

Samenwerking in de aanpak van hennepsteelt: de praktijk



Door: Wytske van der Wagen
CCV Congres Bestuurlijke Ketenaanpak
Datum: 8 december 2011
w.van.der.wagen@rug.nl



Wie is partij X?

- } “Voor partij X is slechts een ding van belang, namelijk dat zij zoveel mogelijk panden krijgen”

- } “Partij X wil graag zeggen: wij zijn de kartrekker van de aanpak”



Wie is partij X?

- } “Vier weken geleden zat ik hier met partij X aan tafel en die wisten niet dat zij bepaalde dingen aan ons moesten doorgeven, terwijl die eerder zijn vastgelegd. Zij kennen hun eigen procedures niet.”
- } “Ik denk dat partij X vaak niet bewust is van de gevolgen voor de rest van allerlei partners voor hun manier van werken in een hennepkwekerij.”



Vandaag centraal: papier vs praktijk

- } “Het bewustzijn is er wel degelijk dat we samenwerken. Het probleem zit hem alleen in de praktijk”
- } “Als het zo zou gaan als we met elkaar hebben afgesproken dan zou het een prima manier van werken zijn.”



Centrale vragen:

- } Waardoor loopt de praktijk anders dan op papier is afgesproken?
- } Wat is belangrijk om de samenwerking te laten slagen?



Waardoor loopt de praktijk anders dan op papier is afgesproken?

- Het is van bovenaf niet volledig aan te sturen: er is sprake van zelforganiserende processen → bijv. leerprocessen
- Afspraken kunnen anders worden geïnterpreteerd op de werkvloer, in de praktijk blijken ze niet haalbaar/uitvoerbaar door uiteenlopende redenen
- Samenwerken blijft mensenwerk! Menselijk handelen is vaak complex en onvoorspelbaar:
- "Het is mensenwerk. Je kunt procedures nog zo helder maken, maar mensen maken desondanks fouten."



Wat is belangrijk om de samenwerking te laten slagen?

- } Heldere taak- en rolverdeling (+ consensus hierover);
- } Kennis van andermans taken en procedures: "Als het traject duidelijk is dat de andere partij moet doorlopen is het ook logischer en begrijpelijker dat je 3 of 4 weken op je stukken moet wachten. Soms denk ik: print het gewoon uit!"
- } Functionaliteit: logische interdependentie, regie;
- } Gezamenlijk doel voor ogen hebben + andermans doel begrijpen;
- } Vertrouwen moet aanwezig zijn;
- } Teamspirit moet bestaan.



Vertrouwen en teamspirit

→ factoren die minder tastbaar zijn, maar een belangrijk 'bindmiddel' zijn

→ hebben te maken met het feit dat samenwerking door menselijk handelen wordt aangedreven

→ ontstaan pas in de praktijk!



Wat is vertrouwen?

- } “Is a particular level of the subjective probability with which an agent assesses that another agent or group of agents will perform a particular action, both before he can monitor such action (or independently of his capacity ever to be able to monitor it) and in a context in which it affects his own action” (Gambetta, 2000: 213)
- } De bereidheid van partij X om zich kwetsbaar op te stellen t.a.v. partij Y, bijvoorbeeld gebaseerd op de verwachting dat partij Y een specifieke (belangrijke) taak zal vervullen zonder dat partij X dat hoeft te controleren/na te gaan.



In mijn onderzoek was vertrouwen:

- Afspraken en beloftes nakomen
- Expertise, competenties en het leveren van goede prestaties
- Integriteit/geen verborgen agenda's
- Kritiek/openheid
- Elkaar serieus nemen, waarderen en respecteren



Waarde van vertrouwen

} Het faciliteert de samenwerking

“Ik ben een hele tijd bezig geweest om mijn collega in de wereld binnen te leiden, zodat iedereen ook weet dat dat ook een vertrouwenspersoon is om informatie mee te delen”.... “ Je moet eerst kunnen inschatten of je wat aan iemand hebt”

} Het solideert samenwerking

} Het verbetert de prestaties

} Maar:

} is kwetsbaar, kan omslaan in wantrouwen

} een blind vertrouwen is ook niet goed....



Hoe ontstaat vertrouwen?

- } Iets wat groeit? En dus ontstaat in lange-termijnsrelaties?
- } Iets instinctiefs?

- } "Ik begin met vertrouwen tenzij het tegendeel blijkt"
- } " Ik heb nog wel een soort basisvertrouwen, maar ik word een beetje cynisch over het tempo waarop ik dingen kan verwachten"

- } Vertrouwen neemt toe of neemt af naar aanleiding van de interactie met elkaar



Wat is een teamspirit?

- } Teamspirit refereert kortgezegd aan: “the perception of goodfellowship.”
- } Betrokkenheid en identificatie met het team waar je deel van uitmaakt; de drijfveer of motivatie om gezamenlijk op te treden.
- } “Samen staan we daar om die dader te pakken. Samen staan we sterk.”



Waarde van een teamspirit

- } Het kan 'free-rider' gedrag voorkomen; bevordert loyaliteit
- } Het creëert betrokkenheid/verbondenheid
- } Resulteert in sterkere vertrouwensrelaties
- } Minder conflicten
- } Leidt tot een gemeenschappelijke oriëntatie/groepsmotivatie
- } Verbetert de relatie tussen de teamleden; verschillen tussen partijen worden kleiner
- } Verhoogt productiviteit en prestaties (samen sterker dan ieder apart)




Hoe ontstaat een teamspirit?

- } Stapsgewijs/in fasen
- } Als de samenwerking iets oplevert (resultaten moeten zichtbaar zijn)
- } Frequent contact/het elkaar kennen:
 - } “Hoe beter je elkaar leert kennen hoe meer vaste gezichten je gaat zien, hoe makkelijker je ook schakelt tussen elkaar, want dan gaat het schakelen meer automatisch.”
 - } “Je weet wat je aan elkaar hebt. Soms heb je aan een half woord genoeg. Dan weet je gelijk van de hoed en de rand.”



-
- } “Het werkt prettiger als je iemand vanuit de praktijk goed kent dan als je iemand alleen uit de vergadering kent. Indien deze persoon kritiek geeft kun je dat indien je elkaar informeel kent beter accepteren.”

Over steeds wisselende teams wordt gezegd:

- } “Elke keer moet je de agenten met wie je op pad gaat enthousiasmeren en als dat eindelijk een beetje loopt, dat is best moeilijk, dan gaan ze weer naar een andere afdeling, en dan krijg je weer een aantal nieuwe politiemensen...”
 - } “Jouw collega doet het zo en zo, we gaan zo en zo met elkaar om, waarom weet hij dat niet?”
-
- 

} Op basis van positieve emoties (micro-level events die van zeer grote invloed zijn) en sfeer op de werkvloer:

“het charisma van de aanjagers, sfeer, beleving, humor, enthousiasme en een gezamenlijk besef van de urgentie van de problemen en van de noodzaak om deze aan te pakken” (Van Stokkum & Terpstra, 2006: 110)



Voorbeelden uit onderzoek:

- } “Als je vermoedens bevestigd worden voel je een soort van euforie. Ik zie het eigenlijk als een wedstrijd: wij hebben weer gewonnen van de kwekers.”
- } “Je moet het zien als een puzzelstukje dat goed in mekaar past. Het is voor ons veel leuker om zelf een kwekerij te ontdekken dan dat de politie toevallig ergens binnenstapt en ons belt.”



Conclusie

- } Samenwerking tussen verschillende partners komt tot stand middels een proces van 'horten en stoten', middels zelforganisatie.
- } Dat de praktijk afwijkt van papier is helemaal niet zo gek!
- } We moeten beseffen dat het toch 'mensen' (van verschillende partijen) zijn die het beleid moeten uitvoeren (dat laten de citaten in de introductie ook zien)
- } Dat verklaart ook dat naast de structurele elementen van samenwerking, de minder tastbare factoren (vertrouwen en teamspirit) niet onderschat moeten worden.



Discussie

- } Herkennen jullie elementen uit het verhaal?
- } Waar lopen jullie in de praktijk tegen aan?
- } Zijn er aanpassingen geweest in jullie regio in de manier van werken die n.a.v. de praktijk zijn geïmplementeerd?

