstaat, Europa en de versterking van de interne markt waaronder begrepen zijn de bescherming tegen internationaal terrorisme en het weren van ongewenste personen en hun goederen, het bedrijfsleven dat verlichting van de administratieve lasten wil en papierloos werken (100% elektronisch en plaat – en tijdonafhankelijk). Op basis van de ontwikkelingen en de permanente opdracht, missie en visie zijn in het beleidsplan strategische en ontwikkeldoelen geformuleerd. De operationele doelstelling met daaraan verbonden de productiecijfers zijn neergelegd in het prestatiecontract.

De focus van Douane West ligt bij risicogericht werken op basis van kennis en informatie. Veel aandacht dient uit te gaan naar de implementatie van de besturingsfilosofie en naar de kwaliteit van de uitvoering. Beleid, ontwikkeldoelen en plannen moeten in de uitvoering ergens toe leiden en voor het creëren van draagvlak en het leren toepassen van een plan, een ontwerp of beleid is meer tijd nodig. Het verbeteren en professionaliseren van het implementeren is benoemd als een van de ontwikkeldoelen. Andere ontwikkeldoelen zijn het ontwerpen en implementeren van een Centraal Bestuurlijk punt (voor het melden van calamiteiten, verzoeken om operationele bijstand en de nachtfunctie), het ontwerpen en implementeren van een nieuwe visie op de functie en inrichting van benodigde informatie ten behoeve van risicobeheersing en intelligence en het ontwerpen en implementeren van een Center of Excellence Lucht (CEL).

Douane West richt zich tevens op continue procesverbetering om meer, snellere en betere resultaten met blijvende effecten te realiseren. Meer aandacht moet uitgaan naar de inhoud, naar basiskennis en naar kwaliteit door kennis. De leercirkel, het inventariseren van benodigde en beschikbare kennis en informatie en de inrichting van de kennisinfrastructuur moeten bijdragen aan verbetering van de kwaliteit van de processen. Kennis en kennismanagement zijn belangrijke speerpunten in het beleid van Douane West. In welke mate Douane West daarin succesvol is, op welke manier ik dat onderzocht heb en wat het onderzoek heeft opgeleverd, beschrijf ik in het volgende hoofdstuk.

5. Onderzoek

5.1. Opzet van het onderzoek

Het door mij uitgevoerde onderzoek bestaat uit verschillende componenten. In de eerste plaats heb ik literatuuronderzoek gedaan om te komen tot bepaling van de begrippen kennis, kennismanagement en kennisproductiviteit en de daarmee verband houdende begrippen kenniswerkers, kennisintensieve organisatie en lerende organisatie. Het onderzoek heeft, naast definiëring van deze begrippen, tevens geleid tot inzicht in onderzoek dat anderen op het gebied van kennisproductiviteit hebben uitgevoerd en heeft de analysemodellen geleverd die bij het kwalitatieve onderzoek zijn gehanteerd.

In de tweede plaats zijn door mij de interne koers- en beleidsnotities die betrekking hebben op kennismanagement, waaronder het bedrijfsplan, van Douane West bestudeerd.

Tenslotte heb ik door het houden van gestructureerde interviews met vertegenwoordigers van het management bij Douane West kwalitatief onderzoek verricht. Bij dat deel van het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van een model van de Kennismanagement-scan (KM-scan), die door Weggeman (1997, 2000) is ontwikkeld, gecombineerd met een naar de omstandigheden aangepast model van het door Kessels (2004) ontwikkelde conceptueel kader voor het onderzoeken van kennisproductiviteit.

In dit hoofdstuk ga ik in op de resultaten van wat het bestuderen van de interne koers- en beleidsnotities en het kwalitatieve onderzoek hebben opgeleverd. De resultaten van de theoretische verkenning vormen het referentiekader voor de analyse van die resultaten.

5.2. Bestudering interne koers- en beleidsnotities

De organisatiedoelstellingen van Douane West zijn neergelegd in het bedrijfsplan 'Douane West op koers 2006-2008'. Het bedrijfsplan bevat de visie en missie van de organisatie evenals operationele doelstellingen en doelstellingen op het gebied van de ondersteunende bedrijfsprocessen. Douane West hanteert als uitgangspunt dat de organisatie bestaat uit de mensen die er werkzaam zijn. De kwaliteit van de producten en diensten van Douane West is afhankelijk van de kwaliteiten en motivatie van de medewerkers, die als het menselijk kapitaal van de organisatie worden beschouwd en de organisatie dragen. De bedrijfsfilosofie op het gebied van human resource management luidt daarom:

'Douane West benut middelen doelmatig in een resultaatgerichte organisatie met professionele, taakvolwassen en flexibele medewerkers, die trots zijn op Douane West en met plezier in hun werk de goede dingen goed doen.'

Deze bedrijfsfilosofie heeft geleid tot een hernieuwd besef van het belang van kennismanagement binnen Douane West, evenals een nieuwe beschouwing van de bestaande kennisinfrastructuur. Douane West heeft de begrippen kennis, kennismanagement en kennisinfrastructuur nader gedefinieerd. Voor het begrip kennis geldt bij Douane West de volgende definitie¹⁸: het geheel van beschikbare informatie, ofwel de content (= inhoud).

Met kennismanagement duidt Douane West het managen van het proces van kennis ontwikkelen, beheren, verspreiden, opnemen, toepassen, delen en vernieuwen.

Onder de kennisinfrastructuur verstaat Douane West een doelmatig en samenhangend geheel van bijbehorende onderdelen ten behoeve van het managen van kennis.

Douane West legt in het bedrijfsplan de focus op het werk, waarin risicogericht werken op basis van kennis en informatie centraal gesteld wordt. In het leidinggeven wil Douane West sturen op de inhoud van het werk en de kwaliteit van de producten en de medewerkers. Werk en kwaliteit moeten de verbindende factor tussen medewerkers en leiding vormen.

Om de bedrijfsfilosofie te realiseren is binnen de organisatie een aantal activiteiten geïnitieerd. Er is onder andere een professionaliseringstraject voor leidinggevendend gestart, dat gericht is op het ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van coachend leiderschap, zelfsturing, samenwerking, collegiaal management en het begeleiden van medewerkers bij veranderprocessen. Daarnaast is de pilot 'leergericht werken' gestart en is de kennisinfrastructuur opnieuw ingericht.

5.2.1. Leergericht werken

Om medewerkers meer te betrekken en verantwoordelijk te maken voor het ontwikkelen van hun kennis heeft een aantal teams deelgenomen aan de pilot 'leergericht werken'. De kern van leergericht werken wordt gevormd door betrekken en verantwoordelijk maken van medewerkers bij het leerproces, het stimuleren van faciliteren door de leidinggevende en het creëren van een veilige werkomgeving waarin tijd en ruimte is voor reflectie en feedback. Dat betekent dat leidinggevendend in gesprek gaan met hun medewerkers en samen met het team vaststellen wat in het team op het gebied van leren goed gaat en wat niet. Op basis van de geconstateerde vraagstukken, knelpunten en ontwikkelingen wordt een actieplan gemaakt. Daarmee moet leergericht werken een continu proces worden van leren en verbeteren dat bijdraagt aan het vormgeven van de lerende organisatie.

Vier zogenaamde pilotteams van de locatie Cargo Center hebben vanaf 2002 met leergericht werken kunnen experimenteren. Er is daarbij een aanpak gekozen waarin doen, reflecteren, denken en experimenteren elkaar continu opvolgen. Het leergericht werken heeft volgens Douane West een positief effect gehad op de kwaliteit van het werk. Door het in kaart brengen van de werkprocessen en de binnen het team aanwezige kennis, het verbeteren van de leercirkel of door het maken van afspraken met andere teams is de kwaliteit van het werk toegenomen. Medewerkers konden zelf verbetervoorstellen indienen, raakten daardoor meer betrokken bij het werk wat weer een positief effect had op hun motivatie. Er ontstond binnen de

¹⁸ De definities staan vermeld in het bedrijfsplan Douane West op koers 2006-2008

teams meer onderling begrip, meer inzicht in elkaars kwaliteiten en nieuwe collega's werden gestructureerd ingewerkt.

5.2.2. De kennisinfrastructuur

Om de leerprocessen binnen de organisatie beter te kunnen ondersteunen, heeft Douane West een kennisinfrastructuur ingericht. In 2005 heeft Douane West aanleiding gevonden om de bestaande kennisinfrastructuur te herzien. Ontwikkelingen waarin die aanleiding werd gevonden, waren het belang van het managen van kennis in een kennisintensieve organisatie als de Douane, het groeiende belang van de nieuwe niet-fiscale taken, de interne behoefte aan kwaliteitsverbetering van de primaire processen en een interne herinrichting van ondersteunende processen.

Aan het verbeteren van de kennisinfrastructuur lag de overtuiging ten grondslag dat het beter managen van kennis leidt tot een beter product en tot een betere rechtshandhaving. De kennisinfrastructuur maakt onderdeel uit van kennismanagement, is in het bijzonder gericht op de uitvoering en dient dienend en ondersteunend te zijn aan het proces RTP (rechtstoepassing) en aan de uitvoering van het primaire proces door de medewerkers van de diverse units KB, RB, AB en FT.

De herziende kennisstructuur, die eind 2006 is geïmplementeerd, is bedoeld om een logische, aaneengesloten keten van opeenvolgende competenties, vaardigheden en kennis op te leveren. Functies, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn helder belegd. Om de kennisinfrastructuur te kunnen vormgeven, is aandacht voor cultuur, gedrag en de houding van medewerkers belangrijk. Medewerkers zijn deels verantwoordelijk voor hun eigen kennisontwikkeling (verwerven, opnemen, toepassen en delen van kennis). Van medewerkers wordt op dat punt eigen initiatief verwacht al dienen ze daarbij met passende middelen door de organisatie te worden ondersteund.

De kennisinfrastructuur kent de volgende elementen:

1. *De basis*: die wordt gevormd door de medewerkers in het primaire proces, want de medewerkers zijn de organisatie. Op basis van verworven kennis en kunde voeren zij hun toezichtstaken uit. In het verwerven en delen van kennis dragen ze een eigen verantwoordelijkheid;
2. *De kenniscentra binnen de units*: een kenniscentrum is een virtuele plek waar kennis en kunde van verschillende functionarissen van verschillende niveaus gebundeld is. Het kenniscentrum ondersteunt het kennisproces binnen de eigen unit door middel van het verzorgen van EP's (education permanente), het begeleiden op de werkplek en het beantwoorden van vakinhoudelijke vragen. Deskundigen van het kenniscentrum nemen deel aan kenniskringen. De vakbaas is de verantwoordelijk leidinggevende van het kenniscentrum;
3. *De kenniskringen*: dit is een unitoverstijgend overleg van een vaktechnische coördinator en lokale deskundigen uit de units. De kenniskringen vervullen een rol bij de implementatie en toepassing van antwoorden op kennisvragen en dragen bij aan een horizontale afstemming binnen de organisatie in het kader van de eenheid van beleid en uitvoering;

4. *Vaktechnische coördinatie en boetefraudecoördinatie:* De vaktechnische coördinatie is gericht op de bewaking en bevordering van eenheid van beleid en uitvoering en het scharnierpunt tussen beleid en uitvoering bij implementatie van nieuwe wet en regelgeving. Tevens levert de vaktechnische coördinatie 2^e lijnsondersteuning aan het kennisproces van de units. De boetefraudecoördinatie betreft de vaktechnische coördinatie op het gebied van boete en fraude en formeel recht.

5.2.3. De leercirkel

Douane West heeft in het bedrijfsplan behalve operationele doelen ook ontwikkeldoelen geformuleerd. Eén van die ontwikkeldoelen ziet op de kwaliteit van medewerkers en producten en de leercirkel. Voor alle werkprocessen geldt dat verbetering van de kwaliteit een blijvend ontwikkelpunt is. Van management en medewerkers wordt verwacht dat ze daarvoor de beschikbare interne en externe middelen benutten en in de uitvoering van alle processen leren van wat goed gaat en van wat fout gaat. Om die reden is het doorlopen van de leercirkel van groot belang. Om dat goed te kunnen doen is het goed vastleggen van de uitvoering en de resultaten van controles en audits in bronsystemen en informatiesystemen belangrijk. Om besluitvormingsprocessen goed te laten verlopen en de douanetaak goed te kunnen verrichten is het tevens van belang na te gaan welke kennis en informatie nodig is en welke kennis en informatie binnen de organisatie, maar ook in de externe omgeving beschikbaar is. Onder het motto 'Het vak de baas: jij ook?' neemt de versterking van de kwaliteit van de vakontwikkeling een centrale plaats in. Van management en medewerkers wordt verwacht te werken aan de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden, houding en gedrag. Voor 50% van alle functies en functiegroepen moet eind 2006 door middel van een kennis- en competentiekaart inzicht zijn in aan welke kennis en vaardigheden behoefte is en over welke kennis en vaardigheden wordt beschikt. Daarnaast moeten management en medewerkers door middel van leergericht werken, teambuilding en zelfsturing werken aan teamontwikkeling en de ontwikkelpunten van het team in kaart hebben gebracht. De doelstellingen gelden voor het planjaar 2006.

5.2.4. De kennismanagement-enquête 2003

In 2003 heeft Douane West meegewerkt aan een landelijke enquête kennismanagement die door de werkgroep Kennismanagement binnen de Belastingdienst is uitgevoerd. De enquête bestond uit vijf stellingen waarop de respondenten konden reageren.

Stelling 1: Kennisdelen wordt als contributiecriterium opgenomen in de beoordeling van medewerkers.

Douane West was in 2003 van mening dat op het gebied van kennis delen nog stappen gezet konden worden. Kennis delen werd niet structureel opgenomen in de beoordeling, hoewel er wel met enkele functionarissen individuele afspraken waren gemaakt.

Stelling 2: Er wordt een platform kennismanagement opgericht.

Douane West heeft een platform opgericht door kennismanagement integraal onderdeel te laten zijn van de bestaande structuur en ingevuld wordt door middel van kennisgroepen en vaktechnische ondersteuning.

Stelling 3: Kennis is de verantwoordelijkheid van de medewerkers.

Douane West vindt kennis een gezamenlijke verantwoordelijkheid van management en medewerkers. Het voornemen bestond om de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers te stimuleren door een persoonlijk gebonden opleidingsbudget te verstrekken.

Stelling 4: In de beleidsplannen worden opleidingsplannen aangekondigd

Op dat moment beschikte Douane West over een voornamelijk financieel gedreven centraal opleidingsplan. Opleidingsnoodzaak en behoefte kwamen voort uit de personeelsgesprekken. Effectmeting vond in 2003 niet plaats.

Stelling 5: Het allerbelangrijkste is dat medewerkers voldoende tijd krijgen en inplannen om door middel van opleidingen en het lezen van vakliteratuur vaktechnisch bij te blijven.

Door een relatief grote instroom van nieuwe medewerkers in 2003 verwachtte Douane West hoog te scoren op de aan opleidingen bestede tijd. In het prestatiecontract is namelijk vastgelegd dat 10% van de capaciteit beschikbaar is voor opleidingsactiviteiten. Meer prestatie-indicatoren waren er op het gebied van opleidingen in 2003 niet geformuleerd.

De resultaten van de enquête hebben geleid tot bijzonder aandacht voor het inrichten van de kennisinfrastructuur en het verder uitvoering geven aan kennismanagement.

5.2.5. Analyse van de bevindingen

Douane West heeft veel aandacht besteed aan het inrichten van kennismanagement en de kennisinfrastructuur. In welke mate daarbij geredeneerd is vanuit succes- en faalfactoren is mij uit de stukken niet gebleken. Aan de hand van de bestudeerde koers- en beleidsnotities heb met behulp van de theorie een aantal van de factoren die kennisproductiviteit bevorderen of remmen op de casus van Douane West losgelaten.

In de visie op kennismanagement die Douane West hanteert, als het managen van het proces van kennis ontwikkelen, beheren, verspreiden, opnemen, toepassen, delen en vernieuwen zijn de operationele processen van de kenniswaardeketen van Weggeman (1997, 2000) herkenbaar die ik in hoofdstuk 2 heb beschreven.

Van der Spek (2004) geeft de kennisgerichte strategie als optie om productiviteit van kennis te stimuleren. Met de kennisgericht strategie wordt de verbinding tussen de missie en de prestaties van de organisatie gelegd en de mate waarin kennis bijdraagt aan de realisatie van die prestaties. In het bedrijfsplan zijn ontwikkeldoelen geformuleerd op de gebieden kennis,

informatie, personeelontwikkeling en teamontwikkeling. Door middel van de inrichting van de kennisinfrastructuur geeft Douane West invulling aan een kennisgerichte strategie, die tevens verbonden wordt aan de missie van de Douane.

Managers zijn in de visie van Weggemans (2004) verantwoordelijk voor de formele beïnvloeding van kennisproductiviteit, hoewel medewerkers zelf de informele beïnvloeding van kennisproductiviteit voor hun rekening nemen. Het delen van kennis wordt bevorderd door het werken in teams en door jobrotatie. De managementstijl, de werkcultuur die leidinggevend creëren, het werken in teams, gedeelde waarden, een collectieve ambitie en gemeenschapsgevoel zijn eveneens factoren die de kennisproductiviteit positief beïnvloeden. Managers die het aan vakkennis ontbreekt en zich focussen op beheersing en controle hebben volgens Weggeman een rusverstoringseffect op de kennisproductiviteit van medewerkers. Douane West legt voor wat betreft de ontwikkeling van kennis, vaardigheden, houding en gedrag een gedeelde verantwoordelijkheid neer bij management en medewerkers. Leidinggeven gebeurt door te sturen op de inhoud van het werk en op de kwaliteit van producten en medewerkers. Door middel van leergericht werken moeten medewerkers meer betrokken raken bij en verantwoordelijkheid dragen voor het leerproces. De leidinggevende heeft de taak medewerkers bij het werk te ondersteunen, het leerproces binnen het team te faciliteren, medewerkers te stimuleren en een veilige werkomgeving te creëren. Leidinggevend gaan met medewerkers in gesprek en stellen een actieplan op. Daarmee vult Douane West de formele beïnvloeding van kennisproductiviteit in. Douane West is van een hiërarchische stijl van leidinggeven omgeschakeld naar faciliterend en ontwikkelingsgericht leiderschap. Besturen en leidinggeven moeten op een transparante wijze plaatsvinden en elementen als loslaten, het benutten van capaciteiten en eigen verantwoordelijkheden spelen daar een grote rol bij. Douane West geeft er blijk van te beseffen dat de stijl van leidinggeven, de werkcultuur, de collectieve ambitie, gedeelde waarden en gemeenschapszin bijdragen aan de kennisproductiviteit van medewerkers. Hoewel kennisproductiviteit niet de exclusieve verantwoordelijkheid van het management is, maar een gedeelde verantwoordelijkheid voor leidinggevend en medewerkers, wordt er van leidinggevend verwacht dat ze het proces niet alleen faciliteren maar ook sturen.

Van Amelsvoort (2007) geeft een aantal scenario's die kunnen leiden tot productiviteitsverbetering. In deze casus is het rationaliseren, elimineren en automatiseren van activiteiten relevant. De inrichting van Douane West is zodanig dat de operationele teams zich kunnen concentreren op hun toezichhoudende taken binnen een bepaald proces. De teams zijn niet betrokken bij de gehele keten van het douane proces. Het ontwikkelen van passende bekwaamheden door condities te scheppen voor de organisatie van het werk en de samenwerking, is te herkennen in de wijze waarop leergericht werken en de inrichting van de kennisinfrastructuur is aangepakt. Ook het stroomsgewijs organiseren, waarbij sociale verbanden rondom bepaalde vraagstukken ontstaan, doet zich voor bij Douane West. Ik zie daarin de teams als sociale verbanden en de verschillende werkprocessen als vraagstukken.

De doelen van leergericht werken: het verantwoordelijk maken van medewerkers bij het leerproces, het stimuleren van faciliteren door de leidinggevende en het creëren van een veilige werkomgeving waarin tijd en

ruimte is voor reflectie en feedback, dragen elementen in zich van de leerfuncties van het Corporate curriculum en de drie ontwikkelprincipes voor het leerplan van de organisatie (Kessels, 1996, 2001). Bij leergericht werken ligt de nadruk op het inrichten van een leeromgeving ter ondersteuning van het leerproces. Of de persoonlijke thema's en passies van medewerkers daar een rol in spelen en in welke mate medewerkers de noodzaak tot samenwerken en samen leren zelf voelen, kan op basis van de schriftelijke stukken door mij niet worden vastgesteld. In de aanpak van Douane West bij leergericht werken waarin doen, reflecteren, denken en experimenteren elkaar continu opvolgen, herken ik de door de psycholoog David Kolb (1984) ontwikkelde leercyclus of leercirkel. In plaats van de leercirkel van Kolb heb ik de theoretische verkenning de leercyclus van Weggeman (2000) behandeld. Weggeman geeft het leerproces weer in een cyclus van empirisch leren (inductief op grond van zintuiglijke waarneming) en rationeel leren (deductief als product van een mentaal proces). De leercyclus op basis van empirisch en rationeel leren is schematisch weergegeven in figuur 6. Volgens Weggeman vindt leren plaats wanneer gezocht wordt naar nieuwe kennis, bestaande kennis verder ontwikkeld wordt, kennis getoetst wordt op bruikbaarheid, iemand zich bruikbare kennis eigen maakt en iemand zich ontdoet van kennis die niet langer relevant is.

In de manier waarop leergericht werken is opgepakt, herken ik eveneens elementen van het organiseren van leren en het combineren van kwaliteiten. Stam (2001) onderscheidt drie perspectieven, doelgericht handelen, organiseren van leren en het combineren van, van waaruit hij bijbehorende maatregelen ter bevordering van kennisproductiviteit formuleert. Douane West heeft doelen gesteld, waartoe het leren moet leiden. Deze doelen bestaan uit het verbeteren van de kwaliteit van de vakontwikkeling, het goed laten verlopen van besluitvormingsprocessen en het verbeteren van de leercirkel. Als kritische succesfactoren noemt Douane West het vastleggen van de uitvoering en resultaten van controles en audits in bronssystemen zodat kan worden geleerd van wat er gedaan is, de kwaliteit en motivatie van de medewerkers en de gedeelde verantwoordelijkheid van leidinggevenden en medewerkers op het gebied van teamontwikkeling. Voor wat betreft het combineren van kwaliteiten moeten beschikbare kennis en vaardigheden en aan welke kennis en vaardigheden binnen de organisatie behoefte is in kaart zijn gebracht. Voor wat betreft het organiseren van leren is door middel van leergericht werken een leeromgeving gecreëerd waarin materiedeskundigheid en vaardigheden die bij het leren van belang zijn, getraind kunnen worden. Het leerplan ziet voornamelijk uitsluitend op de pilot in enge zin en niet op de organisatie in ruime zin.

Het geheel overziende komt Douane West op papier tegemoet aan een aantal factoren dat kennismanagement op basis van de theorie tot een succes kan maken en kennisproductiviteit bevordert. Douane West heeft doelstellingen benoemd, de kennisinfrastructuur ingericht en verantwoordelijkheden belegd. In welke mate die ambities daadwerkelijk in acties zijn omgezet en in praktijk worden gebracht en wat men daar in het dagelijkse werk van merkt, komt in de volgende paragrafen nog aan de orde. De in het bedrijfsplan geformuleerde doelstellingen komen op mij over als een dwingende topdown benadering. Dat ervaar ik zo door de nadruk die ligt op sturen, op het goed vastleggen van de resultaten van controles en audits, het in kaart brengen van beschikbare en benodigde kennis om besluitvormingsprocessen binnen de organisatie beter te laten verlopen, de aan management en medewerkers gestelde verwachting ten aanzien van het ontwikkelen van kennis,

vaardigheden, houding en gedrag en uit de verwachting dat de ontwikkelpunten van teams in kaart worden gebracht. De nadruk ligt meer op het rendement dat deze doelen voor de organisatie opleveren dan bij plezier of de ontwikkelbehoeften van medewerkers. Of persoonlijke passies en thema's van medewerkers in het kennis-ontwikkelingsproces een rol spelen, is mij uit de stukken niet gebleken. De confrontatie met de theorie maakt op mij tevens een enigszins onrustige indruk, doordat er voor meerdere invalshoeken lijkt te zijn gekozen. Zo had een optie kunnen zijn alle leerfuncties van het Corporate curriculum volledig uit te werken evenals de ontwikkelcondities, die daar ondersteunend aan zijn.

5.3. *Praktijkonderzoek*

Voor het tweede deel van het onderzoek heb ik gekozen voor gestructureerde interviews. Daarbij heb ik gebruik gemaakt van een schriftelijke vragenlijst die voor een deel bestaat uit stellingen die terug te vinden zijn in de door Weggeman ontwikkelde kennismanagement-scan. Deel twee van de vragenlijst bestaat uit stellingen die verbonden zijn aan het door Kessels ontwikkelde conceptueel model voor het onderzoeken van kennisproductiviteit. Omdat het concept ook niet meer is dan dat, zijn de stellingen zelf geformuleerd. Om het verwerken van de resultaten te vergemakkelijken en onderling te kunnen vergelijken heb ik aan de stellingen, analoog aan de KM-scan, een vijf-puntsschaal verbonden.

De gecombineerde vragenlijst had ook kunnen dienen voor een survey door de lijsten digitaal binnen Douane West op basis van een a-selecte steekproef uit te zetten. De reden dat ik gekozen heb voor interviews heeft te maken met het feit dat een survey meer gericht is op kwantiteit dan op kwaliteit. Het verhaal achter het antwoord blijft in het ongewisse en het blijft de vraag of de middelste categorie van de vijf-puntsschaal een neutrale mening of een ambivalente houding vertegenwoordigt. Een factor die mijn keuze mede heeft bepaald is het feit dat medewerkers van de Belastingdienst en Douane in de afgelopen periode geconfronteerd zijn met de Personeelsmonitor, de Vergrijzingsmonitor en een onderzoek naar persoonlijke ontwikkelwensen van medewerkers dat onder leiding van de werkgroep kennismanagement is uitgevoerd. Ik vreesde er voor dat een vierde vragenlijst in betrekkelijk korte tijd een te geringe respons zou opleveren¹⁹.

Persoonlijke geef ik, ongeacht de context, de voorkeur aan persoonlijk contact. Bij interviews is daar in elk geval sprake van. Door de vragen mondeling te stellen was ik in de gelegenheid vragen waar nodig toe te lichten en om toelichting op antwoorden te vragen. Aan het onderzoeken door middel van interviews is echter het nadeel verbonden dat slechts een gering deel van de doelgroep kan worden bereikt. Interviews kosten voor de onderzoeker meer tijd dan het digitaal uitzetten van een vragenlijst en vragen ook van de geïnterviewde het beschikbaar stellen van tijd en gelegenheid. Ik heb daarom de mogelijkheid voor het houden van een aantal groepsinterviews overwogen. Door middel van groepsinterviews had ik in kortere tijd een groter aantal respondenten kunnen bereiken.

¹⁹ Bij mijn keuze is het Basisboek Methoden en technieken: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek van Baarda & De Goede (1995) behulpzaam geweest.

Groepsinterviews hebben echter als nadeel dat ze moeilijk te organiseren zijn en een remmende werking kunnen hebben, omdat respondenten zich in de groep minder vrij kunnen voelen hun mening te geven.

Uiteindelijk heb ik besloten me te richten op individuele interviews, omdat die de meeste achtergrondinformatie leveren en meer diepgang hebben dan een digitale vragenlijst. Gezien de vereiste affiniteit en ervaring met het onderwerp heb ik als doelgroep gekozen voor vertegenwoordigers van het management en een beleidsmedewerker P&O van Douane West. Ik heb twaalf personen uitgenodigd voor een interview en de vragenlijsten ter voorbereiding via e-mail toegestuurd. Twee personen gaven aan in hun agenda geen ruimte te kunnen maken om aan het interview mee te werken. Twee personen hebben niet op mijn uitnodiging gereageerd. Acht personen hebben aan de interviews meegewerkt. Het gaat hierbij om een tactisch leidinggevende en een operationeel leidinggevende van de unit AB, een tactisch leidinggevende en een operationeel leidinggeven van de unit FT Passagiers, een tactisch leidinggevende van de unit FT Land en zee, een operationeel leidinggevende van de unit FT Cargo, een operationeel leidinggevende van de unit bijzondere diensten en een beleidsmedewerker P&O. De tactisch leidinggevendens dragen de verantwoordelijkheid voor kennisontwikkeling en kennistoepassing binnen de gehele eigen unit en de operationeel leidinggevendens voor de uitvoering in hun eigen team.

Gezamenlijk hebben ze inzicht in de kennisprocessen waarbij bijna duizend medewerkers betrokken zijn. Figuur 11 geeft een overzicht van de formatie en bezetting per werkproces. Hoewel het aantal geïnterviewden gering is, hebben ze wel een breed referentiekader en een groot bereik.

Omschrijving	West	AB	'KB	Pax	Cargo	L&Z	OPP	"Lab	BD	OBV	MT	Res
Formatie op 1 januari	1.934,0	247,0	195,0	401,0	278,0	317,0	166,0	62,0	103,0	102,0	16,0	47,0
Bezetting op 1 januari	1.734,3	229,2	192,1	371,0	240,9	273,6	151,8	66,2	106,4	85,3	17,8	
Instroom	101,8	2,0	24,0	39,6	16,8	6,0		2,0	4,6	6,8		
Uitstroom	42,9	6,0	5,0	11,9	10,0	2,0	1,0	2,0	2,0	3,0		
Doorstroom		1,9	6,1	-7,1	-8,0	-8,5	14,6		2,0	6,3	-7,3	
Actuele bezetting 2007	1.781,0	228,5	215,3	388,0	239,5	266,9	163,6	63,9	111,3	93,6	10,5	
Actuele formatie 2007	1.967,0	234,0	195,0	406,0	276,0	307,0	178,0	62,0	109,0	108,0	9,0	83,0
Over- / onderbezetting	-186,0	-5,5	20,3	-18,0	-36,5	-40,1	-14,4	1,9	2,3	-14,4	1,5	-83,0

Figuur 11: *Formatie en bezetting totaal en per werkproces Douane West per 01-06-2007*

De interviews vonden plaats op de werkplek van de geïnterviewde en duurden gemiddeld twee uur per interview. In alle gevallen was de betrokkenheid bij het onderwerp groot en werd de wens uitgesproken dat de resultaten tot concrete stappen voor verbetering zouden leiden. Twee van de deelnemers hadden de toegestuurde vragenlijst van tevoren ingevuld en teruggestuurd. De overige deelnemers gingen onvoorbereid het gesprek in. De bij de interviews gebruikte vragenlijst is opgenomen onder bijlage I.

5.3.1. Resultaten van het onderzoek

In deze paragraaf zijn de resultaten van de interviews per proces van de KM-scan en per onderdeel van het conceptueel kader samengevat. In de samenvatting vermeld ik enkele reacties van respondenten. Voor een uitgebreide toelichting van de respondenten op de gestelde vragen verwijs ik naar bijlage II. Per proces heb ik in een tabel inzichtelijk gemaakt hoe het proces door de referenten is gewaardeerd en hoe die waardering zich verhoudt tot het landelijke gemiddelde. In de analyse zijn de referentiewaarden uit de landelijke KM-scan, waaraan 4039 referenten hebben deelgenomen, gebruikt om de scores van Douane West te vergelijken. Helaas heb ik geen informatie over de achtergrond van die referenten en evenmin over de organisaties of het type organisatie waarover de referenten hun mening geven.

5.3.1.1. DEEL I : KM-scan

Proces 0: Algemeen

	<i>Respondenten</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	Gemiddelde DW	Gemiddelde landelijk
	Proces Algemeen										
0.1	Douane West moet expliciete doelen hebben voor het plannen, (be)sturen en beheren van de productiefactor kennis	4	4	4	5	4	5	4	5	4,38	4,22
0.2	Douane West heeft expliciete doelen gesteld voor het plannen, (be)sturen en beheren van de productiefactor kennis	2	4	2	3	4	4	4	5	3,50	2,51
	Gemiddelde proces algemeen	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,50	4,00	5,00	3,94	3,37

Ten opzicht van de landelijke score doet Douane West het op dit proces goed. De ondervraagde managers zijn het er over eens dat de organisatie voor het plannen, (be)sturen en beheren van de productiefactor kennis doelen moet stellen en vinden dat Douane West daar in geslaagd is. De doelen zijn vertaald in de opleidingsplannen voor de units. Daarmee is vastgesteld wat er moet gebeuren om meer rendement te halen uit de productiefactor kennis.

Weggeman (1997, 2000) stelt dat productiviteit bestaat uit de goede dingen doen (effectiviteit) en de goede dingen goed doen (efficiëntie). Dat betekent dat een voorwaarde om de productiviteit van kennis te kunnen beoordelen, is dat de doelen bekend zijn. Het vaststellen van doelen is de eerste stap in het proces dat beoogt kennisproductiviteit te bevorderen en valt binnen de categorie doelgericht handelen. Aan deze voorwaarde is in de casus Douane West voldaan. Hoewel de vraagstelling niet gericht was op de mate waarin doelen gerealiseerd worden, heeft de door enkele respondenten genoemde kanttekening met betrekking tot de mate waarin de doelen en plannen worden uitgevoerd de waardering voor dit proces beïnvloed.

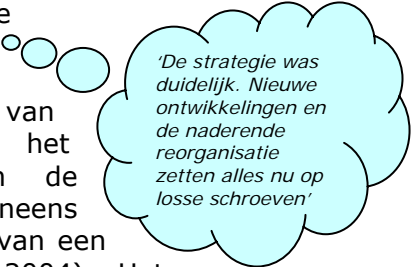
'Met name de planning is goed'.

Proces 1: Vaststellen van de benodigde kennis

Het vaststellen van de benodigde kennis om de strategie te realiseren is bij Douane West geen gesystemiseerd routineproces en er wordt niet op basis van de beschikbare kennis vastgesteld welke strategische kansen gecreëerd kunnen worden. Het in kaart brengen van beschikbare kennis gebeurt nog in onvoldoende mate, onder andere doordat de visie vaak verandert,

gereageerd wordt op incidenten en lopende activiteiten in die gevallen worden heroverwogen of gestaakt. Afgaande op de waardering van de respondenten is er behoefte aan een oorspronkelijke visie en aan meer duidelijkheid over wat er precies moet gebeuren en op welke manier. Dat kan onder andere door het formuleren van een strategisch personeelsplan en het opnieuw vaststellen van de opleidingsplannen.

Vergeleken met het landelijke gemiddelde doet Douane West het niet veel beter. Het op basis van strategische doelen, uitdagingen en ontwikkelingen voor de organisatie vaststellen van welke kennis nodig is, maakt onderdeel uit van het kennisontwikkelproces en is geschaard onder de noemer van het combineren van kwaliteiten. Weggeman (2000) heeft het opgenomen als operationeel proces in de kenniswaardeketen en de stap maakt eveneens deel uit van de aanpak voor het formuleren van een kennisstrategie van Van der Spek (2002;2004). Het vaststellen van welke kennis nodig is, is bij Douane West verbonden aan het hier en nu, aan de strategie die geldt in het heden en in mindere mate aan toekomstige ontwikkelingen.



'De strategie was duidelijk. Nieuwe ontwikkelingen en de naderende reorganisatie zetten alles nu op losse schroeven'

1	Respondenten	1 2 3 4 5 6 7 8								Gemiddelde DW	Gemiddelde landelijk
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1.1.	De strategie van Douane West is zo duidelijk dat daaruit kan worden afgeleid welke kennis nodig is om die strategie te realiseren.	2	3	2	2	4	4	3	5	3,13	2,91
1.2.	Het vaststellen van de benodigde kennis om de strategie te realiseren is een gesystematiseerd routineproces.	2	3	1	2	1	1	3	5	2,25	2,23
1.3.	Het is bekend welke kennis nodig is om de strategie te realiseren.	3	4	2	3	4	3	4	5	3,50	3,07
1.4.	Op basis van de aard en het niveau van de beschikbare kennis wordt vastgesteld welke strategische kansen op basis van die kennis kunnen worden gecreëerd.	2	3	2	3	4	4	2	1	2,63	3,08
	Gemiddelde proces vaststellen benodigde kennis	2,25	3,25	1,75	2,50	3,25	3,00	3,00	4,00	2,88	2,82

Proces 2: Inventariseren van beschikbare kennis

Over het inventariseren van beschikbare kennis zijn de respondenten positief. Douane West doet het ook vergeleken met het landelijk gemiddelde beter. Hoewel medewerkers goed op de hoogte zijn van welke collega's over specifieke kennis beschikken en men elkaar in dat opzicht weet te vinden, beperkt zich dit tot de nabije omgeving. Douane West beschikt niet over een geautomatiseerde databank die kan worden geraadpleegd wanneer men op zoek is naar bepaalde kennis. Andere instrumenten die er wel zijn, zoals intranet, zijn niet breed bekend en niet actueel, waardoor ze zelden worden gebruikt.

Hoewel de waardering voor dit proces het landelijke gemiddelde overstijgt, betekent dat niet dat het proces voldoende kennisproductief is. Om te kunnen vaststellen welke kennis nog moet worden verbeterd of ontwikkeld, is het nodig vast te stellen welke kennis nodig is en welke kennis binnen de organisatie beschikbaar is. Wanneer de binnen de organisatie beschikbare

kennis niet toereikend is, kan dit overigens ook gevolgen hebben voor de mate waarin de strategische doelen worden gerealiseerd. Dat medewerkers op de hoogte zijn van de bij collega's beschikbare kennis en van die kennis gebruik weten te maken levert kennisproductiviteit op binnen die bepaalde unit, maar draagt niet op organisatieniveau bij aan het inzicht in alle binnen de organisatie beschikbare kennis.

2	Respondenten	1	2	3	4	5	6	7	8	Gemiddelde DW	Gemiddelde landelijk
2.1.	Inventariseren beschikbare kennis Bij Douane West is bekend op welke gebieden er meer kennis in huis is dan bij vergelijkbare diensten.	4	4	3	4	3	4	4	3	3,63	3,18
2.2.	Het is mij bekend welke collega's beschikken over voor de douane waardevolle, maar schaarse kennis	4	5	4	4	4	4	4	5	4,25	3,55
2.3	Wanneer een bepaalde vraag van een klant/ collega bij mij binnenkomt, weet ik wie over de meeste kennis beschikt om die vraag te beantwoorden.	4	5	4	4	4	3	4	5	4,13	3,80
2.4.	De douane beschikt over een formele en/of geautomatiseerde databank waarin kan worden opgezocht welke kennis er waar binnen de organisatie beschikbaar is.	1	3	3	2	3	2	2	5	2,63	2,27
	Gemiddelde proces inventariseren beschikbare kennis	3,25	4,25	3,50	3,50	3,50	3,25	3,50	4,50	3,66	3,20

Proces 3: Ontwikkelen van (nieuwe) kennis

Op het gebied van het ontwikkelen van (nieuwe) kennis onderscheidt Douane West zich in positieve zin van het landelijke gemiddelde. De kennisleemte is volgens de respondenten op unitniveau redelijk in kaart gebracht, maar richt zich op wat binnen de unit of het werkproces vereist is en niet op de volle breedte van het takenpakket.

Het ontwikkelen van kennis gebeurt nog vaak meer op basis van gevoel dan op basis van rationele overwegingen. Tevens wordt erkend dat er sprake is van een kennisachterstand, die ofwel wordt veroorzaakt door verkoking ofwel door het ontwikkelen van kennis die niet direct voor de uitoefening van de taken noodzakelijk is. Het ontwikkelen van (nieuwe) kennis vindt voornamelijk binnen de units plaats en is meer gebaseerd op het hier en nu dan op verwachtingen voor de toekomst. Het ontwikkelen van nieuwe kennis maakt samen met het vaststellen van de benodigde en beschikbare kennis onderdeel uit van het combineren van kwaliteiten, waarvan in hoofdstuk 2 is vastgesteld dat deze behoren tot de kennisproductiviteitsbevorderende maatregelen.

'Het ontwikkelen van kennis gebeurt niet altijd op rationele gronden. Emoties spelen daar ook vaak een rol bij. Een door Brussel opgelegde boete n.a.v. het niet correct uitvoeren van bepaalde controles levert plotseling een waardeoordeel op over het kennisniveau van medewerkers en vraagt op korte termijn om aanpassing van de werkwijze, terwijl er wellicht andere factoren zijn die mee hebben gespeeld bij het niet correct uitvoeren van die controles'.

3	Respondenten	1	2	3	4	5	6	7	8	Gemiddelde DW	Gemiddelde landelijk
3.1.	Omdat bekend is welke kennis voor realisatie van de strategie nodig is en welke kennis er is huis is, is ook bekend welke kennis er moet worden ontwikkeld of moet worden ingehuurd. Kortom: de kennisleemte is bekend.	3	4	3	3	4	3	3	5	3,50	2,91
3.2.	Beslissingen over het ontwikkelen of inkopen van kennis worden op voornamelijk rationele gronden genomen.	3	3	1	4	4	1	3	5	3,00	2,87
3.3.	In de organisatie bestaan formele procedures voor kennisontwikkeling, zoals pilots, projecten en programma's voor kennisontwikkeling	3	5	4	3	4	4	5	5	4,13	2,63
3.4.	Binnen de organisatie wordt spontaan nieuwe kennis ontwikkeld, die niet direct nodig is voor het realiseren van de strategie.	2	2	5	4	4	4	3	5	3,63	3,19
3.5.	Er zijn contacten met instellingen die de douane kunnen faciliteren op het gebied van kennisontwikkeling die voor de organisatie van belang is.	3	3	4	4	4	4	4	5	3,88	2,68
3.6.	Het komt voor dat bij bepaalde medewerkers een kennisachterstand is ontstaan die alleen tegen hoge kosten weer kan worden ingelopen.	2	1	2	4	2	5	5	5	3,25	3,01
3.7.	Er wordt ongeacht de strategie periodiek en gestructureerd nagedacht over de vraag welke kennis de organisatie over 5 tot 10 jaar in huis zou moeten hebben.	1	2	2	3	4	4	4	2	2,75	2,63
	Gemiddelde proces ontwikkelen van (nieuwe) kennis	2,43	2,86	3,00	3,57	3,71	3,57	3,86	4,57	3,45	2,88

Proces 4: Kennis delen

Op het gebied van het delen van kennis delen de referenten een aantal zorgen met elkaar. Spontaan en informeel kennis delen gebeurt door medewerkers niet op eigen initiatief. Leidinggevenden moeten dit sturen en stimuleren. Een individualistische opstelling en gebrek aan interesse zijn volgens hen onderdeel van de cultuur. De kwaliteit van de samenwerking en de sfeer beïnvloeden het enthousiasme van medewerkers voor het delen van kennis. Hoewel kennis niet meer macht betekent en de respondenten het in dat opzicht niet met de stelling eens zijn, levert kennis wel een bepaalde status en exclusiviteit op die medewerkers niet vrijwillig willen opgeven. Binnen de organisatie bestaat voor iedereen een breng en haalplicht en het maken van fouten mag, vooral wanneer er iets van geleerd wordt. Het maken van fouten doordat kennis niet op de juiste tijd op de juiste plaats beschikbaar is, komt meer dan zelden voor hoewel de gevolgen daarvan niet altijd in financiële termen zijn uit te drukken.

'Het spontaan en informeel delen van kennis gebeurt te weinig. Medewerkers schermen hun kennis af. Het is een onderdeel van onze cultuur, waar we eigenlijk vanaf moeten'.

Volgens Weggeman (2000) zijn managementstijl, werkcultuur, gedeelde waarden, een collectieve ambitie en gemeenschapsgevoel factoren die kennisproductiviteit beïnvloeden. Andere productiviteitsverhogende factoren zijn het belonen van kennis, het werken in teams, automatisering, jobrotatie en het veroorzaken van een crisis. Met de automatisering zit het bij Douane West wel goed en het delen van kennis loont volgens de respondenten de moeite. Jobrotatie en functieroulatie doen zich bij Douane West echter niet of nauwelijks voor. Hoewel vergeleken met het landelijke gemiddelde de situatie bij Douane West in totaliteit bijna gelijkwaardig gewaardeerd wordt, geldt dat

niet voor de werkcultuur, de sfeer en de samenwerking. Op dat gebied valt de waardering voor Douane West aanmerkelijk lager uit. Daar maak ik uit op dat er op het gebied van de samenwerking nog te weinig sprake is van een collectief gedeelde ambitie, gedeelde waarden en gemeenschapsgevoel. Wat het zegt over de managementstijl kan ik uit de resultaten niet opmaken, maar opmerkelijk vind ik wel dat managers die verondersteld worden het proces te sturen zich kennelijk niet in staat voelen het patroon te doorbreken.

4	Kennis delen	Respondenten	1	2	3	4	5	6	7	8	Gemiddelde DW	Gemiddelde landelijk
4.1.	Er wordt expliciet en veel aandacht besteed aan het aan medewerkers overdragen van kennis die zij voor de uitvoering van hun taken nodig hebben.		2	4	4	4	2	4	4	4	3,50	2,84
4.2	De cultuur, de sfeer en de samenwerking in de organisatie zijn van dien aard dat medewerkers zich vrij voelen om hun kennis spontaan en informeel met anderen te delen.		2	2	5	2	4	2	2	2	2,63	3,49
4.3.	Het delen van kennis met anderen kan de positie van medewerkers binnen de organisatie verzwakken, want kennis is macht.		4	4	1	2	2	4	4	1	2,75	3,28
4.4.	Voor een medewerker loont het niet de moeite om kennis met anderen te delen omdat er over het algemeen niets voor terug wordt gekregen.		2	2	1	3	2	2	3	1	2,00	2,50
4.5.	Een medewerker die voor het werk op zoek gaat naar bepaalde kennis komt in de meeste gevallen terecht bij diegenen die over dat onderwerp het meeste weet.		4	4	4	4	4	2	4	4	3,75	3,57
4.6.	Voor het verwerven en verspreiden van kennis geldt in de organisatie voor iedere medewerker een brengen-haalplicht.		5	4	5	2	4	5	2	5	4,00	3,16
4.7.	Het komt zelden voor dat er (kostbare) fouten worden gemaakt omdat de benodigde kennis niet op de juiste plaats beschikbaar is.		4	3	1	3	2	2	4	2	2,63	3,18
4.8.	Fouten maken mag.		3	5	4	4	4	5	5	5	4,38	----
4.9.	We leren van gemaakte fouten		4	5	2	4	3	3	3	5	3,63	3,48
4.10.	Kennisdelen wordt binnen de organisatie gefaciliteerd d.m.v.											
	4.10.1 lezingen, seminars, discussiegroepen			■	■		■	■	■	■		
	4.10.2 opleidingen en cursussen		■	■	■	■	■	■	■	■		
	4.10.3 rapporten, handboeken, werkinstructies e.d.			■	■	■	■	■	■	■		
	4.10.4 evaluaties						■			■		
	4.10.5 training on the job en meester-gezel relaties		■	■	■	■	■	■	■	■		
	4.10.6 jobrotatie, mobiliteit c.q. functieroulatie van "kennisdragers" over verschillende units/processen				■					■		
	4.10.7 archief-, bibliotheek- en documentatiediensten		■	■	■		■		■	■		
	4.10.8 informatietechnologie, onder andere intranet		■	■	■	■	■	■	■	■		
	4.10.9 een communicatie-bevorderende inrichting van het gebouw				■		■					
	4.10.10 informele persoonlijke contacten		■	■	■	■	■	■	■	■		
	Gemiddelde proces kennis delen		3,55	3,60	3,00	3,11	3,00	3,22	3,44	3,22	3,11	3,18
											Totaal:9	Totaal:8

Proces 5: Kennis toepassen

Dit proces blijkt op alle onderdelen met weerstand te worden geconfronteerd, waar leidinggevenden kennelijk moeilijk invloed op kunnen krijgen. De weerstand ligt vooral in het toepassen van nieuwe kennis. Medewerkers geven er de voorkeur aan vast te houden aan eigen werkwijzen en gewoontes. Oudere medewerkers vinden leren meer iets voor nieuwe medewerkers, want leren betekent verandering en draagt niet bij aan een betere of snellere uitvoering van hun taak. Deze weerstanden leiden ertoe dat nieuwe kennis niet direct wordt toegepast door de medewerkers voor wie die kennis bestemd is. Hoge externe druk, waardoor weinig tijd en ruimte is tot experimenteren en vastgehouden wordt aan bestaande werkwijzen en routines, het ontbreken van samenwerkingsafspraken, het ontbreken van een intrinsieke motivatie en onrust binnen de organisatie zijn volgens Kessels factoren die kennisproductiviteit in de weg kunnen staan. Ook persoonlijke overwegingen en behoeftes zoals passie, nieuwsgierigheid, gedrevenheid en erkenning en waardering spelen volgens Kessels (2004) bij medewerkers een rol bij de motivatie in kennisontwikkeling te willen investeren. Onderzoek van Weggeman (2004) heeft uitgewezen dat er tussen het belonen van kennis toepassen en kennisproductiviteit een positief verband bestaat. Hoewel de respondenten op basis van eigen ervaring de weerstand tegen verandering en het niet kunnen loslaten van oude gewoontes als de oorzaak van de weerstand tegen het toepassen van nieuwe kennis veronderstellen, kan die weerstand ook gelegen zijn in een samengaan van verschillende andere factoren die kennisproductiviteit in de weg staan. Om te determineren welke factoren dat zijn, is verder onderzoek nodig.

De weerstand zit meer in het feit dat medewerkers het toepassen van nieuwe kennis lastig vinden en het moeilijk vinden om hun eigen routines en gewoontes los te laten. Vooral oudere medewerkers reageren verongelikt, wanneer ze worden aangesproken op het feit dat hun kennis niet toereikend is.

5	<i>Respondenten</i> Kennis toepassen	1	2	3	4	5	6	7	8	Gemiddelde DW	Gemiddelde landelijk
5.1.	Nieuw ontwikkelde of geacquireerde kennis wordt doorgaans snel toegepast door de medewerkers waarvoor die kennis bestemd is	2	3	4	2	3	2	2	3	2,63	3,11
5.2.	Er bestaat weerstand om nieuwe kennis toe te passen omdat medewerkers niet betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van die nieuwe kennis.	3	3	2	3	4	4	4	3	3,25	3,02
5.3.	Er bestaat weerstand om nieuwe kennis toe te passen, omdat die kennis volgens de professionals niet bijdraagt aan een betere of snellere uitvoering van de aan hen opgelegde taken.	4	2	2	2	4	3	4	5	3,25	2,99
5.4.	Er bestaat weerstand om nieuwe kennis toe te passen omdat de medewerkers zeer gehecht zijn aan hun eigen routines en gewoonten.	4	4	2	2	4	5	5	4	3,75	3,20
5.5.	Er bestaat weerstand om nieuwe kennis toe te passen omdat medewerkers niet geleerd hebben te leren en vinden dat nieuwe kennis vooral bestemd is voor nieuwe medewerkers.	2	4	2	4	4	2	5	4	3,38	2,73
	Gemiddelde proces kennis toepassen	3,00	3,20	2,40	2,60	3,80	3,20	4,00	3,80	3,25	3,01

Proces 6: Kennis evalueren

Hoewel Douane West het op dit gebied in totaliteit beter doet dan het landelijke gemiddelde is dit proces op onderdelen minder productief. Het is ten gevolge van de reorganisatie nog niet duidelijk welke kennis de organisatie in de toekomst niet langer nodig heeft. Toch erkennen leidinggevenden dat er medewerkers in dienst zijn, van wie meer dan 50% van de kennis verouderd is of niet meer nodig is. Tevens is er sprake van vervuiling van bestanden met achterhaalde en verouderde informatie, hoewel dat op unitniveau kan verschillen.

Bij het proces kennis delen kwam naar voren dat Douane West het proces niet evalueert, waarmee bedoeld wordt dat niet achteraf wordt getoetst hoe succesvol de organisatie op dat gebied is geweest. In het proces kennis evalueren gaat het erom gegeven de strategie van de organisatie vast te stellen welke kennis overbodig geworden is. Verouderde kennis is immers niet meer productief, draagt niet meer bij aan de verbetering van producten en diensten en speelt geen rol meer in het kennisontwikkelingsproces. Hoewel daaruit niet als vanzelfsprekend voortvloeit dat kennis die niet meer bijdraagt aan de doelstellingen een remmende werking heeft op kennisproductiviteit, draagt die er evenmin aan bij. Het gegeven dat binnen de organisatie kennis aanwezig is, die niet meer van belang is, kan te maken hebben met de veranderende strategische doelen van Douane West en de nieuwe eisen die dat aan de kennis van medewerkers stelt.

'We hebben wel een beeld van welke kennis niet meer nodig is. Het kost echter tijd om het oude achter te laten en af te leren'.

6	Kennis evalueren	Respondenten								Gemiddelde DW	Gemiddelde landelijk
		1	2	3	4	5	6	7	8		
6.1.	Omdat bekend is welke kennis nodig is voor het realiseren van de strategie en welke kennis er in huis is, is ook bekend welke kennis niet langer van belang is voor de uitvoering van de strategie.	2	2	2	2	3	3	3	4	2,63	2,71
6.2.	Medewerkers die over kennis beschikken die voor het realiseren van de strategie niet langer nodig is, nemen deel aan leerprogramma's om hun kennis op een aanvaardbaar niveau te brengen.	4	4	4	4	3	2	3	4	3,50	2,65
6.3.	In het primaire proces werken geen medewerkers waarvoor geldt dat meer dan 50% van hun kennis niet meer van belang is voor de uitvoering van de strategie.	5	3	2	2	2	3	1	5	2,88	3,15
6.4.	Er wordt geen archiefruimte of geheugencapaciteit van computers in beslag genomen door kennis die zelden of nooit wordt gebruikt.	4	4	1	3	2	2	2	3	2,63	2,76
6.5.	Er wordt geen ruimte in beslag genomen door apparatuur e.d. waarvan zelden of geen gebruik wordt gemaakt.	5	4	3	4	3	2	2	5	3,50	3,16
	Gemiddelde proces kennis evalueren	4,00	3,40	2,40	3,00	2,60	2,40	2,20	4,20	3,03	2,88

5.3.1.2. DEEL II : Conceptueel kader voor het onderzoeken van kennisproductiviteit

Voor wat betreft deel II van de vragenlijst is geen referentiemateriaal beschikbaar, waarmee de scores van Douane West kunnen worden vergeleken. De vragenlijst bestaat uit een algemeen gedeelte met het doel de motivatie tot vernieuwing en verbetering in kaart te brengen en uit stellingen die door de respondenten zijn gewaardeerd op een vijf-puntsschaal van 1 (zeer oneens) tot en met 5 (zeer mee eens). De stellingen hebben een positieve formulering. Dat betekent dat voor stellingen die lager dan een 3 worden gewaardeerd, is aangenomen dat er om kennisproductiviteit te bevorderen extra aandacht of activiteiten nodig zijn.

A. *Context*

Het Conceptueel raamwerk voor het onderzoeken van kennisproductiviteit begint met de vaststelling waar de noodzaak tot verandering, verbetering en vernieuwing vandaan komt (Keursten e.a., 2004). De motivatie om te veranderen, verbeteren of vernieuwen is voor een groot deel gebaseerd op externe ontwikkelingen, maar kan mede voortkomen uit eigen, interne ambities van de organisatie. De externe omgeving bepaalt de werkomgeving waarin een organisatie functioneert. Om die reden is het nodig te determineren welke ontwikkelingen in de externe omgeving voor Douane West aan de orde zijn en door welke interne motivaties de verandering, verbetering of vernieuwing gedreven wordt.

De werkomgeving verandert alleen wanneer de organisatie in staat is deze ontwikkelingen en problemen te herkennen en erkennen en over de bekwaamheid beschikt op ontwikkelingen in de externe en interne omgeving te anticiperen. Het is om die reden zinvol vast te stellen in welke mate Douane West daartoe in staat is en over welke kerncompetenties Douane West beschikt.

Om een kennisproductieve werkomgeving tot stand te brengen is het nodig dat de organisatie beschikt over de bekwaamheid tot leren en over het vermogen op basis van het geleerde nieuwe kennis voort te brengen. Eén van de met elkaar samenhangende leerfuncties van het Corporate curriculum is het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die verband houden met de leercompetenties van de organisatie. Dat maakt het nodig om te onderzoeken over welke de leercompetenties Douane West beschikt.

Externe en interne factoren:

Douane West heeft momenteel te maken met ontwikkelingen in de externe en interne omgeving die ertoe motiveren meer aandacht te besteden aan kennismanagement. Externe factoren zijn onder meer de samenwerking met andere handhavingdiensten, de opdracht van politiek, bedrijfsleven en burgers die noodzaken tot het veranderen van taakaccenten, besluitvorming van de Europese Commissie, politieke beslissingen ten aanzien van de toekomst van de Douane, globalisering en de slechte kwaliteit

'De waarheid van vandaag is anders dan die van gisteren en morgen. Van rust en stabiliteit is momenteel geen sprake. De dienst moet taken loslaten zoals BPM en accijns. Door de toekomstige veranderde taakstelling van de douane, die moet leiden tot verbetering, speelt de overlevingsdrang van de organisatie eveneens een rol'

van het onderwijs. Interne factoren zijn de veranderde eisen die op basis van een veranderende taakstelling aan het personeel worden gesteld, de eigen behoefte tot kwaliteitsverbetering en de kennisachterstand van medewerkers, niet alleen op douanetechnisch vlak, maar ook voor wat betreft normen en waarden en houding en gedrag.

Problemen en ontwikkelingen:

Douane West wordt met (nieuwe) problemen c.q. ontwikkelingen geconfronteerd, waaronder het verschuiven van de controles in het binnenland naar de buitengrens, economische ontwikkelingen met als gevolg een groei van de luchthaven Schiphol en toename van de werkdruk, een groot verloop onder het personeel, vergrijzing, technologische ontwikkelingen die nieuwe smokkelmethodes mogelijk maken en interne veranderingen die elkaar steeds sneller opvolgen en de taakoriëntatie van medewerkers aantasten. Ook de verschuiving van fiscale naar niet-fiscale taken en het beperken van de opsporingstaken zal leiden tot het stellen van nieuwe en andere eisen aan medewerkers. Op het gebied van houding en gedrag blijken medewerkers steeds vaker over weinig durf te beschikken om op te treden. Ze richten zich meer op de dienstverlening (geen problemen, maar applaus) dan op de handhaving, omdat dat bijvoorbeeld bij klanten op weerstand stuit.

Kerncompetenties van de organisatie

Douane West beschikt over de competentie snel in te kunnen spelen op veranderingen. De organisatie is in crisissituaties, zoals mond en klauwzeer en de 100% controles op risicovluchten, op haar best. De kerncompetenties liggen op het gebied van omgevingsbewustzijn en flexibiliteit. De organisatie beschikt over een groot economisch en maatschappelijk bewustzijn wat zich uit in het niet onnodig frustreren van het logistieke proces en de bescherming van de samenleving door onder ander controles op drugs en de invoer van bedreigde diersoorten. Douane West kent een lage corruptiegraad en beschikt over een goed imago. Esprit de Corps, loyaliteit en 'staan voor wat je doet' vormen binnen de organisatie belangrijke waarden. De organisatie is gericht op innovatie en op het snel implementeren van nieuwe zaken. Hoewel de respondenten zowel in positieve als in negatieve zin kritisch naar hun organisatie keken, gaven zij er blijk van trots te zijn op die organisatie en veel mogelijkheden tot verbetering en kansen voor de toekomst te zien.

Leercompetenties van Douane West

Binnen Douane West is er onder het management veel draagvlak en aandacht voor het ontwikkelen van medewerkers. Vooral het project leergericht werken en training-on-the-job en de aandacht die er is voor de kwaliteit van het lesmateriaal leveren positieve resultaten op. De opleidingsplannen van de units evenals de ondersteuning door middel van automatisering leveren eveneens een positieve bijdrage aan kennisontwikkeling. Douane West is in het verleden regelmatig geconfronteerd met veranderingen in en implementatie van wet- en regelgeving, wat de noodzaak tot leren structureel en bijna tot een natuurlijk proces maakt. De respondenten geven als kanttekening aan, dat er meer gebruik zou kunnen worden gemaakt van wat er al is in plaats van steeds weer opnieuw het wiel uit te willen vinden.

B. *Werkomgeving*

B	Werkomgeving									
1.	De bij A genoemde problemen c.q. ontwikkelingen worden aangepakt	4	4	4	4	4	3	4	2	3,63
2.	Deze problemen c.q. ontwikkelingen stellen andere c.q. nieuwe eisen aan de vereiste kennis van medewerkers	4	5	5	4	4	5	5	5	4,63
3.	De voor het werk vereiste kennis is beschreven.	2	4	3	2	4	4	4	3	3,25
4.	De medewerkers zijn op de hoogte van de kennis die zij dienen te hebben.	2	3	4	3	2	2	3	3	2,75
5.	Er wordt aandacht besteed aan de kennis van medewerkers	3	4	5	4	4	4	5	5	4,25
6.	De door medewerkers verworven kennis wordt toegepast	4	3	4	4	3	3	3	5	3,63
7.	Er is sprake van een aangename werk- en leeromgeving?	3	3	4	2	2	3	2	2	2,63
8.	Medewerkers zijn verantwoordelijk voor het creëren en in stand houden van een aangename werk- en leeromgeving.	4	4	3	4	4	4	4	4	3,88
9.	De leeromgeving wordt door de werkomgeving ondersteund.	4	4	4	4	4	3	3	5	3,88
10.	Medewerkers zijn op de hoogte van elkaars kennis.	2	4	2	3	4	4	3	5	3,38
11.	De werk- c.q. leeromgeving biedt voldoende veiligheid en openheid voor het delen van kennis en feedback.	2	4	4	2	4	3	4	5	3,50
12.	Medewerkers worden in de werk- en leeromgeving uitgenodigd tot samenwerking	2	4	4	4	3	3	4	5	3,63
13.	Er is met betrekking tot deelname aan een leeromgeving sprake van aandacht en betrokkenheid van het management.	3	4	4	3	2	4	4	5	3,63
14.	Is er sprake van een gevoelde noodzaak tot samenwerken en samen leren.	2	4	4	3	4	4	4	5	3,75
15.	Medewerkers zijn op de hoogte van de binnen de organisatie en werkomgeving bestaande leermogelijkheden?	4	4	3	4	4	3	3	2	3,38
16.	De organisatie creëert en stimuleert functieoverschrijdende samenwerking.	2	3	2	2	4	4	4	1	2,75
17.	Het bestaan van deze samenwerkings- en leervormen is binnen de organisatie algemeen bekend.	2	3	4	4	3	4	2	5	3,38
18.	Bij deelname aan samenwerkings- en/of leervormen wordt een beroep gedaan op de persoonlijke passies en motivaties van de deelnemers.	2	3	4	4	4	3	4	5	3,63
	Gemiddelde werkomgeving	2,83	3,72	3,72	3,33	3,50	3,50	3,61	4,00	3,53

De wil om te veranderen, verbeteren of vernieuwen kan gedreven worden door externe factoren zoals politieke, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen, veranderende wet- en regelgeving en veranderende eisen van samenwerkingspartners, bedrijfsleven en burgers en interne overwegingen, zoals het veranderen van de visie en problemen in de organisatie van de werkprocessen, kunnen van invloed zijn op de werkomgeving. De werkomgeving verandert echter alleen wanneer de organisatie deze ontwikkelingen en problemen herkent, erkent en aanpakt. Externe en interne ontwikkelingen en de veranderde eisen die daarmee aan de organisatie worden gesteld, hebben tevens gevolgen voor de kennis en bekwaamheden, waarover de organisatie en de leden van die organisatie moeten beschikken. Materiedeskundigheid en vakkennis spelen een rol bij het aanpakken en opsporen van nieuwe ontwikkelingen en problemen. De werkomgeving wordt beïnvloed door externe en interne ontwikkelingen en problemen, terwijl de werkomgeving ondersteunend dient te zijn aan de leeromgeving.

Een kennisproductieve werkomgeving is volgens Keursten e.a. (2004) een werkomgeving waarin medewerkers worden uitgenodigd tot samenwerking, leidinggevenden en medewerkers verantwoordelijkheden delen, veiligheid en openheid bestaat op basis van wederzijds respect en waardering, gebruik wordt gemaakt van de passies en persoonlijke thema's van de deelnemers, ruimte bestaat voor ontwikkeling, medewerkers kunnen bijdragen aan de oplossing van problemen en er sprake is van een gevoelde noodzaak tot samen werken en samen leren. Kessels heeft de voorwaarden voor een leerproces ondersteunende werkomgeving beschreven in de drie ontwikkelprincipes voor het leerplan van de organisatie. De onderstaande vragen zijn bedoeld om in beeld te brengen of Douane West anticipeert op externe en interne ontwikkelingen en problemen en in welke mate de aan de werkomgeving gestelde voorwaarden zich voordoen en het leerproces ondersteunen. Het onderzoeken van de werkomgeving vormt samen met het in kaart brengen van de zeven leerfuncties (zie onderdeel C) de tweede stap in het conceptueel raamwerk voor het onderzoeken van kennisproductiviteit.

De onder A. beschreven ontwikkelingen en de interne reorganisatie bij de douane stellen anderen eisen aan Douane West. De respondenten zijn van mening dat deze ontwikkelingen goed worden aangepakt.

Er is ook veel aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Toch zijn de respondenten van mening dat medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn van de kennis die ze in huis moeten hebben. Er wordt wel geïnvesteerd in het actueel houden van kennis bijvoorbeeld door bijscholing op het gebied van BOA (Bijzonder Opsporingsambtenaar) en VGEM. De leidinggevenden krijgen van de medewerkers echter signalen dat de werk- en leeromgeving niet als aangenaam wordt ervaren, wat voornamelijk samenhangt met de wijze waarop ze zich nieuwe kennis eigen moeten maken. Het gaat dan vooral om de moeite die medewerkers hebben met de digitale leeromgeving en de voorkeur voor klassikaal onderwijs. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat de organisatie niet voldoende investeert in het creëren en stimuleren van functieoverschrijdende samenwerking. Functieoverschrijdende samenwerking wordt belemmerd door de procesinrichting, de muurtjes tussen de processen en de hokjesgeest van medewerkers die binnen die processen werken. Waar mogelijk wordt bij deelname aan samenwerkings- of leervormen gebruik gemaakt van de persoonlijke passie en motivatie van medewerkers, maar ze worden verondersteld die zelf aan te geven.

C. Leerfuncties

Bij het leren op de werkplek zijn volgens Kessels (1996;2001) de volgende zeven samenhangende leerfuncties aan de orde, namelijk:

1. verwerven materiedeskundigheid en vakkennis die direct verband houden met de kerncompetenties van de organisatie;
2. het m.b.v. van die vakkennis leren opsporen en aanpakken van nieuwe problemen;
3. het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities om te helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, te verwerven en toepasbaar te maken;
4. het verwerven van sociale en communicatieve vaardigheden die medewerkers toegang geven tot kennisnetwerken van anderen en het werkklimaat veraangename;

5. het verwerven van vaardigheden voor het zelf reguleren van motivatie, affiniteiten, emoties en affecties rond werken en leren. Het is daarbij van belang aandacht te schenken aan persoonlijke thema's van medewerkers en aan manieren om die te ontwikkelen;
6. het bevorderen van rust en stabiliteit, die verbetering en verdieping mogelijk maken en medewerkers de kans geven zichzelf een werkwijze eigen te maken;
7. het veroorzaken van creatieve onrust die aanzet tot innovatie. Die onrust kan een gevolg zijn van de motivatie om een lastig vraagstuk op te lossen of een gevolg van een existentiële bedreiging, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van winnen of verliezen, erop of eronder.

Samen met de vaststelling in welke mate de werkomgeving het leerproces binnen de organisatie ondersteunt, vormt de mate waarin de zeven leerfuncties uit het Corporate curriculum binnen de organisatie terug te vinden zijn de tweede stap in het onderzoeken van kennisproductiviteit.

c.	Leerfuncties									
1.	Het verwerven van kennis houdt direct verband met de kerncompetenties en leercompetenties van de organisatie.	4	4	2	3	4	4	2	3	3,25
2.	M.b.v. de nieuw opgedane kennis is het mogelijk nieuwe problemen op te sporen en aan te pakken?	4	5	4	4	3	4	4	5	4,13
3.	Er is sprake van reflectie op of evaluatie van verworven kennis en het toepassen van die kennis.	2	4	2	3	2	2	1	2	2,25
4.	Sociale en communicatieve vaardigheden worden verworven die toegang geven tot kennisnetwerken en die het leerklimaat veraangenamen.	2	5	2	4	4	2	2	5	3,25
5.	Er wordt aandacht besteed aan het ontdekken van persoonlijke thema's van medewerkers en het ontwikkelen daarvan met het doel de zelfregulering van motivaties rond werken en leren te bevorderen?	2	3	4	2	4	3	3	2	2,88
6.	Is er sprake van rust en stabiliteit waarin medewerkers de kans krijgen zich een plan, een idee of een werkwijze eigen te maken en verder te ontwikkelen?	2	2	3	2	2	3	1	1	2
7.	Er is binnen de organisatie sprake van onrust									
a.	gericht op innovatie en verbetering?	5	4	2	4	4	5	3	5	4
b.	onrust die voortkomt uit een bedreiging, bijvoorbeeld winnen of verliezen, meedoen of afhaken, erop of eronder?	4	4	2	4	4	4	4	5	3,88
	Gemiddelde leerfuncties	3,57	4,43	3,00	3,71	3,86	3,86	2,86	4,00	3,66

Bij Douane West is sprake van een geringe mate van reflectie op of evaluatie van verworven kennis en de toepassing daarvan. Bij zelfregulering van motivaties rond werken en leren wordt in mindere mate een beroep gedaan op de persoonlijke thema's van medewerkers of het ontwikkelen van die thema's. Opleidingen en cursussen worden gevolgd omdat de organisatie dat wil. De factor rust en stabiliteit waarin medewerkers de gelegenheid krijgen om zich kennis eigen te maken en die verder te ontwikkelen, is mede ten gevolge van externe en interne druk, in onvoldoende mate aanwezig.

Op basis van de resultaten concludeer ik dat ten aanzien van zeven leerfuncties de leerfuncties 3 (het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden), 5 (een beroep doen op persoonlijke motivaties) en 6 (het bevorderen van rust en stabiliteit) nog onvoldoende ontwikkeld zijn. In het bijzonder het ontbreken van rust en stabiliteit is hierin een remmende factor op de

kennisproductiviteit. Voor wat betreft leerfunctie 1 (het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis) zijn de resultaten van de KM-scan de van belang. Het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis komt tot stand door kennis te ontwikkelen, te delen en toe te passen. Uit de KM-scan is gebleken dat vooral het kennis toepassen op weerstand stuit en medewerkers vasthouden aan de eigen werkwijzen en routines. Ook het ontbreken van rust en stabiliteit verstoort het kennisverwervingproces, omdat medewerkers weinig tijd krijgen zich de nieuwe kennis volledig eigen te maken.

D. *Leerprocessen*

Het derde onderdeel in het conceptueel raamwerk voor het onderzoeken van kennisproductiviteit bestaat uit het onderzoeken van welke kennis- en leerprocessen binnen de organisatie plaatsvinden. Kessels herkent drie processen, namelijk het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie, het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden met behulp van die informatie en het toepassen van die bekwaamheden om verbeteringen en vernieuwing te bewerkstelligen. In de KM-scan is het inventariseren van benodigde kennis, het ontwikkelen van nieuwe kennis en het toepassen van nieuwe kennis al aan de orde geweest. Het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie hangt samen met de mate waarin de organisatie ontwikkelingen in de externe en interne omgeving signaleert en in staat is te interpreteren en te vertalen naar de werkomgeving. Informatie daarover is geleverd in de onderdelen A en B van het conceptueel raamwerk. In plaats daarvan heb ik in kaart willen door welke factoren leerprocessen worden bevorderd of belemmerd. De onderdelen B (werkomgeving), C (leerfuncties) en D leveren de informatie op basis waarvan kan worden vastgesteld welke interventies nodig zijn om kennisproductiviteit te bevorderen.

D.	Leerprocessen									
1.	Er zijn factoren die de leerprocessen									
a.	bevorderen	2	4	4	4	4	4	3	5	3,75
b.	belemmeren	4	4	4	3	4	4	3	5	3,88
	Gemiddelde leerprocessen	3,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,00	5,00	3,81

Als kerncompetenties van Douane West zijn genoemd het omgevingsbewustzijn en het flexibel kunnen inspelen op ontwikkelingen in de externe omgeving. Dat betekent dat gesignaleerde en verzamelde informatie geïnterpreteerd moet worden en moet worden vertaald naar de gevolgen voor de werkomgeving. Op basis van informatie uit de omgeving vindt bijstelling van de visie plaats, worden lopende activiteiten vervangen door nieuwe en worden nieuwe eisen gesteld aan de kwaliteit van werkprocessen en medewerkers. Hoewel de respondenten aangeven dat in hun ogen de visie te vaak verandert om de benodigde kennis adequaat in beeld te brengen en gereageerd wordt op incidenten en lopende activiteiten worden gestaakt, geeft het aan in welke mate Douane West informatie uit de omgeving signaleert en die interpreteert en vertaalt naar effecten voor de werkomgeving, voor benodigde bekwaamheden en voor werkprocessen. Het leerproces dat ziet op het signaleren, verzamelen en interpreteren van informatie op basis waarvan nieuwe bekwaamheden worden ontwikkeld, is een sterk ontwikkeld leerproces bij Douane West.

Op basis van de scores op van dit onderdeel heb ik vastgesteld dat de belemmerende en bevorderende factoren voor leerprocessen en dus ook voor kennisproductiviteit zich in even grote mate binnen de organisatie voordoen. Bevorderende factoren zijn de structuur binnen de units, de mogelijkheid om kennis van buiten naar binnen te halen, de opleidingsplannen van de units, en leergericht werken. Wat als belemmerend wordt ervaren is de splitsing die binnen de organisatie tussen de diverse processen is ontstaan. Mensen zien daardoor niet meer de gehele keten, maar slechts een schakel of deel van alle werkprocessen van Douane West. Waar mensen die werkzaam zijn in verschillende processen juist van elkaar kunnen en willen leren, wordt dit door de inrichting van de organisatie bemoeilijkt en weten leidinggevenden en medewerkers deze muren niet te slechten. Leidinggevenden beperken zich over het algemeen eveneens tot hun eigen unit of werkproces en gaan niet uit eigen initiatief op zoek naar wat zich binnen andere processen afspeelt.

Op zich in dat een opmerkelijke constatering. Douane West is, evenals alle operationele onderdelen van de Belastingdienst, een procesgerichte organisatie. Dat betekent dat het takenpakket van de organisatie is onderverdeeld in verschillende werkprocessen die elk een schakel van de gehele keten vormen. Die inrichting is ooit uit efficiencyoverwegingen tot stand gekomen. Specialisme in werkprocessen zou leiden tot een hogere productiviteit, resultaten zijn makkelijker aan de verschillende processen toe te rekenen, er kan gestuurd worden op onderdelen in plaats van op het geheel en opleidingsinspanningen kunnen beperkt blijven tot dat deel van de keten waarin medewerkers werkzaam zijn. Deze overwegingen zijn terug te voeren op het scientific management dat er van uitgaat dat door arbeidsdeling, taakfragmentatie en standaardisatie de productiviteit en efficiëntie verbetert. Ook Van Amelsvoort (2007) onderkent het rationaliseren van de arbeid als een van de scenario's, die bij kan dragen aan de productiviteitsverbetering van kenniswerkers en hij noemt de Belastingdienst daarbij als voorbeeld. De resultaten van het onderzoek lijken deze theoretische veronderstellingen, wanneer het kennisproductiviteit betreft, te weerleggen. De respondenten in het onderzoek ervaren de procesinrichting juist als remmende factor voor kennisproductiviteit. Het is niet meer mogelijk om de gehele keten te overzien en procesoverstijgend leren wordt door de splitsing tussen de processen niet gestimuleerd. Deze uitkomst vertoont overeenkomsten met de bevindingen uit de zestien praktijkstudies die Kessels (2004) heeft uitgevoerd. Hij constateerde dat multifunctionele samenwerking onderdeel is van de sociale context voor kennisproductiviteit en dat medewerkers bij verbeter- en vernieuwingsprocessen bij voorkeur samenwerken met mensen die kennis bezitten op een ander vakgebied dan zichzelf.

E. Uitkomsten

Het laatste deel van het conceptueel raamwerk bestaat uit de vaststelling van de verbeteringen en vernieuwingen in werkprocessen, producten en diensten die het leerproces heeft opgeleverd.

De leerprocessen hebben bij Douane West tot op heden niet geleid tot een radicale breuk met het verleden, omdat veranderingen geleidelijk hebben plaatsgevonden. Loslaten van het vertrouwde wordt als lastig ervaren. Leerprocessen leiden wel tot verbeteringen van het werkproces door

efficiënter te werken en het ontstaan van meer ketenbewustzijn. Ook zijn verbeteringen te constateren op het gebied van de samenwerking binnen het werkproces, doordat medewerkers meer inzicht krijgen in elkaar en in de klant-leverancier relatie.

E.	Uitkomsten									
1.	De leerprocessen leiden tot verbeteringen in het werkproces of van een product of dienst.	4	4	4	4	4	3	3	5	3,88
2.	De leerprocessen leiden tot verbetering van de samenwerking binnen het werkproces.	3	4	4	4	4	4	3	5	3,88
3.	De leerprocessen hebben een positief effect op de motivatie van medewerkers.	2	3	4	4	2	2	3	4	3
4.	De leerprocessen hebben geleid tot kennisontwikkeling waarbij radicaal gebroken is met het verleden.	2	2	2	2	2	2	3	5	2,5
Gemiddelde uitkomsten		2,75	3,25	3,50	3,50	3,00	2,75	3,00	4,75	3,31

5.4. Samenvattende conclusies

In hoofdstuk 2 heb ik op basis van de theoretische verkenning een rangschikking gemaakt van factoren die kennisproductiviteit bevorderen. Tevens heeft de theoretische verkenning een aantal remmende factoren voor kennisproductiviteit opgeleverd.

Aan de hand van bestudering van koers- en beleidsnotities en door het houden van interviews met behulp van de KM-scan en het conceptueel kader voor het onderzoeken van kennisproductiviteit heb ik onderzocht welke bevorderende en remmende factoren zich bij Douane West voordoen. In paragraaf 5.2.5. heb ik voor wat betreft de bestudering van de interne stukken van Douane West de verbinding gelegd met de theorie en de resultaten geanalyseerd.

In de paragrafen 5.3.1.1. en 5.3.1.2. heb ik op basis van de interviews hetzelfde gedaan met resultaten die met behulp van de KM-scan en het conceptueel kader voor het onderzoeken van kennisproductiviteit zijn verkregen. De resultaten en analyses heb ik per operationeel proces van de KM-scan en per onderdeel van het conceptueel kader beschreven.

In de volgende paragraaf vat ik de conclusies, die op basis van het onderzoek te trekken zijn, samen met behulp van de rangschikking van bevorderende factoren voor kennisproductiviteit die de theoretische verkenning heeft opgeleverd.

5.4.1. Conclusies op basis van de onderzoeksresultaten

Doelgericht handelen:

1. Het op basis van omgevingsfactoren en ontwikkelingen vaststellen van de strategische doelen van de organisatie.
2. Het vaststellen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, waaraan kan worden afgemeten hoe succesvol de organisatie in het benutten van kennis is of is geweest.

Op basis van de bestudering van koers- en beleidsnotities van Douane West heb ik vastgesteld dat op het gebied van kennis, informatie, personeelsontwikkeling en teamontwikkeling in het bedrijfsplan ontwikkeldoelen

geformuleerd die verband houden met de missie en de strategische doelstellingen van de organisatie. Bij de kwaliteit van de producten en diensten zijn de kwaliteit en motivatie van medewerkers als kritische succesfactoren aan te merken. Voor 50% van alle functies en functiegroepen moet eind 2006 door middel van een kennis- en competentiekaart inzicht zijn in de beschikbare en in de benodigde kennis. Van de beschikbare capaciteit wordt 10% besteed aan personeelsontwikkeling.

De KM-scan heeft eveneens opgeleverd dat de strategisch doelen van de organisatie zijn beschreven. De beschrijving van concrete acties die tot realisatie van die doelen moet leiden, wordt nog gemist.

Uit de resultaten van het conceptueel raamwerk voor het onderzoeken van kennisproductiviteit is af te leiden dat Douane West beschikt over de kerncompetenties omgevingsbewustzijn en het flexibel kunnen inspelen op ontwikkelingen in de externe omgeving. Doordat vervolgens direct de vertaalslag naar de werkomgeving plaatsvindt, wordt de visie bijgesteld en worden oorspronkelijk geplande activiteiten losgelaten zonder dat die volledig zijn afgerond. Daardoor ontstaan bij managers onduidelijkheid over de te voeren koers.

Combineren van kwaliteiten:

3. Vaststellen welke kennis gegeven de strategie benodigd is en welke kennis binnen de organisatie beschikbaar is.
4. Vaststellen welke kennis gegeven de strategie nog moet worden ontwikkeld of ingekocht
5. Vaststellen hoe beschikbare en nieuwe kennis kan worden benut om de strategische doelen van de organisatie te realiseren.

Het beleidsplan van Douane West geeft aan dat met behulp van kennis- of competentiekaarten de beschikbare en benodigde kennis in beeld moet worden gebracht. Wat er vervolgens met die informatie gedaan wordt, vermeldt het bedrijfsplan niet.

Uit de KM-scan blijkt dat het in kaart brengen van benodigde kennis geen routineproces is en belemmerd wordt door een vaak veranderende visie en het reageren op incidenten waardoor lopende activiteiten worden losgelaten. Welke nieuwe kennis in de toekomst ontwikkeld moet worden is, is moeilijk vast te stellen wanneer de strategie vaak wijzigt. De kennis die in het hier en nu nodig is, is wel redelijk in beeld. Voor wat betreft de beschikbare kennis geldt dat die binnen de units redelijk in beeld is. Op basis daarvan vindt tevens de vaststelling plaats welke kennis nog moet worden ontwikkeld en dat er medewerkers binnen de organisatie werkzaam zijn, waarvan de kennis is verouderd. Er bestaat op organisatieniveau echter geen inzicht of overzicht van de beschikbare kennis en mocht dat beeld er wel zijn, dan is dat uit het onderzoek niet gebleken. Uit de KM-scan is tevens gebleken dat vooral het kennis toepassen op weerstand stuit en dat medewerkers vasthouden aan de eigen werkwijzen en routines. Ook het ontbreken van rust en stabiliteit verstoort het kennisverwervingsproces, omdat medewerkers weinig tijd krijgen zich de nieuwe kennis volledig eigen te maken. Het succes van benutten van beschikbare en nieuwe kennis om de strategische doelen te realiseren, is afhankelijk van de mate waarin met die belemmerde factoren rekening is gehouden.

Op basis van het conceptueel kader kan geconcludeerd worden dat de voor het werk vereiste kennis is beschreven. Medewerkers zijn echter in mindere mate op de hoogte van de kennis die zij dienen te hebben.

Organiseren van leren:

6. Het formuleren van een leerplan of Corporate Curriculum voor de organisatie met het doel een werkomgeving te creëren die de leerprocessen ondersteunt
7. Het inrichten van de leeromgeving of kennislandschap onder andere door middel van intervisie, coaching, multidisciplinaire teams, intranet.
8. Het trainen van vaardigheden die bij het leren op de werkplek van belang zijn, zoals materiedeskundigheid, reflectieve, sociale en communicatieve vaardigheden en vaardigheden voor zelfregulatie.

Met behulp van het conceptueel raamwerk heb ik onderzocht in welke mate de zeven leerfuncties van het Corporate curriculum bij Douane West terug te vinden zijn. Op basis van de resultaten heb ik geconcludeerd dat ten aanzien van zeven leerfuncties de leerfuncties (3) het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden, (5) een beroep doen op persoonlijke motivaties en (6) het bevorderen van rust en stabiliteit, nog onvoldoende ontwikkeld zijn. Reflectie en evaluatie zijn niet vanzelfsprekend en er wordt in geringe mate een beroep gedaan op de persoonlijke thema's en motivaties van medewerkers. Er wordt rekening mee gehouden wanneer het kan en medewerkers het zelf aangeven. Het ontbreken van rust en stabiliteit is een remmende factor voor kennisproductiviteit. Voor wat betreft leerfunctie (1) het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis, zijn de resultaten van de KM-scan de van belang. Het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis komt tot stand door kennis te ontwikkelen, te delen en toe te passen. Vooral het toepassen van nieuwe kennis vormt daarin een remmende factor.

Aan het inrichten van de leeromgeving heeft Douane West invulling gegeven door middel van het inrichten van de kennisinfrastructuur en de pilot leergericht werken. De koers- en beleidsnotities vermelden niet in welke mate daarbij een beroep gedaan wordt op persoonlijke motivaties van de beoogde deelnemers of aandacht is voor het ontwikkelen daarvan.

De informatie over het trainen van vaardigheden die bij het leren op de werkplek van belang zijn, zoals materiedeskundigheid, reflectieve, sociale en communicatieve vaardigheden en vaardigheden voor zelfregulatie zijn zowel uit de KM-scan als uit de resultaten van het conceptueel kader te genereren. Materiedeskundigheid en vakkennis komen tot stand door kennis te ontwikkelen, te delen en toe te passen. Vooral het toepassen van nieuwe kennis wordt bij Douane belemmerd door weerstanden bij de medewerkers voor wie die kennis bestemd is. Motivatie kan worden gestimuleerd door een beroep te doen op de persoonlijke passie en thema's van medewerkers. Het ontwikkelen van persoonlijke passies en thema's blijkt in de praktijk weinig aandacht te krijgen. Kennisontwikkeling vindt bij Douane West plaats omdat de organisatie daar om vraagt en in mindere mate op basis van de eigen behoeften van medewerkers.

De vraagstelling heeft zich niet specifiek gericht op de andere factoren die kennisproductiviteit beïnvloeden. Mijn veronderstelling daarbij was dat die informatie uit de antwoorden op de andere vragen gegenereerd kan worden.

Voor wat betreft de managementstijl concludeer ik dat hoewel Douane West van een hiërarchische stijl van leidinggeven is overgestapt op faciliterend en ontwikkelingsgericht leiderschap, van leidinggevend wordt verwacht dat ze sturen op de inhoud van het werk en de kwaliteit van producten en medewerkers. Leidinggevend voelen ook de behoefte om het kennisproces

strak te sturen, omdat zij van mening zijn dat het medewerkers ontbreekt aan eigen initiatief en het proces niet vanzelf op gang komt.

Met betrekking tot de werkcultuur blijkt uit het onderzoek er sprake is van voldoende openheid en veiligheid, een gevoelde noodzaak tot samen werken en samen leren en dat bij het samenwerken een beroep wordt gedaan op persoonlijke passies en motivaties, ondanks dat men zich daar door de organisatie niet in gestimuleerd voelt. Ondanks dat voelen medewerkers zich niet voldoende vrij hun kennis informeel en spontaan met elkaar te delen. De werkcultuur en samenwerkingsafspraken zijn kennelijk uitsluitend gericht op de samenwerking binnen de eigen unit en het eigen team en werkproces. Dat sprake is van hokjesgeest en een individualistische opstelling, gebrek aan eigen initiatief en dat de voorkeur bestaat oude gewoonten en werkwijzen in stand te houden, wordt als belemmerend ervaren. Functieoverschrijdende samenwerking wordt daardoor niet gestimuleerd. Daarop baseer ik de conclusie dat hetzelfde van toepassing is op multidisciplinaire samenwerking.

Ten aanzien van gedeelde waarden, een collectieve ambitie, gemeenschapsgevoel en esprit de corps is een wisselend beeld ontstaan. Esprit de corps is genoemd als kernkwaliteit van Douane West. Van gemeenschapsgevoel, gedeelde waarden en een collectieve ambitie is vooral binnen het eigen team en werkproces en binnen de eigen unit sprake. Door de procesinrichting overzien medewerkers niet meer de gehele keten van het douaneproces. Door het ontbreken van jobrotatie en functiemobiliteit ontstaat dat overzicht evenmin via een andere weg. Voor wat betreft de reacties van de respondenten geldt dat ik daarin wel een collectieve ambitie en gedeelde waarden heb ervaren. Ze delen de trots op de organisatie, de ambitie om de organisatie vooruit te brengen, de frustratie dat ze meer moeten sturen op het kennisproces dan ze eigenlijk willen, de behoefte aan een heldere koers en ze herkennen de weerstanden die er bij medewerkers bestaan om nieuwe kennis toe te passen. De respondenten zijn allemaal afkomstig uit het vakgebied en binnen de douane doorgroeid naar een managementfunctie. Managers die uit het vak afkomstig zijn hebben, zoals uit onderzoek van Weggeman (2000) is gebleken, meer een bevorderende dan een remmende werking op kennisproductiviteit en minder behoefte om door middel van beheersing en controle het proces te sturen.

Het belonen van kennis delen en toepassen kan kennisproductiviteit bevorderen. De beloning voor het toepassen en delen van kennis bestaat volgens een respondent uit het zelf vergaren van meer kennis, doordat het anderen motiveert hun kennis met jou te delen. Tegenover het toepassen van kennis wordt geen financiële of immateriële vormen van beloning gezet.

Douane West beschikt in ruime mate over ICT-ondersteuning, zowel voor de ondersteuning van het dagelijkse werk (doormiddel van intranet en het digitaal beschikbaar zijn van wetboeken, handboeken en werkinstructies) als voor het ondersteunen van de leeromgeving (blended learning). Het digitaal ondersteunen stuit echter op weerstand, omdat medewerkers klassikaal onderwijs prefereren waardoor het leren meer wordt geremd dan ondersteund.

Creatieve onrust werkt bevorderend voor kennisproductiviteit terwijl hoge externe druk de kennisproductiviteit remt. Wanneer de tijdsfactor een rol gaat spelen en productiecijfers gehaald moeten worden, blijft er geen tijd over om rustig met nieuwe werkwijzen te experimenteren. Het feit dat medewerkers dan terugvallen op of vasthouden aan oude gewoonten en

werkwijzen kan te maken hebben met het feit dat de druk te hoog is. Ook onrust binnen de organisatie heeft een remmend effect op kennisproductiviteit. De reorganisatie en het steeds inspelen op ontwikkelingen in de externe omgeving zijn bij Douane West rustversturende elementen.

5.4.2. Conclusies ten aanzien van de gebruikte analysemodellen

Zowel de KM-scan als het Conceptueel kader voor het onderzoeken van kennisproductiviteit hebben veel informatie opgeleverd over welke remmende en bevorderende factoren voor kennisproductiviteit zich bij Douane West voordoen. Beide modellen gaat uit van de mens als bron en drager van kennis. Beide modellen leveren informatie over factoren die mensen tot kennisproductiviteit motiveren. De KM-scan bracht als voordeel dat ik gebruik kon maken van landelijke referentiewaarden en de resultaten van Douane daar tegen af kon zetten. Voor wat betreft het conceptueel kader had ik dat referentiemateriaal niet.

De rangschikking in bevorderende factoren en de beschrijving van remmende factoren, waarmee ik hoofdstuk 2 heb afgesloten, bleek een goed aanvullend hulpmiddel bij de analyse van de mate waarin alle factoren in de modellen zijn meegenomen. Niet alle factoren zijn door de modellen geraakt. Ze konden echter wel uit de antwoorden worden afgeleid.

Het onderzoek heeft mij voldoende antwoorden geleverd voor het deel van de centrale onderzoeksvraag dat zich richt op welke bevorderende en remmende factoren voor kennisproductiviteit zich voordoen bij Douane West. In het volgende hoofdstuk kijk ik terug op wat het onderzoek heeft opgeleverd voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen, wat de theoretische implicaties zijn en welke praktische implicaties en interventies er op basis van de resultaten voor Douane West te benoemen zijn om de kennisproductiviteit van de organisatie te bevorderen.

6. Conclusies en reflectie

In dit hoofdstuk beschrijf ik de conclusies. In paragraaf 6.1. komt aan de orde in welke de mate ik er in geslaagd ben de door mij in hoofdstuk 1 geformuleerde onderzoeksvragen te beantwoorden en beschrijf ik de praktische implicaties van de conclusies voor Douane West. In paragraaf 6.2 beschrijf ik de implicaties van de conclusies voor de theorie. Paragraaf 6.3. bevat een reflectie op het onderzoek.

6.1. *Onderzoeksvragen en conclusies*

In paragraaf 1.2.2. heb ik de centrale onderzoeksvraag geformuleerd die bij het onderzoek leidend is geweest.

Wat zijn op basis van de theorie remmende en bevorderende factoren bij leerprocessen die leiden tot kennisproductiviteit en welke van die factoren doen zich voor bij Douane West?

In hoofdstuk 2 heb ik op basis van de theorie de remmende en bevorderende factoren voor kennisproductiviteit beschreven. Ik heb de bevorderende factoren gerangschikt langs de perspectieven: doelgericht handelen, het combineren van kwaliteiten en het organiseren van leren. Bij doelgericht handelen gaat het om de mate waarin kennis verbonden is en bijdraagt aan de organisatiedoelen en de realisatie daarvan. Het combineren van kwaliteiten ziet op het in kaart brengen van benodigde en beschikbare kennis en het vaststellen welke kennis moet worden ontwikkeld. Het organiseren van leren is gericht op het inrichten van de leeromgeving, het inrichten van het kennislandschap en het trainen van vaardigheden die het leren ondersteunen.

Managers die te strak sturen, hoge externe druk, het ontbreken van samenwerkingsafspraken, het vasthouden aan oude werkwijzen zijn factoren die leerprocessen en dus ook kennisproductiviteit kunnen remmen.

Hoofdstuk 5 heeft informatie opgeleverd over de remmende en bevorderende factoren, die bij Douane West terug te vinden zijn. Op basis van de bestudering van koers- en beleidsnotities van Douane West heb ik vastgesteld dat op het gebied van kennis, informatie, personeelsontwikkeling en teamontwikkeling in het bedrijfsplan ontwikkeldoelen geformuleerd zijn, die verband houden met de missie en de strategische doelstellingen van de organisatie. Bij de kwaliteit van de producten en diensten zijn de kwaliteit en motivatie van medewerkers als kritische succesfactoren aan te merken. De strategische doelen van de organisatie zijn beschreven. Uit de resultaten van het conceptueel raamwerk voor het onderzoeken van kennisproductiviteit is af te leiden dat Douane West beschikt over de kerncompetenties omgevingsbewustzijn en het flexibel kunnen inspelen op ontwikkelingen in de externe omgeving. Uit de KM-scan blijkt dat het in kaart brengen van benodigde kennis geen routineproces is en belemmerd wordt door een vaak veranderende visie en het reageren op incidenten waardoor lopende activiteiten worden losgelaten. Welke nieuwe kennis in de toekomst ontwikkeld moet worden is, is moeilijk vast te stellen wanneer de strategie vaak wijzigt. Het toepassen van kennis stuit bij medewerkers op weerstand en medewerkers houden bij voorkeur vast aan de

eigen werkwijzen en routines. Het ontbreken van rust en stabiliteit verstoort het kennisverwervingsproces, omdat medewerkers weinig tijd krijgen zich de nieuwe kennis volledig eigen te maken. Met behulp van het conceptueel raamwerk heb ik onderzocht in welke mate de zeven leerfuncties van het Corporate curriculum bij Douane West terug te vinden zijn. Op basis van de resultaten heb ik geconcludeerd dat ten aanzien van zeven leerfuncties de leerfuncties (3) het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden, (5) een beroep doen op persoonlijke motivaties en (6) het bevorderen van rust en stabiliteit nog onvoldoende ontwikkeld zijn.

Op basis van de resultaten is voor Douane West een aantal algemene conclusies te trekken.

De eerste conclusie is dat Douane West op het gebied van kennismanagement al veel heeft gedaan. Douane West handelt vanuit de visie dat het beter managen van kennis leidt tot een beter product en een betere rechtshandhaving. De ambitie om door middel van kennis kwaliteitsverbetering in producten en werkprocessen te realiseren is neergelegd in het beleidsplan, er zijn doelstellingen aan die ambitie verbonden en er zijn acties ondernomen om aan het realiseren van die doelstellingen bij te dragen. Zo volgen leidinggevenden een professionaliseringstraject dat gericht is op het ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van coachend leiderschap, zelfsturing, samenwerking, collegiaal management en het begeleiden van medewerkers bij veranderprocessen. Door middel van het inrichten van een kennisinfrastructuur, bestaande uit kenniscentra en kenniskringen en vaktechnische en boetefraudecoördinatie wordt het verwerven en delen van kennis ondersteund. Met de pilot leergericht werken heeft Douane West een werkomgeving gecreëerd die succesvol blijkt te zijn bij het ondersteunen van de leeromgeving en die het leerproces binnen de betrokken teams bevordert. Douane West erkent dat de mensen de organisatie vormen en dragen. Voor processen als kennis delen, kennis toepassen en kennis ontwikkelen dragen leidinggevenden niet de exclusieve verantwoordelijkheid, maar delen zij die met de medewerkers.

De tweede conclusie betreft de leerprocessen van Douane West. Ondersteunend aan de leerprocessen zijn de structuur en de opleidingsplannen van de units, de mogelijkheid om kennis van buiten naar binnen te halen en leergericht werken. De procesinrichting van Douane West vormt een belemmering voor de leerprocessen. Hoewel in het bedrijfsplan van Douane West is beschreven dat de onderlinge samenhang en samenwerking bewust worden bevorderd om verkokering van de verschillende processen tegen te gaan, levert dat geen merkbaar resultaat op. In de praktijk blijkt dat de scheiding tussen de processen de samenwerking hindert, hokjesgeest in de hand werkt en medewerkers belemmert in het overzien van de gehele keten van het douaneproces. Bij het beïnvloeden van de leerprocessen spelen de kerncompetenties van Douane West, omgevingsbewustzijn en het flexibel inspelen op ontwikkelingen in de externe omgeving, een rol van betekenis. Signalen uit de omgeving worden snel geïnterpreteerd op consequenties voor de organisatie en vertaald naar de werkomgeving. Op basis daarvan vindt heroverweging van de visie en lopende activiteiten plaats of worden andere of aanvullende eisen gesteld aan de kwaliteit van werkprocessen en medewerkers. De kerncompetenties hebben echter als keerzijde dat bij leidinggevenden verwarring ontstaat over de te voeren koers. Het signaleren, verzamelen en interpreteren van nieuwe informatie draagt bij aan het

ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden, maar heeft vervolgens een rustverstoring effect op het leerproces dat ziet op het toepassen van die bekwaamheden.

De derde conclusie betreft de mate waarin, buiten de pilot leergericht werken om, de zeven leerfuncties van het Corporate curriculum bij Douane West terug te vinden zijn. Het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden, een beroep doen op persoonlijke motivaties en het bevorderen van rust en stabiliteit zijn leerfuncties die nog in mindere mate uitgekristalliseerd zijn. Het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis komt tot stand door kennis te ontwikkelen, te delen en toe te passen. Het spontaan en informeel delen van kennis ondervindt hinder van de werksfeer en moet gestuurd worden door leidinggevenden. Het toepassen van kennis is één van de minst productieve operationele processen in de kenniswaardeketen. Het toepassen van nieuwe kennis stuit bij medewerkers op weerstand omdat de kennis niets bijdraagt aan een betere uitvoering van het werk en ze vasthouden aan de eigen werkwijzen en routines. Het ontbreken van rust en stabiliteit speelt daarbij een rol van betekenis, omdat medewerkers door de hoge druk weinig tijd krijgen zich de nieuwe kennis volledig eigen te maken en het veiliger is zich bij de eigen werkwijzen en routines te houden.

6.1.1. Deelvraag 1

Wat wordt in dit kader verstaan onder kennis, kennismangement en kennisproductiviteit (begripsbepaling)?

In hoofdstuk 2 heb ik aan de hand van literatuur verkend wat er op basis van de theorie onder kennis, kennismangement en kennisproductiviteit wordt verstaan.

In dat hoofdstuk is naar voren gekomen dat kennis een persoonlijk vermogen is dat wordt bepaald door de elementen informatie, ervaring, vaardigheden en attitude. Kennis bestaat uit expliciete kennis (codified knowledge), die in ons hoofd zit en die we door middel van taal mondeling of schriftelijk kunnen overbrengen op anderen en persoonsgebonden, onbewuste kennis (tacit knowledge), die we niet door middel van formalisering en communicatie kunnen overdragen en die meer te maken heeft met waarden, ervaringen, impliciete overtuigingen en attitudes. Kessels (2001) definieert kennis als een persoonlijke bekwaamheid, een subjectieve vaardigheid die niet los te maken is van het individu dat erover beschikt. Wat de verschillende kennisdefinities met elkaar gemeen hebben is hun empirische visie op kennis, die veronderstelt dat kennis wordt verkregen door zintuiglijke waarneming en ervaring.

Door middel van het toepassen van kennis op verbetering en vernieuwing van producten en diensten kunnen organisaties een economisch voordeel behalen op de concurrentie of zich op andere wijze onderscheiden. Kennis is daarmee de vierde productiefactor, naast grond, kapitaal en arbeid. Kennis is vergeleken met de andere productiefactoren bijzonder omdat kennis deelbaar is zonder dat de oorspronkelijke bezitter kennis verliest.

Kennismanagement houdt zich bezig met het sturen van de kennisstroom binnen de organisatie of, zoals Weggeman (2000) het noemt, het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de kenniswaardeketen dat daardoor het rendement en het plezier in de productiefactor kennis wordt bevorderd. Later transformeert Weggeman kennismanagement tot een formele vorm van beïnvloeding van kennisproductiviteit. In de visie van Kessels (1996, 2001) richt kennismanagement zich niet op de kennis zelf maar is het management gericht op het ondersteunen van een werk- en leeromgeving waarin medewerkers tot ontwikkeling kunnen komen.

Bij kennisproductiviteit gaat het om kennisontwikkeling waarvan het resultaat terug te vinden is in de mate waarin de bedrijfsdoelen zijn bereikt en de mate waarin kennis effectief en efficiënt is ingezet om kennis te ontwikkelen, kennis te delen, kennis toe te passen. De strategische doelen en kennisproductiviteit zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Bij kennisproductiviteit gaat het niet om de kennis zelf maar om het vermogen kennis te genereren, te verspreiden en toe te passen ten behoeve van verbetering en innovatie van werkprocessen, producten en diensten.

Voor wat betreft de casus Douane West kan kennis als productiefactor worden beschouwd, die bijdraagt aan de wijze waarop Douane West de publieke rechtshandhavingstaken uitvoert en diensten verleent aan burgers en bedrijfsleven. De kwaliteit van de producten en diensten die Douane West levert, leunt op de kennis waarover medewerkers beschikken.

6.1.2. Deelvraag 2

Hoe kunnen kennismanagement en kennisproductiviteit worden gemeten?

In hoofdstuk 3 heb ik een aantal analysemodellen beschreven en heb ik een beargumenteerde keuze gemaakt uit modellen die kunnen dienen voor het onderzoeken van kennisproductiviteit. Ik verklaar ook waarom ik bepaalde vragen in de modellen heb opgenomen.

Ik heb voor het onderzoek naar de remmende en bevorderende factoren bij leerprocessen die leiden tot kennisproductiviteit gekozen voor de Kennismanagement-scan van Weggeman (2000) en het conceptueel raamwerk van Keursten e.a. (2004). De KM-scan van Weggeman bestaat uit vragen die zien op alle processen in de kenniswaardeketen: vaststellen van benodigde kennis, inventariseren van beschikbare kennis, het ontwikkelen van nieuwe kennis, het delen van kennis, het toepassen van kennis en het evalueren van kennis.

De resultaten van de scan leveren informatie over de mate waarin kennismanagement in de organisatie geïmplementeerd is en de mate waarin processen in de kenniswaardeketen productief zijn.

Het Conceptueel Kader van Keursten e.a. richt zich op de motivatie tot verbeteren en vernieuwen, op de zeven leerfuncties uit het Corporate curriculum, op de leeromgeving ondersteunende werkomgeving, op kennis- en leerprocessen die zich binnen de organisatie voordoen en op de verbetering of vernieuwingen waartoe die leerprocessen leiden. Het conceptueel kader richt zich vooral op de leeromgeving en de mate waarin de

condities voor een leeromgeving ondersteunende werkomgeving zich binnen de organisatie voordoen.

Door beide modellen te hanteren, heb ik de meeste, zo niet alle, bevorderende en remmende factoren voor kennisproductiviteit in het onderzoek betrokken.

6.1.3. Deelvraag 3

Welke leerprocessen kunnen bijdragen aan kennisontwikkeling bij Douane West

Bij deze vraag gaat het om het vaststellen van de praktische implicaties van de conclusies voor Douane West. Het antwoord op deze vraag zou behoren te bestaan uit een serie aanbevelingen ter verbetering van de leerprocessen die bijdragen aan kennisontwikkeling bij Douane West.

Douane West doet al veel op het gebied van kennismanagement, en scoort in de KM-scan hoger dan het landelijke gemiddelde. Echter, nog niet alle doelstellingen die zien op kennismanagement zijn gerealiseerd. Daarom zou ik zou me bij voorkeur willen beperken tot het advies om even pas op de plaats te maken, om tijd en ruimte te scheppen voor het uitvoeren van de plannen en het afronden van lopende activiteiten en daarna te evalueren wat alle inspanningen hebben opgeleverd.

Toch adviseer ik Douane West om, naast het afronden van lopende activiteiten en die te evalueren, bijzondere aandacht te schenken aan het toepassen van nieuwe kennis binnen de organisatie. Uit de resultaten van het conceptueel raamwerk is namelijk gebleken dat op het gebied van de leerprocessen de bevorderende en belemmerde factoren elkaar in evenwicht houden. Gezamenlijk dragen de leerprocessen niet bij aan kennisontwikkeling en dat ligt vooral op het gebied van het toepassen van nieuwe bekwaamheden om verbetering in producten en diensten te realiseren. Het onderzoek heeft via de KM-scan opgeleverd dat van de operationele processen in de kenniswaardeketen het toepassen van kennis de minst productieve is, terwijl kennis juist bij de toepassing in waarde toeneemt. De energie die aan de voorkant geïnvesteerd wordt, loopt aan de achterkant weg.

Door te interveniëren in het proces 'kennis toepassen' kan de kennisontwikkeling bij Douane West een extra impuls krijgen. Het toepassen van nieuwe kennis stuit nu bij medewerkers van Douane West op weerstanden, enerzijds door gebrek aan tijd en ruimte om nieuwe kennis toe te passen en anderzijds omdat ze er geen persoonlijk voordeel voor zichzelf in vinden. Onderzoek van Weggeman heeft uitgewezen dat er een positief verband bestaat tussen het toepassen van kennis en het belonen van het toepassen van kennis. Onderzoek van Keursten e.a. heeft uitgewezen dat medewerkers zich intrinsiek gemotiveerd voelen wanneer er aandacht wordt geschonken aan en een beroep wordt gedaan op hun persoonlijke passies en levensthema's. Medewerkers raken dus gemotiveerder wanneer merkbaar aandacht geschonken wordt aan hun emoties, preferenties, affiniteiten en drijfveren, wanneer er begrip is voor de beperkingen waar ze tegenaan lopen en wanneer ze in het toepassen van kennis persoonlijke voordelen verbonden zien. Douane West heeft over het delen van kennis met enkele medewerkersafspraken gemaakt. Ook over het zichtbaar toepassen van nieuwe kennis kunnen afspraken worden gemaakt en vastgelegd.

6.2. Theoretische implicaties van de conclusies

Het vaststellen van welke implicaties het onderzoek heeft voor de theorie is een lastige kwestie. Door gebruik te maken van de KM-scan en het conceptueel kader heeft de theorie als uitgangspunt gediend. Het feit dat het onderzoek bepaalde theoretische veronderstellingen niet bevestigt, wil niet zeggen dat de theoretische veronderstellingen niet correct zijn. Overigens ben ik van mening dat dit onderzoek te weinig basis biedt om theoretische veronderstellingen ter discussie te stellen. Daarvoor is meer empirisch onderzoek nodig, bij voorkeur bij verschillende organisaties in verschillende sectoren. Op basis van de vergelijking van de resultaten van meerdere praktijkstudies kunnen meer objectieve implicaties voor de theorie worden vastgesteld.

Wel zijn me een aantal zaken opgevallen. De eerste observatie heeft betrekking op de rol van het management. Zowel Weggeman als Kessels dichten het management in relatie tot kennisproductiviteit rustverstoringe kwaliteiten toe. Naarmate de materiedeskundigheid van managers afneemt, neemt te behoefte kennisproductiviteit te willen sturen, beheersen en controleren volgens Weggeman toe. Kessels gaat nog een stap verder door te stellen dat managers niets bijdragen aan kennisontwikkeling en vooral op aarde zijn om de leeromgeving te faciliteren. Uit het onderzoek is naar voren gekomen, dat wanneer leidinggevendenden de kennisprocessen niet sturen en motiveren deze processen niet vanzelf tot stand komen. Medewerkers nemen weinig initiatief om zich binnen of buiten hun eigen werkproces te ontwikkelen. Leren betekent verandering en tegen verandering bestaat weerstand. Daarmee weegt de rol van het management zwaarder door dan Weggeman en Kessels veronderstellen. Dat kan alles te maken hebben met het type organisatie dat Douane West is. Hoewel de organisatie in het afgelopen decennium platter geworden is, is de Douane van oudsher een hiërarchisch gestuurde organisatie. De leidinggevendenden die ik heb geïnterviewd zijn afkomstig uit het vakgebied. De motivatie om te sturen, beheersen en controleren wordt in deze casus niet gedreven door de mate van materiedeskundigheid van de leidinggevendenden.

Een tweede observatie betreft de structuur van de organisatie en de inrichting van de werkprocessen. De structuur van Douane West belemmert de samenwerking tussen de verschillende units en processen. Er staan muurtjes en er is sprake van hokjesgeest. Weggeman poneert de stelling dat de inrichting en besturing van een organisatie in hoge mate bepalend is voor de mate waarin de organisatiedoelen en persoonlijke doelen van de kenniswerkers met elkaar in overeenstemming worden gebracht. Door middel van het tot stand brengen van een collectieve ambitie, participatieve strategieontwikkeling, centralisatie, geografische concentratie, het bevorderen van synergiezoekende samenwerkingsculturen en het terugringen van de territoriumdrift en competentiestrijd moet een kennisvriendelijke inrichting van de organisatie tot stand worden gebracht. Uit de theorie die ik gebruik heb, blijkt verder niet dat de bestaande structuur van de organisatie bij kennisproductiviteit een bijzonder remmende of bevorderende factor is. De aandacht gaat meer uit naar het inrichten van de leeromgeving dan naar het ingrijpen in de

bestaande structuur en inrichting. Ook vind ik het een opmerkelijke constatering dat rationalisatie van werk door middel van arbeidsdeling, taakfragmentatie en standaardisatie de productiviteit en efficiëntie weliswaar verbetert, maar op kennisproductiviteit meer een remmend dan een bevorderend effect heeft.

De derde observatie betreft het verbinden van de kennisstrategie aan de doelstellingen van de organisatie. Douane West heeft in het beleidsplan doelstellingen geformuleerd met betrekking tot kennisontwikkeling en het inrichten van de kennisinfrastructuur. Er bestaat echter nog een kloof tussen wens en werkelijkheid. Het feit dat een kennisstrategie geformuleerd is en kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren vastgesteld zijn, betekent niet vanzelf dat de strategie ook wordt uitgevoerd. Het concretiseren van vervolgacties die daarbij behulpzaam kunnen zijn, blijft in de theorie enigszins onbelicht.

Aan deze observaties zijn echter geen conclusies te verbinden ten aanzien van de theorie. De theorie is immers door mij, op basis van mijn preferenties, gekozen. Het gegeven dat bepaalde empirische feiten niet door de theorie ondersteund worden, kan alles te maken hebben met de keuzes die ik daarin gemaakt heb, met wat ik heb gebruikt en met wat ik terzijde heb gelegd en heb weggelaten.

6.3. Reflectie op onderwerp en onderzoek

Er is blijft nog één vraag onbeantwoord. Het is geen onderzoeksvraag, ik heb de vraag niet eerder ergens beschreven en uitsluitend aan mezelf voorgelegd. Het gaat namelijk om de vraag wat ik heb bijgedragen aan de wetenschap, aan de theorievorming rondom kennisproductiviteit, aan de bestuurskunde, aan de kennis van Douane West, aan mijn eigen kennis. Laat ik bij het begin beginnen.

Ik heb op basis van mijn onderzoek geen nieuwe theorie geformuleerd, geen bestaande theorie weerlegd en evenmin een nieuw diagnosemodel bedacht. Wat ik wel heb gedaan, is kiezen uit en gebruik maken van wat er al was. Wat ik wel heb gedaan is door empirische onderzoek naar kennisproductiviteit bij Douane West iets bijdragen aan het geringe aantal empirische onderzoeken dat is uitgevoerd. Wat ik ook heb gedaan is de bruikbaarheid toetsen van het conceptueel raamwerk voor het onderzoeken van kennisproductiviteit. De KM-scan is een beproefde methode. Daar had ik niets aan bij te dragen. Het conceptueel raamwerk is betrekkelijk nieuw. Door er een op de casus geschreven invulling aan te geven, heeft het conceptueel raamwerk bruikbare informatie opgeleverd. Ik hoop dat mijn aanpak anderen motiveert om het conceptueel raamwerk te gebruiken voor onderzoek bij hun eigen organisatie.

De vraag of ik iets heb bijgedragen aan de bestuurskunde vind ik moeilijker te beantwoorden. Ik hoop dat ik er een beetje in geslaagd ben kennismanagement op de kaart te zetten. Publieke organisaties zijn bij de uitvoering van hun taken immers voor een substantieel deel afhankelijk van de kennis van hun ambtenaren, die in de richting van het politiek, bedrijfsleven of burgers het visitekaartje van de organisatie vormen. Wanneer er iets fout gaat, kan dat verstrekkende gevolgen hebben die breed in de pers worden uitgemeten. Het kabinet streeft bovendien naar

een hogere kwaliteit van publieke voorzieningen. Om dat te realiseren is kennis nodig. De eisen die bedrijfsleven en burgers aan de dienstverlening van de overheid stellen, de toenemende vergrijzing, veranderende taakstellingen en inkrimping van personeel waardoor een schat aan kennis en ervaring de organisatie verlaat, vragen er om kennismanagement onderdeel te laten zijn van het strategische beleid. In die zin zou kennismanagement een meer prominente plaats in de bestuurskunde verdienen.

Wat ik aan de kennis van Douane West heb bijgedragen, is kennis over de organisatie en hoe die op het gebied van kennis aan productiviteit kan winnen. Vergeleken met het landelijke gemiddelde van de KM-scan doet Douane West het op veel punten heel goed, maar er zijn ook onderdelen die voor verbetering vatbaar zijn. Ik hoop dat mijn collega's er iets aan hebben.

De vraag wat ik aan mijn eigen kennis heb bijgedragen, is het makkelijkst te beantwoorden. Mijn keuze voor het onderwerp kennisproductiviteit werd gedreven door interesse en nieuwsgierigheid. Ik weet nu wat ik weet over kennis, kennismanagement en kennisproductiviteit. Ik weet ook dat mijn keuzes niet objectief zijn geweest, dat ik de manier waarop ik de werkelijkheid heb waargenomen en geïnterpreteerd heb, de manier waarop ik onderzoek heb gedaan, heb geluisterd en conclusies heb getrokken, onbewust of bewust beïnvloed is door mijn eigen individuele overtuigingen, ervaringen en attitudes. Ik werk weliswaar niet bij Douane West, maar ben wel een douane vrouw en erken mijn blinde vlekken.

Het afstuderen zelf was, naast een leidinggevende functie bij een organisatie met een dynamische omgeving, een moeizaam proces. Het eiste van mij het vermogen om uit mijn eigen werkelijkheid te stappen en open te staan voor die van een ander. De beoordeling of me dat gelukt is, laat ik graag aan anderen over.

Rotterdam, augustus 2007

7. Literatuurlijst

- Amelsvoort, P. van (2007)
Als het hek van de dam is, lopen de schapen overal. Rede bij het afscheid van het ambt van Hoogleraar, Radboud Universiteit Nijmegen, februari 2007
- Baarda & De Goede (1995)
Basisboek Methoden en technieken: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Stenfert Kroese
- Benschop, A. (1996)
Taylor en het scientific management. Uit *Arbeidssociologie – een inleiding*, augustus 1996, Faculteit der Politiek en Sociaal Culturele Wetenschappen, afdeling Sociologie, Universiteit van Amsterdam
- Berends & Weggeman (2002)
Kennis, kennisdefinities en kennismanagement. Verschenen in *Kennis en kennismanagement*. Scriptum, Schiedam
- Bertrams (2003)
De 49 basisregels voor het delen, benutten en belonen van kennis. Scriptum Management
- Boonstra, J.
De dynamiek van verander- en leer-processen binnen organisaties: Kritische beschouwingen en nieuwe gezichtspunten. Artikel gevonden op www.jaapboonstra.nl
- Drucker, Peter (1993)
De post kapitalistische maatschappij: onze maatschappij van organisaties, het staatsbestel en kennis. Scriptum, Schiedam
- Drucker, Peter (1999)
Knowledge Worker Productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41 nr.2, 1 januari 1999
- Jones, R.S.
Physics as metaphor, Jones, R.S. (1982), New York, New American Library (Meridian). Citaat opgenomen in *Het heelheid principe*, Anna Lemkow, gevonden op www.theosofie.nl
- Jorna, R. (2002)
De cognitieve kant van kennismanagement: over representaties, kennistypen, organisatievormen en innovatie. Verschenen in *Kennis en kennismanagement*, Scriptum Schiedam
- Kessels, J. (1996)
Het corporate curriculum. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder Hoogleraar, Rijksuniversiteit Leiden, februari 1996

- Kessels, J. (2001)
Verleiden tot kennisproductiviteit, rede uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van Hoogleraar, faculteit der toegepaste onderwijskunde, Universiteit Twente, februari 2001
- Kessels, J. (2005)
De kenniseconomie: uitdagingen voor HRD. *HRD Development*, nr. 1-2005
- Keursten, Verdonschot, Kessels & Kwakman (2004)
Welke factoren zijn bepalend voor kennisproductiviteit? Zestien concrete vernieuwingsprojecten onderzocht. Verschenen in *Kennisproductiviteit: het effect van investeren in mensen, kennis en leren*. Pearson Education Benelux
- Kluytmans & Hancke (1990)
Leerboek personeelsmanagement. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Open universiteit
- Kolb, D. (1984).
Experiential learning: Experience as the source of learning and development, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Leenheers, P. (2004)
Het creëren van zingeving voor kennisproductiviteit. Verschenen in *Kennisproductiviteit: Het effect van investeren in mensen, kennis en leren*, Pearson education Benelux
- Mayo, Elton (1945)
The social problems of an industrial civilization: work, its rewards and discontents. Boston, Harvard University,
- Maslow, A. (1954)
Motivation and Personality. New York, Harper & Row
- McGregor, D. (1960)
The human side of enterprise, New York, McGraw-Hill.
- Polanyi, M. (1965)
The structure of consciousness. Verschenen in *Brain*. Artikel gevonden en te downloaden via www.wikipedia.nl
- Polanyi, M. (1966)
The tacit dimension, London, Routledge & Kegan Paul
- Senge, Peter (1992)
De vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie. Schiedam, Scriptum
- Smits & De Moor (2004)
Effectief kennismanagement in kennisintensieve organisaties. Verschenen in *Kennisproductiviteit: Het effect van investeren in mensen, kennis en leren*, Pearson education Benelux

- Sprenger & Van Oort (2003)
Naar een markt van kennis en leren: kennismanagement als organisatieprincipe. Reed Business Information, 's-Gravenhage
- Stam, C.D. (1998)
De kennisproductieve organisatie. Verschenen in *De Baak Managementwijzer Kennismanagement*, Noordwijk. Gevonden op www.intellectualcapital.nl
- Stam, C.D. (1999)
Kennismanagement: de derde golf, het meten van weten. Verschenen in *De Baak Managementwijzer Kennismanagement*, 2^e druk, september 1999, Noordwijk. Gevonden op www.intellectualcapital.nl
- Stam, C.D. (2001)
Kennisproductiviteit: een gevarieerd landschap, *VIP*, 13^e jaargang, nummer 12, december 2001. Gevonden op www.intellectualcapital.nl
- Stam, C.D. (2002)
KM-effectmeting: een redelijk betrouwbare schatting. Gepubliceerd in *Intellectueel Kapitaal*, oktober 2002. Gevonden op www.intellectualcapital.nl
- Stam, C.D. (2004)
Kennis van productiviteit. Verschenen in *Kennisproductiviteit: het effect van investeren in mensen, kennis en leren*. Pearson Education Benelux
- Thuis, P.T.H.J. (2003)
Toegepaste organisatiekunde, 3^e druk. Wolters-Noordhoff
- Visser, Klaas Jan (2002)
Taylor leeft, verschenen in *Filosofie in Bedrijf*, Jaargang 14(1), 2002
- Weggeman (1997)
Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. Scriptum, Schiedam
- Weggeman (2000)
Kennismanagement: de praktijk. Scriptum, Schiedam
- Weggemans (2002)
Verhogen van de kennisproductiviteit, KWAPO netwerk, 15 maart 2002
- Weggeman (2004)
De organisatie van kennisproductiviteit. Verschenen in *Kennisproductiviteit: Het effect van investeren in mensen, kennis en leren*, Pearson education Benelux

- Zegveld & Den Hartigh (2002)
De productiviteit van kennis. Verschenen in *Kennis en kennismanagement*. Scriptum, Schiedam

Overige referenties

- De Lissabonstrategie, EU, maart 2000
- Werkprogramma Innovatieplatform, 2006
- *Belastingdienst in trek*, Bedrijfsplan Belastingdienst 2006-2010
- *Douane West op koers*, Bedrijfsplan 2006-2008
- *Bewegen naar de toekomst*, Verander- en reorganisatieplan Douane
- Intranet Belastingdienst: site Eigenwijs en site kennismanagement
- Belastingbulletin, artikelen kennismanagement
- Drcwww.uvt.nl/~ljansen/filosooft/gesch/index.htm
- www.inlectualcapital.nl
- www.kennisproductiviteit.net
- www.provenpartners.nl
- www.kennisnet.nl
- www.loesje.nl
- www.citatennet.nl

BIJLAGE I

Model vragenlijst

INFORMATIE OVER DE RESPONDENT

Functie :

Aantal dienstjaren :

Leeftijd :

Deel I - Kennismanagementscan

Antwoordmogelijkheden

1 = zeer mee oneens, 2 = oneens, 3 = neutraal, 4 = eens, 5 = zeer mee eens

0. Algemeen

- 0.1. De douane moet expliciete doelen hebben voor het plannen, (be)sturen en beheren van de productiefactor kennis. 1 2 3 4 5
- 0.2. De douane heeft expliciete doelen gesteld voor het plannen, (be)sturen en beheren van de productiefactor kennis. 1 2 3 4 5

1. Vaststellen van benodigde kennis

- 1.1. De strategie van de douane is zo duidelijk dat daaruit kan worden afgeleid welke kennis nodig is om die strategie te realiseren. 1 2 3 4 5
- 1.2. Het vaststellen van de benodigde kennis om de strategie te realiseren is een gesystematiseerd routineproces. 1 2 3 4 5
- 1.3. Het is bekend welke kennis nodig is om de strategie te realiseren. 1 2 3 4 5
- 1.4. Op basis van de aard en het niveau van de beschikbare kennis wordt vastgesteld welke strategische kansen op basis van die kennis kunnen worden gecreëerd. 1 2 3 4 5

2. Inventariseren beschikbare kennis

- 2.1. Binnen de douane is bekend op welke gebieden er meer kennis in huis is dan bij vergelijkbare diensten. 1 2 3 4 5
- 2.2. Het is mij bekend welke collega's beschikken over voor de douane waardevolle, maar schaarse kennis 1 2 3 4 5
- 2.3. Wanneer een bepaalde vraag van een klant/ collega bij mij binnenkomt, weet ik wie over de meeste kennis beschikt om die vraag te beantwoorden. 1 2 3 4 5
- 2.4. De douane beschikt over een formele en/of geautomatiseerde databank waarin kan worden opgezocht welke kennis er waar binnen de organisatie beschikbaar is. 1 2 3 4 5

3. Ontwikkelen van (nieuwe) kennis

- 3.1. Omdat bekend is welke kennis voor realisatie van de strategie nodig is en welke kennis er is huis is, is ook bekend welke kennis er moet worden ontwikkeld of moet worden ingehuurd. Kortom: de kennisleemte is bekend. 1 2 3 4 5
- 3.2. Beslissingen over het ontwikkelen of inkopen van kennis worden op voornamelijk rationele gronden genomen. 1 2 3 4 5
- 3.3. In de organisatie bestaan formele procedures voor kennisontwikkeling, zoals pilots, projecten en programma's voor kennisontwikkeling 1 2 3 4 5
- 3.4. Binnen de organisatie wordt spontaan nieuwe kennis ontwikkeld, die niet direct nodig is voor het realiseren van de strategie. 1 2 3 4 5
- 3.5. Er zijn contacten met instellingen die de douane kunnen faciliteren op het gebied van kennisontwikkeling die voor de organisatie van belang is. 1 2 3 4 5
- 3.6. Het komt voor dat bij bepaalde medewerkers een kennisachterstand is ontstaan die alleen tegen hoge kosten weer kan worden ingelopen. 1 2 3 4 5
- 3.7. Er wordt ongeacht de strategie periodiek en gestructureerd nagedacht over de vraag welke kennis de organisatie over 5 tot 10 jaar in huis zou moeten hebben. 1 2 3 4 5

4. Kennis delen

- 4.1. Er wordt expliciet en veel aandacht besteed aan overdragen aan medewerkers van kennis die zij voor de uitvoering van hun taken nodig hebben. 1 2 3 4 5
- 4.2. De cultuur, de sfeer en de samenwerking in de organisatie zijn van dien aard dat medewerkers zich vrij voelen om hun kennis spontaan en informeel met anderen te delen. 1 2 3 4 5
- 4.3. Het delen van kennis met anderen kan de positie van medewerkers binnen de organisatie verzwakken, want kennis is macht. 1 2 3 4 5
- 4.4. Voor een medewerker loont het niet de moeite om kennis met anderen te delen omdat er over het algemeen niets voor terug wordt gekregen. 1 2 3 4 5
- 4.5. Een medewerker die voor het werk op zoek gaat naar bepaalde kennis komt in de meeste gevallen terecht bij diegenen die over dat onderwerp het meeste weet. 1 2 3 4 5
- 4.6. Voor het verwerven en verspreiden van kennis geldt in de organisatie voor iedere medewerker een breng- en haalplicht. 1 2 3 4 5
- 4.7. Het komt zelden voor dat er (kostbare) fouten worden gemaakt omdat de benodigde kennis niet op de juiste plaats beschikbaar is. 1 2 3 4 5
- 4.8. Fouten maken mag. 1 2 3 4 5
- 4.9. We leren van gemaakte fouten 1 2 3 4 5
- 4.10. Kennisdelen wordt binnen de organisatie gefaciliteerd d.m.v.
- 4.10.1. lezingen, seminars, discussiegroepen
- 4.10.2. opleidingen en cursussen

- | | | |
|----------|---|--------------------------|
| 4.10.3. | rapporten, handboeken, werkinstructies e.d. | <input type="checkbox"/> |
| 4.10.4. | evaluaties | <input type="checkbox"/> |
| 4.10.5. | training on the job en meester-gezel relaties | <input type="checkbox"/> |
| 4.10.6. | rotatie, mobiliteit c.q. functieroulatie van "kennisdragers" over verschillende units/processen | <input type="checkbox"/> |
| 4.10.7. | archieff-, bibliotheek- en documentatiediensten | <input type="checkbox"/> |
| 4.10.8. | informatietechnologie, onder andere intranet | <input type="checkbox"/> |
| 4.10.9. | een communicatiebevorderende inrichting van het gebouw | <input type="checkbox"/> |
| 4.10.10. | informele persoonlijke contacten | <input type="checkbox"/> |

5. Kennis toepassen

- | | | | | | | |
|------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5.1. | Nieuw ontwikkelde of geacquireerde kennis wordt doorgaans snel toegepast door de medewerkers waarvoor die kennis bestemd is | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2. | Er bestaat weerstand om nieuwe kennis toe te passen omdat medewerkers niet betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van die nieuwe kennis. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.3. | Er bestaat weerstand om nieuwe kennis toe te passen, omdat die kennis volgens de professionals niet bijdraagt aan een betere of snellere uitvoering van de aan hen opgelegde taken. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.4. | Er bestaat weerstand om nieuwe kennis toe te passen omdat de medewerkers zeer gehecht zijn aan hun eigen routines en gewoonten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.5. | Er bestaan weerstand om nieuwe kennis toe passen omdat medewerkers niet geleerd hebben te leren en vinden dat nieuwe kennis vooral bestemd is voor nieuwe medewerkers. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Kennis evalueren

- | | | | | | | |
|------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6.1. | Omdat bekend is welke kennis nodig is voor het realiseren van de strategie en welke kennis er in huis is, is ook bekend welke kennis niet langer van belang is voor het uitvoering van de strategie. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.2. | Medewerkers die over kennis beschikken die voor het realiseren van de strategie niet langer nodig is, nemen deel aan leerprogramma's om hun kennis op een aanvaardbaar niveau te brengen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.3. | In het primair proces werken geen medewerkers waarvoor geldt dat meer dan 50% van hun kennis niet meer van belang is voor de uitvoering van de strategie. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.4. | Er wordt geen archiefruimte of geheugencapaciteit van computers in beslag genomen door kennis die zelden of nooit wordt gebruikt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.5. | Er wordt geen ruimte in beslag genomen door apparatuur e.d. waarvan zelden of geen gebruik wordt gemaakt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Deel II - Kennisproductiviteit

A) *Context*

1. Waar komt de noodzaak en/of motivatie vandaan om meer aandacht te schenken aan de kennis en kwaliteit van het personeel?
 - a. externe factoren, namelijk
 - b. interne factoren, namelijk

2. Met welke (nieuwe) problemen c,q, ontwikkelingen wordt de organisatie geconfronteerd?
 - a.
 - b.
 - c.

3. Welke kerncompetenties heeft de organisatie?

.....

4. Over welke leercompetenties beschikt de organisatie?

.....

Antwoordmogelijkheden

1 = zeer mee oneens, 2 = oneens, 3 = neutraal, 4 = eens, 5 = zeer mee eens

B. *Werkomgeving*

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. De bij vraag A2 genoemde problemen c.q. ontwikkelingen worden aangepakt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Deze problemen c.q. ontwikkelingen stellen andere c.q. nieuwe eisen aan de vereiste kennis van medewerkers | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. De voor het werk vereiste kennis is beschreven. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. De medewerkers zijn op de hoogte van de kennis die zij dienen te hebben. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Er wordt aandacht besteed aan de kennis van medewerkers | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. De door medewerkers verworven kennis wordt toegepast | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Er is sprake van een aangename werk- en leeromgeving? Dat blijkt uit..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor het creëren en in stand houden van een aangename werk- en leeromgeving. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. De leeromgeving wordt door de werkomgeving ondersteund. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Medewerkers zijn op de hoogte van elkaars kennis. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. De werk- c.q. leeromgeving biedt voldoende veiligheid en openheid voor het delen van kennis en feedback. 1 2 3 4 5
12. Medewerkers worden in de werk- en leeromgeving uitgenodigd tot samenwerking
Op welke wijze?..... 1 2 3 4 5
13. Er is met betrekking tot deelname aan een leeromgeving sprake van aandacht en betrokkenheid van het management.
Waar bestaat die aandacht uit? 1 2 3 4 5
14. Is er sprake van een gevoelde noodzaak tot samenwerken en samen leren.
Waarom?..... 1 2 3 4 5
15. Medewerkers zijn op de hoogte van de binnen de organisatie en werkomgeving bestaande leermogelijkheden? 1 2 3 4 5
16. De organisatie creëert en stimuleert functieoverschrijdende samenwerking.
Op welke wijze?..... 1 2 3 4 5
17. Het bestaan van deze samenwerkings- en leervormen is binnen de organisatie algemeen bekend. 1 2 3 4 5
18. Bij deelname aan samenwerkings- en/of leervormen wordt een beroep gedaan op de persoonlijke passies en motivaties van de deelnemers. 1 2 3 4 5

C. *Leerfuncties*

1. Het verwerven van kennis houdt direct verband met de kerncompetenties en leercompetenties van de organisatie. 1 2 3 4 5
2. M.b.v. de nieuw opgedane kennis is het mogelijk nieuwe problemen op te sporen en aan te pakken? 1 2 3 4 5
3. Er is sprake van reflectie op of evaluatie van verworven kennis en het toepassen van die kennis. 1 2 3 4 5
4. Sociale en communicatieve vaardigheden worden verworven die toegang geven tot kennisnetwerken en die het leerklimaat veraangenamen. 1 2 3 4 5
5. Er wordt aandacht besteed aan het ontdekken van persoonlijke thema's van medewerkers en het ontwikkelen daarvan met het doel de zelfregulering van motivaties rond werken en leren te bevorderen? 1 2 3 4 5
6. Is er sprake van rust en stabiliteit waarin medewerkers de kans krijgen zich een plan, een idee of een werkwijze eigen te maken en verder te ontwikkelen? 1 2 3 4 5
7. Er is binnen de organisatie sprake van onrust
- a. gericht op innovatie en verbetering? a) 1 2 3 4 5
- b. onrust die wordt voortkomt uit een bedreiging, bijvoorbeeld winnen of verliezen, meedoen of afhaken, erop of eronder? b) 1 2 3 4 5

D. Leerprocessen

1. Er zijn factoren die de leerprocessen a) 1 2 3 4 5
- a. bevorderen b) 1 2 3 4 5
- b. belemmeren
- Welke?.....

E. Uitkomsten

- 1 2 3 4 5
1. De leerprocessen leiden tot verbeteringen in het werkproces of van een product of dienst. 1 2 3 4 5
Welke?.....
2. De leerprocessen leiden tot verbetering van de samenwerking binnen het werkproces. 1 2 3 4 5
Waar bestaan die verbeteringen uit?
3. De leerprocessen hebben een positief effect op de motivatie van medewerkers. 1 2 3 4 5
Waar blijkt dat uit?.....
4. De leerprocessen hebben geleid tot kennisontwikkeling waarbij radicaal gebroken is met het verleden. 1 2 3 4 5
Waar blijkt dat uit?.....

Toelichting op de antwoorden

Deel I – Kennismanagement-scan

Proces 0. Algemeen

Het stellen van expliciete doelen voor het plannen, (be)sturen en beheren van de productiefactor kennis:

- 'Ik vind dat we dergelijke expliciete doelen nodig hebben, maar Douane West is daar over het geheel genomen niet goed in'.

- 'Elke unit heeft een eigen opleidingsplan met daarin geformuleerd de visie op de toekomst en manieren waarop we medewerkers daar naartoe leiden. Ook heeft iedere unit een eigen kenniscentrum'.

- 'Met name de planning is goed'

- 'In het prestatiecontract zijn doelstellingen opgenomen op het gebied van VGEM en de aan personeelsontwikkeling te besteden tijd'.

- '10% personeelsontwikkeling'.

- 'Het wat is wel bepaald, maar het hoe niet'.

- 'Met betrekking tot kennis zijn wel doelen gesteld, alleen laat de realisatie te wensen over. Leercirkel is niet rond'.

Proces 1. Het vaststellen van benodigde kennis

- 'Omdat we aan de vooravond van een grote reorganisatie staan en de strategie nog niet volledig duidelijk is, kunnen we evenmin afleiden welke kennis er in de toekomst nodig is. Buiten dat vind ik dat we dit niet goed doen. Vaststellen welke kennis nodig is, geschiedt meer op basis van incidenten en is beslist geen routinematig proces. Omdat we dat niet goed doen', komen we aan de rest niet toe.

- 'De strategie was duidelijk. Nieuwe ontwikkelingen en de naderende reorganisatie zetten alles op losse schroeven. Het eerste concept van het veranderplan bood nog onvoldoende duidelijkheid over de strategie van de komende 5 jaar. Het 'wat' zal in het definitieve veranderplan naar verwachting duidelijker zijn. Het 'hoe' moet echter nog helemaal door ons worden ingevuld'.

- 'De benodigde kennis wordt in de regel vastgesteld in een samenwerking tussen vakbazen (vakinhoudelijke kwaliteit) en p-regisseurs (randvoorwaarden, leermogelijkheden). Zodra bekend is hoe de strategie van de douane er de komende jaren uit gaat zien, zullen de opleidingsplannen opnieuw worden vastgesteld. Voor wat betreft het creëren van nieuwe kansen o.b.v. de kennis die we in huis hebben vind ik dat de top van Douane West ambities koestert die te hoog zijn voor het kennisniveau dat we kunnen realiseren'.

- *'We weten eigenlijk ook best welke kansen er voor de douane liggen maar zijn er niet goed in om die kansen te benutten'.*

- *'Het prestatiecontract is onduidelijk. Er is niet beschreven wat nodig is. We bedenken wel veel, zoals de leercirkel maar de cirkel wordt niet rond gemaakt en de implementatie staakt halverwege. We moeten meer durven vasthouden aan de oorspronkelijke visie i.p.v. deze steeds bij te stellen en te reageren op incidenten'.*

- *'Het vaststellen van benodigde kennis gebeurt veel te algemeen en is niet toegesneden op het individu. Het is slechts voor een deel duidelijk welke kennis nodig is om de doelstellingen te realiseren'.*

- *'Er is geen strategisch personeelsplan, de visie verandert te vaak en het ontbreekt aan een 'wij' gevoel. Er staat nergens beschreven welke kennis vereist is om de doelen te realiseren'.*

Proces 2. Het inventariseren van beschikbare kennis

- *'Ik weet niet of we meer weten dan vergelijkbare diensten. Voor wat betreft een geautomatiseerde databank hebben we wel wat via intranet, maar er wordt niet veel gebruik van gemaakt'.*

- *'We weten dat we veel kennis in huis hebben en dat de douane zich onderscheidt op het gebied van goederencontroles en logistiek. Binnen de unit hanteren we een overzicht met specialisten en experts op risicogebied. Tevens werken we met kenniskringen. We beschikken niet over een centrale databank die door iedereen te benaderen is maar wel over een lokale databank'.*

- *'Ik weet niet of we weten waarin we ons op kennisgebied van anderen onderscheiden. Ik weet niet af van het bestaan van een databank. Ik weet wel bij welke collega's ik met specialistische vragen terecht kan'.*

- *'Bekend is op basis van welke bevoegdheden de controles worden gedaan. Is bij de politie wat minder goed bekend op moment van constatering. De operationele kennis ligt wel waar die hoort maar theoretische kennis niet. Er zou meer uitwisseling moeten plaatsvinden tussen de verschillende functiecategorieën'.*

- *'Het is er allemaal wel, maar wat er is, is niet voldoende toegankelijk en wordt niet actueel gehouden'.*

- *'Ik vind de strategie over het algemeen niet voldoende duidelijk om er uit te kunnen afleiden welke kennis nodig is. Het vaststellen van welke kennis nodig is, wordt gedaan door amateurs die niet voor die taak zijn toegerust. Voor sommige werkprocessen is wel duidelijk welke kennis medewerkers nodig hebben, bijvoorbeeld op het gebied van VGEM, maar dat is niet bij alle werkprocessen het geval. Voor wat betreft het vaststellen van strategische kansen is er te weinig tijd om daar iets mee te doen. De doelstellingen van het prestatiecontract hebben prioriteit en daarnaast is er weinig ruimte voor andere dingen'.*

Proces 3. Het ontwikkelen van (nieuwe) kennis

- 'De kennisleemte is niet op ieder gebied bekend. Wel op het gebied van risicobeheersing en profiling maar op het gebied van certificering nog helemaal niet .

Beslissingen m.b.t. kennisontwikkeling worden niet altijd rationeel genomen. Veel gebeurt impulsief, iemand roept iets en daar wordt dan achteraan gehold. Zo kan het ook gebeuren dat kennis ontwikkeld wordt die voor de strategie niet noodzakelijk en die ik meer zie als de afdeling 'speeltjes'.

- 'Over de toekomst denken we in deze tijd van verandering wel na, maar dat richt zich niet specifiek op welke kennis we nodig hebben'.

- 'De kennisleemte is op unitniveau voor 80% bekend, maar misschien is die 20% die we niet weten juist het belangrijkste. Weten wat we niet weten en daarop anticiperen is nog niet aan de orde. Bij het ontwikkelen of inkopen van kennis zijn niet alle betrokken partijen betrokken, zodat dit vaak gebeurt op basis van verkeerde of onvolledige informatie. Er wordt niet spontaan nieuwe kennis ontwikkeld die we niet nodig hebben, maar het komt wel voor dat medewerkers naar cursussen moeten die ze voor hun functie niet nodig hebben.

- 'Voor wat betreft het al of niet bestaan van een kennisachterstand bij medewerkers, is het maar net wat je er als teamleider van maakt. Doordat er geen controle op is zijn er onderlinge verschillen'.

- 'Op lokaal niveau is de kennisleemte in kaart gebracht. Individueel wordt dat vastgelegd in het POP. De opleidings- of ontwikkelbehoefte wordt vervolgens gemeld aan de vakbaas.

Het ontwikkelen of inkopen van kennis gebeurt niet altijd op rationele gronden. Emoties spelen daar ook vaak een rol bij. Een door Brussel opgelegde boete n.a.v. het niet correct uitvoeren van bepaalde controles levert plotseling een waardeoordeel op over het kennisniveau van medewerkers en vraagt om op korte termijn om aanpassing van de werkwijze terwijl er wellicht andere factoren zijn die mee hebben gespeeld bij het niet correct uitvoeren van die controles. Voor het spontaan ontwikkelen van nieuwe kennis is weinig tijd. Er moet eerst een gevoelde noodzaak zijn en daar wordt dan op gestuurd. Contacten met externe partijen die bij kennisontwikkeling kunnen faciliteren zijn er onvoldoende. Het meeste loopt via het kenniscentrum van de Belastingdienst. Los van de strategie periodiek en gestructureerd reflecteren op de vraag welke kennis we in de toekomst nodig hebben, doen we helemaal niet'.

- 'Binnen de unit weten we wel waar kennistekorten zitten. De ontwikkeling van nieuwe kennis sluit niet altijd aan op wat in de praktijk nodig is. Er wordt ook best nagedacht over wat er in de toekomst op het gebied van kennis in huis zou moeten zijn, maar er zou meer aan de praktijk moeten worden getoetst. Er is sprake van een groep medewerkers die uitsluitend werkt op basis van ervaring en routine, maar nauwelijks weten welke bevoegdheden ze momenteel hebben. Verder wordt er door externe partijen gefaciliteerd, bijvoorbeeld voor managementontwikkeling'.

- 'We benoemen wat we willen weten en kennen, maar dat is niet genoeg. Meer kennis van omgeving en klanten is vereist, richting intelligence. Vaak te theoretisch en weinig feiten. Het gebeurt ook vaak op gevoel, mensen missen daarin de aansluiting. In West wordt veel gedaan met

pilots. Op langere termijn ontstaat een behoefte, bv. Het leren van Arabisch. Er is sprake van een kennisachterstand die komt door verkokering.

-‘Wat we in de toekomst nodig hebben staat wel in beleidsplannen, maar wordt vaak door de werkelijkheid ingehaald’.

-‘We weten wel welke kennis moet worden ontwikkeld of ingehuurd, maar zijn voor die ontwikkeling afhankelijk van externe partijen. Dat is een moeizaam proces omdat daarvandaan te weinig producten komen en het uitbesteden van het ontwikkelen en verzorgen van opleidingen veel tijd kost. We hebben binnen de organisatie kennisgroepen en projectengroepen. Helaas zie ik weinig op het gebied van kennisontwikkeling in de richting van anderen. Er wordt ook nieuwe kennis ontwikkeld die niet direct nodig is. Er wordt evenmin nagegaan of die kennis niet elders al aanwezig is zodat we steeds zelf het wiel proberen uit te vinden. Op het gebied van kennisontwikkeling worden we gefaciliteerd door ROC's, HBO's, universiteiten en het eigen kenniscentrum van de belastingdienst. Medewerkers schieten vooral tekort in algemene ontwikkeling en Nederlands. Of er wordt nagedacht over welke kennis we over 5 tot 10 jaar nodig hebben, weet ik niet. Ik zie er in elk geval geen resultaat van’.

Proces 4. Kennis delen

-‘Voor wat betreft het vrij voelen om kennis te delen, gaat het wel om mijn persoonlijke mening. Ik ervaar het wel zo. Het loont de moeite om kennis te delen omdat je er altijd iets voor terug krijgt in de vorm van meer kennis of waardering. Het komt naar mijn mening te vaak voor dat fouten kostbare gevolgen hebben, bijvoorbeeld wanneer een controle of PV niet correct is uitgevoerd, waardoor zaken met een hoog fiscaal of ander belang moeten worden geseponneerd. We leren veel te weinig van de fouten die we maken en blijven te veel hangen in goede intenties. Evaluaties kunnen daarbij helpen, maar die zie ik weinig’.

-‘Binnen de unit worden nieuwe medewerkers ingewerkt. Ook het onderhouden van kennis, beheer en coachen vindt binnen de unit plaats. Daar spelen zowel leidinggevenden als leden van het kenniscentrum een rol bij. Het spontaan en informeel delen van kennis gebeurt te weinig. Medewerkers schermen hun kennis af. Het is een onderdeel van onze cultuur waar we eigenlijk vanaf moeten. Medewerkers die in een specialistische positie zitten schermen hun kennis minder af en redeneren niet vanuit kennis is macht. Medewerkers die zich willen profileren omdat ze een specialistische functie ambiëren hebben die neiging helaas vaker. Ik vind persoonlijk dat het delen van kennis loont, omdat de ander dan ook kennis met jou wil delen. Aan de breng- en haalplicht die we binnen de unit kennen, houdt niet iedereen zich. Een aantal medewerkers is daar zeer passief in en het is dan de taak van de leidinggevende om die medewerkers te stimuleren. Het komt wel eens voor dat er fouten worden gemaakt die grote gevolgen kunnen hebben. We voeren ook controles uit op klein vliegverkeer en doorzoeken die vliegtuigjes o.a. op drugs. Het is dan niet de bedoeling dat de douanemedewerkers het vliegtuig weer zelf in elkaar zetten maar dat overlaten aan de technici van de luchthaven. Het is namelijk een keer voorgevallen dat een deur niet goed was teruggeplaatst. Wanneer dat niet ontdekt was, had dat grote gevolgen kunnen hebben. Wanneer er structurele fouten worden geconstateerd, willen we daar wel van leren. Over het

algemeen wordt er dan een EP georganiseerd voor medewerkers die met dat werk te maken hebben. Kennisdelen wordt binnen de organisatie op diverse manieren gefaciliteerd. Sinds 2003 is functieroulatie echter volledig stil komen te liggen'.

- 'Op papier wordt er veel aandacht aan kennisoverdracht besteed, maar te uitvoering laat te wensen over en evaluatie gebeurt te weinig. Medewerkers hebben een breng en haalplicht en zijn mede verantwoordelijk voor hun eigen kennisniveau. Ook hierbij geldt dat het 'doen' soms ontbreekt. Fouten maken mag, maar het leren van die fouten gebeurt nog te veel in kleine kring tussen direct betrokkenen en zou best wat breder gedeeld mogen worden.

De dienst heeft veel voorzieningen. Per unit wordt er rekening mee gehouden dat medewerkers die met elkaar samenwerken ook in elkaars nabijheid werken. Evaluaties mogen wel beter worden opgepakt. Wanneer geëvalueerd wordt, komen de resultaten vaak te laat. Eigenlijk is het dan niet meer nodig'.

- 'Menterschap, maar continuïteit wordt gemist. Wel binnen het team een goede sfeer en onderlinge afhankelijkheid, maar verder heerst er veel hokjesgeest.

Kennis is geen macht maar wel Status. Voor kennis delen wordt er wel eens om een beloning gevraagd. Organisatie heeft ook een verantwoordelijk op het gebied van kennisontwikkeling want mensen zeggen niet gauw uit zichzelf wat ze niet weten. Dat kennis niet altijd op de juiste plaats of het juiste moment beschikbaar is, is wel waar, maar leidt niet tot kostbare fouten. We leren niet altijd van gemaakte fouten'.

- 'Het delen van kennis moet door leidinggevendenden worden gestimuleerd. De leidinggevende heeft mogelijkheden of instrumenten om medewerkers daarvoor te belonen. Over het algemeen gaan mensen niet uit zichzelf op zoek naar collega's die het meeste weten over een onderwerp. De leidinggevende stuurt dat voor een groot deel. Is in 24-uursdiensten ook lastig omdat iedereen afhankelijk is van wie er dienst heeft. Er worden fouten gemaakt met gevolgen, hoewel niet altijd kostbaar. We leren er ook te weinig van. Bij het afhandelen van luchtvracht is snelheid geboden. Te weinig kennis van zaken bij medewerkers kan ertoe leiden dat klanten daar misbruik van maken. Evaluaties worden te weinig en niet consequent uitgevoerd. Van functieroulatie wordt evenmin voldoende gebruik gemaakt. In plaats van communicatiebevordering is eerder het tegenovergestelde het geval. Er kunnen drie etages verschil zitten tussen mensen die met elkaar moeten samenwerken'.

- 'Voor wat betreft het overdragen van kennis aan medewerkers is er sprake van een individualistische opstelling en het ontbreken van interesse. Het management zou kennisoverdracht veel beter moeten sturen. Bij veel medewerkers is door de slechte onderlinge samenwerking het enthousiasme om kennis met anderen te delen verdwenen. Delen van kennis betekent volgens velen verlies van exclusiviteit. Hoewel ik vind dat het delen van kennis veel oplevert, ervaren de meeste medewerkers dat helaas niet zo. Het komt wel voor dat er fouten worden gemaakt. Naar mijn mening heeft dat meer te maken met het ontbreken van durf bij medewerkers dan met het ontbreken van kennis. Fouten maken mag, maar we leren er nog onvoldoende van. Kennis delen wordt wel gefaciliteerd, maar dat mag wat

mij betreft wel beter. Veel van wat op intranet beschikbaar is, is moeilijk toegankelijk'.

- 'Fouten maken moet'.

Proces 5. Kennis toepassen

- 'Nieuwe kennis wordt niet altijd direct toegepast en vraagt wel wat sturing door de leiding. Het niet betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van nieuwe kennis is niet de reden van de weerstand die er is. De meeste medewerkers van de douane worden niet onrustig van het krijgen van een opdracht. De weerstand zit meer in het feit dat medewerkers het toepassen van nieuwe kennis lastig vinden en het moeilijk vinden om hun eigen routines en gewoontes los te laten. Met name oudere medewerkers reageren verongelikt wanneer ze worden aangesproken op het feit dat hun kennis niet toereikend is. Leren vinden zijn iets voor de 'jonkies'.

- 'Medewerkers die een training volgen zijn over het algemeen enthousiast. Ze raken gedemotiveerd wanneer ze terug op de werkvloer merken dat ze anderen niet meekrijgen. Het toepassen van nieuwe kennis stuit vooral bij de specialisten op weerstand wanneer ze niet van tevoren bij de inhoud betrokken worden. De weerstand bestaat ook omdat men twijfelt aan de positieve effecten. Ik zie dat medewerkers het lastig vinden om oude routines af te leren of los te laten en dat vooral de ouderen nieuwe kennis of routines niet zien zitten'.

- 'Kennis wordt eerder niet snel toegepast door medewerkers. Na het volgen van een opleiding zie ik geen merkbaar resultaat. Er is weerstand tegen het toepassen van nieuwe kennis (er is ons niets gevraagd, we hebben het niet nodig e.d.) en weerstand tegen veranderingen. Men is over het algemeen tegen leren, want dat betekent dat het weer anders moet en dus gaan de hakken in het zand'.

- 'Het toepassen van nieuwe kennis is mijns inziens voor verbetering vatbaar. Daar ontbreekt het nog aan, vooral bij oudere medewerkers die alles liever blijven doen zoals ze het gewend waren'.

- 'Nieuwe kennis wordt niet voldoende toegepast. We hebben onvoldoende rendement van bijvoorbeeld cursussen. De neiging om over te gaan tot de orde van de dag overheerst. Over het algemeen weten professionals het zelf beter en staat men niet open voor het toepassen van nieuwe kennis. Het klopt wel dat over het algemeen gevonden wordt dat nieuwe kennis voor nieuwe medewerkers bestemd is. De ouderen houden liever vast aan hun eigen werkwijzen. Ook tegen nieuwe structuren is weerstand'.

- 'Nieuwe kennis wordt niet voldoende toegepast. We hebben onvoldoende rendement van bijvoorbeeld cursussen. De neiging om over te gaan tot de orde van de dag overheerst. Over het algemeen weten professionals het zelf beter en staat men niet open voor het toepassen van nieuwe kennis. Het klopt wel dat over het algemeen gevonden wordt dat nieuwe kennis voor nieuwe medewerkers bestemd is. De ouderen houden liever vast aan hun eigen werkwijzen. Ook tegen nieuwe structuren is weerstand'.

*- 'Nieuwe kennis sluit niet altijd aan bij praktijk vb. formeel recht
Het komt voor dat medewerkers iets krijgen opgedrongen waar niet om
gevraagd is. Dan is er veel weerstand. Kennis wordt niet onderhouden.
Mensen blijven liever in comfort zone'.*

*- 'Er is weerstand tegen kennis die we in de toekomst nodig gaan hebben
zoals op het gebied van de certificering'.*

Proces 6. Kennis evalueren

*- 'Welke kennis niet langer van belang is, is afhankelijk van de strategie die
de douane de komende jaren gaat volgen. Wanneer taken op het gebied van
het innen van accijnzen naar de Belastingdienst gaan, hebben wij die kennis
niet meer nodig terwijl op dit moment nog wel mensen worden bijgeschoold.
Waar nodig nemen medewerkers wel deel aan leerprogramma's om hun
kennis op het vereiste peil te brengen, maar het komt in de regel niet voor
dat medewerkers meer dan 50% van hun kennis niet meer nodig hebben.
We hebben nauwelijks oude bestanden. De archieven zijn onlangs geschoond
en wat op intranet beschikbaar is, is redelijk actueel'.*

*- We hebben wel een beeld van welke kennis niet meer nodig is. Het kost
echter tijd om het oude achter te laten en af te leren. Er zijn wel
leerprogramma's of bijscholingen maar die zijn niet structureel of continu
beschikbaar. Er is dus geen continuïteit.
Verder staat er veel achterhaalde informatie of oude bestanden opgeslagen
die we niet meer nodig hebben, maar de tijd ontbreekt om die bestanden te
schonen'.*

*- 'Er is niet bij iedereen bekend welke kennis niet langer van belang is en dus
wil het nog wel eens voorkomen dat medewerkers zich bevoegdheden toe-
eigenen die ze niet meer bezitten. Er zijn mij geen echte leerprogramma's
bekend. Leidinggevenden faciliteren medewerkers meestal zelf op individueel
niveau. We hebben medewerkers is dienst die moeten worden bijgeschoold
omdat hun kennis verouderd is. Ook is er sprake van vervuiling door
verouderde werkinstructies'.*

*- 'Welke kennis echt nodig is, is niet bekend.
Er werken wel medewerkers waarvan meer dan 50% van hun kennis niet
meer van belang is. Er is een startopleiding bij indiensttreding maar daarna is
er weinig diepgang voor de rest'.*

Deel II – kennisproductiviteit

Voor wat betreft deel II vielen de volgende reacties op:

Noodzaak tot verbeteren en vernieuwen

A. Context

1. Waar komt de noodzaak en/of motivatie vandaan om meer aandacht te schenken aan de kennis en kwaliteit van het personeel?

a. externe factoren, namelijk

- *verwachting van omgeving (KMAR, AAS, beveiliging)*
- *Overdrachtprotocollen verdovende middelen aan KMAR, politiek druk*
- *de vraag van de maatschappij/overheid om taakaccenten te veranderen zoals van fiscaal naar veiligheid*
- *100% controle op risico vluchten*
- *politieke beslissingen o.a. toekomst douane, personeelsuitbreiding*
- *besluitvorming vanuit Brussel*
- *technische ontwikkelingen*
- *globalisering*
- *slecht onderwijs*

b. interne factoren, namelijk

- *nieuwe kwaliteitseisen aan personeel, verandering van taakstellingen*
- *het soms ontbreken van kwaliteit in afgewerkte producten (controlerapportage, PV's e.d.)*
- *kennisachterstand medewerkers*
- *behoefte tot kwaliteitsverbetering*
- *kwaliteit medewerkers (algemeen opleidingsniveau, houding en gedrag, normvervaging)*

2. Met welke (nieuwe) problemen c.q. ontwikkelingen wordt de organisatie geconfronteerd?

- *groot verloop van personeel*
- *discrepantie tussen wat we vragen aan kwaliteit en aan het salarisniveau dat we betalen*
- *technologische ontwikkeling/ smokkeltechnieken*
- *organisatorische ontwikkelingen vanuit eigen tot en politiek gedreven*
- *economische ontwikkelingen groei luchthaven*
- *Veel oudere medewerkers die vaak routinematig werken.*
- *Veranderingen die elkaar snel opvolgen en die bij veel medewerkers het gevoel van taak en organisatieoriëntatie aantasten.*
- *Het niet durven optreden door medewerkers: soms meer van de dienstverlening (geen problemen maar applaus) dan van handhaving (tegenstand, impopulair gedrag).*
- *uitvoeringsproblemen, wel plannen maar niet doen*
- *reorganisatie met de focus op de stopfunctie (grensbewaking) van de douane en het afzweren van de opsporingstaken*
- *verschuiving van fiscaal naar niet fiscaal*

- *samenwerking met andere overheden*
- *intelligence*
- *vergrijzing*
- *minder betrokkenheid (mensen kiezen niet meer voor een vak) en daardoor uitstroom en verlies van kennis.*

3. Welke kerncompetenties heeft de organisatie?

- *ongekend hoge loyaliteit onder medewerkers*
- *operationeel snel inspelen op veranderingen*
- *Snelle inzet in crisissituaties (mond en klauwzeer, 100% controles, vogelgriep).*
- *Betrouwbaar (door lage corruptiegraad)*
- *Esprit de Corps*
- *innovatief (haantje de voorste) bijvoorbeeld op het gebied van toezicht d.m.v. certificering*
- *omgevingsgericht en flexibel*
- *over het algemeen een goed imago, zeer zeker vergeleken met het verleden*
- *snel nieuwe zaken implementeren vooral in de top*
- *juiste man op de juiste plaats (mensen inzetten waar ze goed in zijn)*
- *het hebben van een product waar de douane de enige mee is plus materiaal (scans) en kennis*
- *staan voor wat we doen*
- *groot economisch en maatschappelijk bewustzijn (niet onnodig frustreren logistiek proces en bescherming samenleving)*

4. Over welke leercompetenties beschikt de organisatie?

- *Veel aandacht voor ontwikkelen medewerkers*
- *Aandacht voor kwaliteit lesmateriaal*
- *Opleidingsplannen*
- *goede mensen inzetten om kennis over te brengen*
- *minder goed in gebruiken wat er al is en vaak zelf het wiel uitvinden*
- *learning on the job ondersteunt door middel van contactonderwijs*
- *automatisering zoals boa leernet*
- *wil tot leren bij het management, dus draagvlak*
- *noodzaak tot leren i.v.m. wijzigen regelgeving, dus natuurlijk*

B. Werkomgeving

- Problemen c.q. ontwikkelingen stellen andere c.q. nieuwe eisen aan de vereiste kennis van medewerkers

'De toekomst van de douane vraagt op onderdelen om kennis die nog niemand van ons in huis heeft'.

- Er wordt aandacht besteed aan de kennis van medewerkers.

'Er wordt wel aandacht aan besteed in beoordeling en personeelontwikkelingsplan, maar heeft weinig effect. Gaat om momentopname, niet om structurele aanpak'.

- De voor het werk vereiste kennis is beschreven.

'Op lokaal unit- en teamniveau wel. Medewerkers werken bijvoorbeeld met een takenboek. De uitdaging is om het ook actueel te houden'

- De medewerkers zijn op de hoogte van de kennis die zij dienen te hebben.

'Dat weten ze onvoldoende. Ze denken zelf dat ze het weten en handelen vanuit die overtuiging.'

'Dat geldt voor een klein deel, namelijk de nieuwe medewerkers. Voor ouderen is het een ander verhaal'

- De door medewerkers verworven kennis wordt toegepast

'Niet door iedereen. Ik kom wel eens flinke missers tegen, bijvoorbeeld dat bij een controle een milieudelict wordt geconstateerd en de controle conform wordt afgedaan'.

'Wordt vaak als bedreiging zien, leren is verandering en daar is weerstand tegen'.

- Er is sprake van een aangename werk- en leeromgeving. Dat blijkt uit:

'Door de medewerkers wordt dit niet altijd zo ervaren. De komende reorganisatie levert spanningen op de werkvloer op en heeft een negatief effect op de motivatie. Medewerkers geven de voorkeur aan werken boven leren'.

'Mensen ervaren geen aangename werk- en leeromgeving omdat ze weerstand hebben tegen blended learning'.

'Er wordt wel geprobeerd o.a. door modellen als blended learning om aan ieders leerstijlen tegemoet te komen en een aangename omgeving te creëren, maar medewerkers zijn anti blended learning en hebben liever ouderwets contactonderwijs'.

- De werk- c.q. leeromgeving biedt voldoende veiligheid en openheid voor het delen van kennis en feedback.

'Voor de formele leeromgeving klopt dat wel. In de dagelijks werkomgeving wordt het als minder goed ervaren'.

- De leeromgeving wordt door de werkomgeving ondersteund.

'Is wisselend. Er zijn negatieve ervaringen met de uitvoering van het opleidingsplan omdat zaken op het laatste moment afkomen, niemand goed voorbereid was en er in het rooster dan geen ruimte meer is om opleidingen in te plannen.'

- Is er sprake van een gevoelde noodzaak tot samenwerken en samen leren.

Waarom?

'Die noodzaak voelt men om het idee dat de toekomst van de douane veiliggesteld moet worden'.

'Medewerkers hebben steeds meer de behoefte de gehele keten te overzien i.p.v. uitsluitend het eigen werkproces'.

'Men voelt die noodzaak niet. Door de procesgerichte structuur wordt er uitsluitend binnen het proces samengewerkt, maar tussen processen niet'.

- De organisatie creëert en stimuleert functieoverschrijdende samenwerking.

Op welke wijze?

'Leden van kenniscentra en coördinatoren van targetteams zijn toegewezen aan teams. Er wordt in diverse platvorms samengewerkt, ook met KMAR en projectenteams'.

- Bij deelname aan samenwerkings- en/of leervormen wordt een beroep gedaan op de persoonlijke passies en motivaties van de deelnemers.

'Bij deelname wordt gekeken naar de bij de medewerker aanwezige competenties en naar waar de belangstelling van de betrokken medewerker naar uitgaat'.

'Dat gebeurt veel te weinig. Wanneer er acties zijn worden wel mensen ingezet die daar warm voor lopen maar meestal worden mensen aangewezen'.

'Dat gebeurt slechts op kleine schaal. Het vraagt dat je mensen goed kent en weet wat hun drijfveren zijn'.

'Bij leergericht werken wordt men ingezet waar men goed in is en ook voor dat wat men wil'.

C. Leerfuncties

- Er is sprake van reflectie op of evaluatie van verworven kennis en het toepassen van die kennis.

'In incidentele gevallen. We blijven te vaak hangen in de waan van de dag en reflecteren en evalueren weinig'.

- Er is met betrekking tot deelname aan een leeromgeving sprake van aandacht en betrokkenheid van het management. Waar bestaat die aandacht uit?

'De betrokkenheid vind ik niet groot. Tijdens de opleiding formeel recht is er bijvoorbeeld weinig aandacht voor dat proces geweest'.

'Er is in sommige teams aandacht voor leren en betrokkenheid door het management waarbij de teamleiders met de teams gezamenlijk op cursus gaan'.

- Sociale en communicatieve vaardigheden worden verworven die toegang geven tot kennisnetwerken en die het leerklimaat veraangenamen.

'Daar wordt wel aandacht aan besteed wanneer het nodig is voor het uitvoeren van de functie maar niet specifiek voor dit doel'.

'Er zijn zeer goede trainingen voorhanden, maar die zijn uitsluitend bestemd voor leidinggevendend. Voor operationeel personeel zijn er te weinig mogelijkheden'.

- Er is binnen de organisatie sprake van onrust

a. gericht op innovatie en verbetering?

b. onrust die voortkomt uit een bedreiging, bijvoorbeeld winnen of verliezen, meedoen of afhaken, erop of eronder?

'De waarheid van vandaag is anders dan die van gisteren en morgen. Van rust en stabiliteit is momenteel geen sprake. De dienst moet taken loslaten zoals BPM en accijns. Door de toekomstige veranderde taakstelling van de douane die moet leiden tot verbetering, speelt de overlevingsdrang van de organisatie eveneens een rol'.

'We hebben binnen de unit te maken met taken die wellicht naar een andere dienst gaan. Mensen mogen met het werk mee. Daar hangen ze meer aan dan aan het werken bij de douane. Het feit dat ze met het werk meegaan biedt voldoende veiligheid om onrust te voorkomen'.

'Er is al vanaf de eerste grote reorganisatie in 1989 sprake van onrust. Veranderingen zijn zowel gericht op verbetering van de werkprocessen en handhaving als op het overleven van de organisatie'.

'Er is sprake van grote onrust wegens de komende reorganisatie die gericht is op innovatie en kwaliteitsverbetering en door het dreigende verlies van de werkzaamheden in de passagiershal aan een nieuw op te richten dienst'.

D. Leerprocessen

- Er zijn factoren die de leerprocessen
 - a. bevorderen
 - b. belemmeren

Welke?

'Bevorderende factoren zijn de structuur binnen de units met targetteams en de mogelijkheid om kennis van elders binnen te halen. Een belemmerende factor is de procesinrichting die leidt tot hokjesgeest en muurtjes'.

*'Bevorderen: Inspanning en randvoorwaarden die kennisdeling/verwerving tot een succes kunnen maken'.
Belemmeren: Onrust en soms inflexibiliteit van leidinggevenden en medewerkers. Er is geen redelijk en helder beeld van de toekomst'.*

'Per unit zijn er goede opleidingsplannen, maar de uitvoering van die plannen, het gebrek aan tijd en onderbezetting werken belemmerend'.

'Belemmerend is de onrust door de reorganisatie'

'Leergericht werken bevordert het leerproces'.

E. Uitkomsten

- De leerprocessen leiden tot verbetering van de samenwerking binnen het werkproces.
Waar bestaan die verbeteringen uit?

'Mensen leren elkaar beter kennen, snappen beter van elkaar hoe klant/leverancierrelatie in elkaar zit en er ontstaat meer ketenbewustzijn'.

'Door een cursus op het gebied van het geven van feedback is de samenwerking beter en durft men elkaar aan te spreken op gedrag'.

- De leerprocessen leiden tot verbeteringen in het werkproces of van een product of dienst. Welke?

*'De ervaring is dat theoretisch leren tot minder resultaat leidt dan leren in de praktijk.
Zo leidt het op controle meegaan tot een direct zichtbare kwalitatieve verbetering'.*

'Operationeel wel op korte termijn, maar niet op bestuurlijk niveau. Er wordt bijvoorbeeld wel geïnvesteerd in teams, maar dan worden die weer uit elkaar gehaald wat nadelig is voor het werkproces'.

- De leerprocessen hebben een positief effect op de motivatie van medewerkers.
Waar blijkt dat uit?

'Medewerkers snappen beter wat ze doen en waarom en krijgen daardoor ook meer lol in het werk'.

'De mate van veiligheid is toegenomen en collega's weten elkaar beter te vinden zonder dat daar op gestuurd hoeft te worden'.

'Doordat een verplichting wordt opgelegd of door lang uitstel is de beleving negatief'.

- De leerprocessen leiden tot verbeteringen in het werkproces of van een product of dienst.
Welke?

'Binnen de unit wordt nu efficiënter gewerkt, scoringskans is hoger'.

'Het kan nog zo veel beter''.

- De leerprocessen hebben geleid tot kennisontwikkeling waarbij radicaal gebroken is met het verleden. Waar blijkt dat uit?

'We hebben nooit radicaal met het verleden hoeven breken. De meeste veranderingen c.q. verbetering hebben geleidelijk plaatsgevonden'.

'Loslaten is moeilijk en lukt niet'.