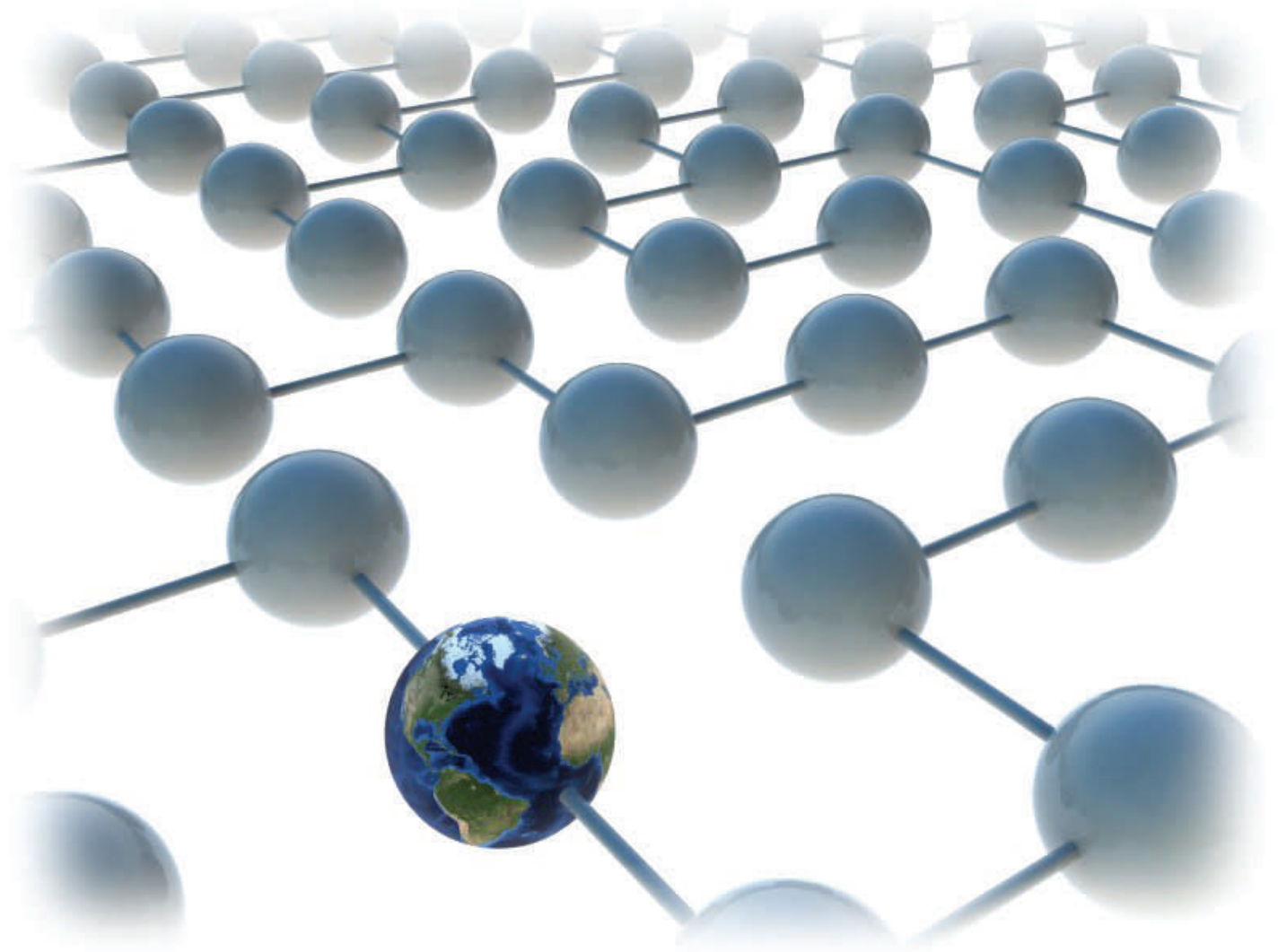


Internationale samenwerking tussen douaneorganisaties

Grenzen verdwijnen, de wereld is een dorp





Masterscriptie

Master of Science Bestuurskunde
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen

Rotterdam, 12 november 2008

Patricia Hol
Studentnummer : 303733

Marielle Kruidenier
Studentnummer : 307993

Begeleid door:
Prof. dr. ing. G.R. Teisman
Dr. J. Edelenbos

Eerste begeleider Erasmus Universiteit Rotterdam
Tweede begeleider Erasmus Universiteit Rotterdam

Eindversie

Inhoudsopgave

1. HET BEGIN.....	4
Voorwoord.....	4
1.2 Inleiding.....	5
1.3 Aanleiding.....	6
1.4 De probleemanalyse.....	8
<i>Probleemstelling</i>	8
<i>Centrale vraag</i>	8
<i>Subvragen</i>	8
<i>Hypothesen</i>	8
1.5 Afbakening.....	9
<i>Cultuur</i>	10
<i>Vertrouwen</i>	10
<i>Toezicht</i>	10
<i>Tijd</i>	10
1.6 Relevantie van het onderzoek.....	11
<i>Bestuurskundige relevantie</i>	11
<i>Maatschappelijke relevantie</i>	12
2. THEORETISCH KADER.....	14
2.1 Evaluatie.....	14
2.2 Samenwerking.....	16
2.2.1 <i>Samenwerken tussen organisaties = samenwerken tussen mensen</i>	16
2.2.2 <i>Stukje autonomie kwijt</i>	16
2.2.3 <i>Gezamenlijk beter de doelen bereiken dan ieder voor zich</i>	17
2.2.4 <i>Samenwerken geen doel op zich, maar dient een doel</i>	17
2.2.5 <i>Spelregels voor netwerksamenwerking</i>	18
2.2.6 <i>Soorten samenwerkingsstrategieën</i>	19
2.2.7 <i>Constructieve samenwerking</i>	20
2.2.8 <i>Fasen bij het samenwerken</i>	22
2.3 Cultuur.....	25
2.3.1 <i>Aziatische en Westerse culturen</i>	26
2.3.2 <i>Rijnlanders versus Angelsaksen</i>	28
2.3.3 <i>Cultuur: invloed op organisaties</i>	31
2.3.5 <i>Culturele synthese</i>	44
2.4 Toezicht.....	45
<i>Doelstellingen voor toezicht</i>	46

2.5	VERTROUWEN	46
	<i>Vertrouwen in relatie tot cultuur</i>	53
	<i>Vertrouwen in relatie tot toezicht / toezicht</i>	54
3.	METHODOLOGIE/ OPBOUW EN VORMGEVING VAN HET ONDERZOEK.....	56
3.1	INLEIDING	56
3.2	ONAFHANKELIJKE EN AFHANKELIJKE VARIABELE	57
3.3	STUDIEOBJECT	58
3.4	CONCEPTUEEL KADER	59
3.5	METHODE EN TECHNIEK.....	59
3.6	OPERATIONALISEREN.....	60
	3.6.1 <i>Samenwerken</i>	62
	3.6.2 <i>Cultuur</i>	63
	3.6.3 <i>Vertrouwen</i>	65
	3.6.4 <i>Toezicht</i>	66
4.	HET EMPIRISCH ONDERZOEK.....	68
4.1	PILOT BESCHRIJVING	68
	4.1.1 <i>De invullingen van het raamwerk (WCO)/ Smart and Secure Trade Lanes</i>	68
	4.1.2 <i>Authorised Economic Operator (AEO)</i>	69
	4.1.3 <i>De belangrijkste projectuitgangspunten</i>	69
	4.1.4 <i>De beoogde pilot resultaten</i>	69
4.2	SOLL SITUATIE: THEORETISCHE BESCHRIJVING VAN HET SAMENWERKINGSVERBAND.....	70
	4.2.1 <i>Spelregels van samenwerkingsverbanden</i>	70
	4.2.2 <i>Collaboratieve & competitieve strategie</i>	70
	4.2.3 <i>Constructieve samenwerking</i>	70
	4.2.4 <i>Vertrouwen in het samenwerkingsverband</i>	71
4.3	ACTOREN ANALYSE.....	71
	4.3.1 <i>Organisatiestructuur</i>	71
4.4	DE IST-SITUATIE	76
	4.4.1 <i>Ist-beschrijving van de Nederlandse douaneorganisatie</i>	76
	4.4.2 <i>Ist-beschrijving douaneorganisatie United Kingdom</i>	81
	4.4.3 <i>Ist-beschrijving Chinese douaneorganisatie</i>	85
5.	RECONSTRUCTIE PILOT.....	89
5.1	DE EERSTE FASE VAN SAMENWERKEN IN DE PILOT	89
5.2	DE TWEDE FASE VAN SAMENWERKEN IN DE PILOT	95
5.3	DE DERDE FASE VAN SAMENWERKEN IN DE PILOT	101
5.4	DE VIERDE FASE VAN SAMENWERKEN IN DE PILOT	104
6.	CONCLUSIES.....	105

6.1 SAMENWERKEN	105
6.1.1 <i>Criteria of de organisatie geschikt is om samen te werken</i>	105
6.1.2 <i>Spelregels voor netwerksamenwerking</i>	107
6.1.3 <i>Samenwerkingsstrategie: collaboratief of competitief</i>	108
6.1.4 <i>Kenmerken constructieve samenwerking</i>	109
6.1.5 <i>Samenwerkingsvarianten: intentie (verbeteren / vernieuwen) en aard (delen / uitwisselen)</i>	110
6.2 CULTUUR	111
6.2.1 <i>Organisaties</i>	111
6.2.2 <i>Pilot</i>	112
6.3 VERTROUWEN VERSUS TOEZICHT.....	114
6.3.1 <i>Vormen van vertrouwen (gebaseerd op afschrikking, kennis of legitimiteit)</i>	114
6.3.2 <i>Aspecten van vertrouwen (materieel, competentie, intentioneel, conditioneel, informationeel)</i>	115
6.3.3 <i>Vertrouwen in relatie tot samenwerken</i>	116
6.3.4 <i>Vertrouwen in relatie tot toezicht</i>	117
7. BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG EN HYPOTHESEN	119
<i>Reactie hypothesen</i>	120
<i>Beantwoording centrale vraag</i>	121
8. AANBEVELINGEN	124
BIJLAGEN	125

1. Het begin

Voorwoord

Voor u ligt onze scriptie, geschreven in het kader van de afronding van de Master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam. Ruim twee jaar hebben we naast ons fulltime werk, Patricia, projectleider planstudies bij Rijkswaterstaat Utrecht en Mariëlle, manager M2 bij de Douane Rotterdam deze studie gevolgd. Niet altijd eenvoudig en vaak was het balanceren tussen privé, werk en studie. Inmiddels kunnen we uitstekend plannen! We zijn blij dat we samen de scriptie hebben geschreven: je houdt elkaar scherp en kunt elkaar motiveren. $1+1=3$ is hier absoluut de waarheid.

Uiteraard was deze scriptie nooit tot stand gekomen zonder de hulp van een aantal personen en organisaties.

Ten eerste willen we de collega's van Douane Rotterdam bedanken voor het beschikbaar stellen van de informatie en contact leggen met Douane Felixstowe en Shenzhen.

Daarnaast willen we de heer Teisman bedanken voor zijn intensieve en kritische begeleiding. Ook willen we de heer Edelenbos bedanken voor zijn inspirerende begeleiding tijdens de afwezigheid van de heer Teisman en de rol van tweede lezer op zich wil nemen.

Ook willen we Erica Hol en Marianne Monninkhof bedanken voor het meelesen en ons scherp houden en natuurlijk onze families, vrienden en collega's die ons te allen tijde steunden en geïnteresseerd waren in de voortgang.

Tenslotte gaat onze meeste dank uit naar Rob Albers en Erica Hol. Hij is onze steun en toeverlaat. Door zijn inspirerende bemoedigingen en enthousiasme hebben we het uiterste eruit kunnen halen.

Zonder al deze steun was het niet gelukt om succesvol onze studie af te ronden en zo'n goed gevoel te hebben over het eindresultaat van onze scriptie.

Onze dank hiervoor.

Veel leesplezier!

Rotterdam, oktober 2008

Patricia Hol & Mariëlle Kruidenier



1.2 Inleiding

Grenzen verdwijnen, de wereld is een dorp. Tijd en plaats worden steeds minder belangrijk in onze wereld. Castells (1996), genoemd in het boek van Lips (2005), constateert een nieuwe ruimtelijke logica die hij de Space of Flows noemt. Flows staan voor de processen die ons economische, politieke en symbolische leven domineren en door drie niveaus ondersteund worden in de fysieke wereld. Het betreft de volgende niveaus: technologische infrastructuur, specifieke geografische locaties die als knooppunten fungeren en een elite die door ruimtelijke organisatie de wereldeconomie bestuurt.

Binnen de douaneorganisaties in de wereld zien we deze begrippen ook verschijnen. Samenwerkingsverbanden binnen internationale netwerken worden als steeds belangrijker beschouwd om de groeiende wereldeconomie bij te kunnen houden. De grote havens zijn de specifieke geografische locaties zoals Castells deze benoemd. De douaneorganisaties maken ook gebruik van de technologische ontwikkelingen, zo zijn er speciale programma's ontwikkeld om de informatie-uitwisseling tussen de organisaties te verbeteren en wordt er gebruik gemaakt van geavanceerde elektronische informatie om risicovolle goederen op te sporen. De douaneorganisaties aan sich kun je zien als de elite die stuurt. Tijd en afstand worden door de technologische ontwikkelingen en de geografische knooppunten steeds minder belangrijk.

De ontwikkeling van de informatie- en communicatietechnologie creëert mogelijkheden om op internationaal niveau samen te werken. Maar aan welke aspecten moet een goede internationale samenwerking tussen publieke uitvoeringsorganisaties nog meer voldoen? Om een goed beeld te krijgen van een constructieve samenwerking is het van belang dit onderwerp vanuit meerdere invalshoeken te benaderen.

In deze scriptie onderzoeken we wat een goede internationale samenwerking behelst en welk effect cultuur, vertrouwen en toezicht hebben op de samenwerking tussen de douane organisaties van Rotterdam (Nederland), Felixstowe (United Kingdom) en Shenzhen (China).

1.3 Aanleiding

Ieder jaar groeien de grootste havens van de wereld. Rotterdam staat op nummer drie van de wereld. In 2004 heeft Rotterdam 8,3 miljoen Twenty feet Equivalent Unit (TEU)¹, in- en uitgevoerd. De verwachting is dat de in- en uitvoer van TEU's in de haven van Rotterdam groeit naar 11,4 miljoen in 2009. De prognose voor de periode tot 2020 is een gemiddelde groei van 6,8% per jaar². Een efficiënte en effectieve werkwijze tussen verschillende douaneorganisaties is nodig om deze groei op te kunnen vangen. Niet alleen wordt er gecontroleerd op het innen van belastingen, maar een verschuiving heeft ook plaatsgevonden binnen de kerntaak van de Europese Douane. Controle van goederen op Veiligheid, Gezondheid, Economie en Milieu (VGEM) aspecten wordt steeds belangrijker om de maatschappij te kunnen blijven beschermen.

Buiten deze verschuiving is er naar aanleiding van de "9/11 terroristische aanvallen" het beschermen tegen een mogelijke terroristische aanslag op de goederenketen een prioriteit voor de meeste grote handelslanden. Het wereldhandelssysteem is kwetsbaar en een terroristische aanslag kan wereldwijd grote economische schade veroorzaken.

Douaneorganisaties hebben door hun rechtspositionele bevoegdheden een unieke positie in de samenleving. Daarnaast hebben ze macht; zij zijn verantwoordelijk en bevoegd om goederen te controleren bij in- uit- en doorvoer. 165 douaneorganisaties zijn lid van de World Customs Organisation (WCO). De WCO is de enige intergouvernementele organisatie die uitsluitend is gefocust op douanezaken. Door zijn wereldwijde lidmaatschap, wordt WCO erkend als de stem van de globale gemeenschap van de Douane. Het WCO wordt in het bijzonder erkend door zijn werk voor het bevorderen van een veilige handelsketen, de ontwikkeling van wereldwijde normen, het faciliteren en vergemakkelijken van internationale handel, de verhoging van de handhaving en de nalevingactiviteiten van de Douane, initiatieven tegen vervalsing en piraterij, publiek-private samenwerkingsverbanden, integriteitbevordering en opbouwprogramma's voor de Douane wereldwijd. Ook handhaaft het WCO de internationale geharmoniseerde nomenclatuur³ en beheert de technische aspecten van de World Trade Organization (WTO) overeenkomsten over de waardevaststelling van de Douane en oorsprongsregels⁴. De douaneorganisaties van Rotterdam, Felixstowe en Shenzhen zijn lid van het WCO.

¹ Twenty feet Equivalent Unit voor een 20-voet container.

² http://www.portofrotterdam.com/nl/rotterdamse_haven/haven_in_cijfers/containers/index.jsp

³ De nomenclatuur is een systematische naamlijst van goederen

⁴ http://www.wcoomd.org/home_about_us.htm

Het is onmogelijk en onnodig om bij in- uit- en/of doorvoer alle goederen te controleren. Hierdoor is er binnen het WCO de behoefte ontstaan om de goederen te faciliteren en te beveiligen in de handelsketen. De afzonderlijke douaneorganisaties hanteren verschillende eisen om de goederen te beveiligen en te faciliteren binnen de keten. Het WCO had de behoefte om de eisen te uniformeren. Om erkenning te krijgen voor internationale standaard eisen heeft het WCO een veilig raamwerk voor “Standards to Secure and Facilitate Global Trade” opgezet. Hierin staan internationale douanestandaarden, waardoor er geen doublures of tegenstellingen meer bestaan qua facilitering en beveiliging van de handelsketen op internationaal niveau.

De strategie van het raamwerk ‘Standards to Secure en Facilitate Global Trade’ heeft een basis die bestaat uit twee pilaren:

- Customs-to-Customs netwerkkarrangementen;
- Customs-to-Business partnerschap.

Customs-to-Customs netwerkkarrangement beoogt dat er een uitwisseling van accurate informatie plaatsvindt tussen de verschillende internationale douaneorganisaties, waardoor risicobeheersing meer effectief uitgevoerd kan worden. De verwachting is dat samenwerkingsverbanden versterken en het stelt de Douane in staat om eerder te controleren in de internationale goederenketen, waardoor er een beter en efficiëntere verdeling van goederen plaatsvindt. Ook hoopt het WCO dat het raamwerk bewerkstelligt dat de douaneorganisaties een breder en meer alles omvattende kijk krijgen op de wereldwijde goederenketen. Dit onderzoek focust zich op deze pijler van het raamwerk.

Het raamwerk zorgt er bij de *Customs-to-Business* partnerschap voor dat verkopers en kopers makkelijker hun goederen kunnen vervoeren tussen verschillende landen. Deze pijler laten we buiten beschouwing in het onderzoek, omdat het onderzoek zich richt op de samenwerking tussen de publieke organisaties en niet op de samenwerking tussen publieke en private ondernemingen.

1.4 De probleemanalyse

Probleemstelling

Naar aanleiding van de 9/11 terroristische aanvallen is het beschermen van goederenketens een prioriteit voor handelslanden. De pilot “*Smart and Secure Trade Lanes*” (SSTL) is een nieuw internationaal samenwerkingsverband tussen China en de Europese Unie. Echter samenwerking komt niet zomaar tot stand. Diverse factoren zijn van invloed op het al dan niet succesvol verlopen van de samenwerking. Zo spelen verschillende culturele aspecten, vertrouwen en toezicht een grote rol in samenwerkingsverbanden. In deze scriptie onderzoeken we in hoeverre deze aspecten van invloed zijn op het verloop van de pilot.

Centrale vraag

In hoeverre heeft de pilot SSTL tussen de EU en China bijgedragen tot het versterken van de samenwerking tussen de betrokken douaneorganisaties van China, United Kingdom en Nederland? Welke rol spelen de aspecten cultuur en vertrouwen versus toezicht in internationale samenwerkingsverbanden tussen de douaneorganisaties?

Subvragen

- Welke actoren zijn betrokken bij de pilot en welk belang en effect hebben ze?
- Welke culturele aspecten zijn van toepassing op de afzonderlijke organisaties?
- Hoe is de samenwerking tijdens de pilot verlopen?
- Welk effect hebben de cultuurverschillen van de drie betrokken landen op de internationale samenwerking?
- Welk effect heeft vertrouwen versus toezicht op internationale samenwerking?
- In hoeverre spelen macht en toezicht een rol bij de pilot SSTL?

Hypothesen

In dit onderzoek hanteren we de volgende uit de theorie afgeleide hypothesen:

Hypothese A

Naarmate het samenwerkend vermogen is toegenomen, is de balans van vertrouwen versus toezicht en de cultuurverschillen zo bij elkaar gebracht dat er een nieuw samenwerkingsverband is ontstaan?

Hypothese B

Wanneer het samenwerkend vermogen niet is toegenomen, is het niet gelukt om met drie verschillende organisatie en de daarbij behorende culturen tot een nieuwe gemeenschap te komen.

1.5 Afbakening

Wij zijn van mening dat samenwerking een belangrijk aspect is in de pilot SSTL. Om de uitgangspunten van de pilot te realiseren is samenwerking tussen de douaneorganisaties cruciaal. Je bent gezamenlijk verantwoordelijk voor het slagen van de pilot en hierdoor ook afhankelijk van de andere organisaties. De douane in Rotterdam is afhankelijk van de inzet van de douaneorganisaties van China en de United Kingdom. Regelmatig vindt er afstemming tussen de organisaties plaats, op strategisch (stuurgroep), tactisch (werkgroep van de pilot) en operationeel niveau (expertgroepen).

Het gezegde “de ketting is zo sterk als de zwakste schakel” geeft aan dat het al dan niet slagen van de pilot afhankelijk is van de inzet van alle drie de landen. Ook is de afstemming tussen de landen van belang, want je moet op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en doelen van de andere organisaties en op basis hiervan gezamenlijke doelen vaststellen. Dit is alleen mogelijk door met elkaar samen te werken. In deze scriptie onderzoeken we welke invloed een goede samenwerking heeft op het al dan niet succesvol zijn van de pilot. We stellen dat de pilot succesvol is als de uitgangspunten worden gerealiseerd. Het onderzoek richt zich op de invloed van samenwerking op het wel of niet succesvol zijn van de pilot. Daarnaast onderzoeken we welke effecten cultuur, vertrouwen en toezicht hebben op internationale samenwerking tussen publieke organisaties.

Om dit te onderzoeken beschrijven we eerst op basis van een aantal theorieën wat een goede samenwerking behelst, wat zijn de succes- en faalfactoren. In de empirie beschrijven we de uitgangspunten, de T0 situatie (beschrijving van de afzonderlijke douaneorganisaties aan de hand van de aspecten samenwerken, vertrouwen, cultuur en toezicht) en de T1 situatie (reconstructie van de pilot op basis van bovengenoemde aspecten). Vervolgens presenteren we een analyse waarin op basis van het theoretisch kader een evaluatie wordt verricht.

Van de zeven wereldbeschavingen richten wij ons op twee. De Westerse en de Aziatische beschaving zijn relevant voor het onderzoek. Westerse voor Nederland en de United Kingdom en de Aziatische beschaving voor China. Binnen de westerse beschaving zijn twee modellen te onderscheiden, het Angelsaksische en het Rijnlands model. Het Angelsaksische model gebruiken om een beschrijving te maken van de douaneorganisatie Felixstowe en het Rijnlands model voor de douaneorganisatie Rotterdam. De Aziatische beschaving kent culturele diversiteit (Fukuyama, 1996), daarom beperken wij ons in het onderzoek tot de culturele aspecten van het land China.

De Europese Commissie speelt een belangrijke rol in het samenwerkingsverband. Dit onderzoek is gericht op internationale samenwerking tussen douaneorganisaties, daarom wordt de Europese Commissie niet meegenomen in de reconstructie en conclusies.

Cultuur

Bij de pilot is sprake van drie verschillende organisaties, landen en culturen. Het is mogelijk dat in de samenwerking een cultuur dominant is, de culturen zich met elkaar vermengen of botsen. Het begrip cultuur zal in belangrijke mate invloed uitoefenen op de betrokken organisaties en op de samenwerking tussen deze organisaties, daarom operationaliseren wij dit begrip in de scriptie.

Vertrouwen

Wij zijn van mening dat vertrouwen invloed heeft op een samenwerkingsverband. Benieuwd zijn we naar de effecten van vertrouwen op het al dan niet succesvol zijn van de samenwerking tussen de drie douaneorganisaties op tactisch niveau. Er zijn in de literatuur meerdere vormen van vertrouwen te onderscheiden, in het empirische onderzoek wordt beschreven welke vormen op welk moment van de pilot aanwezig waren. Ook onderzoeken we de relatie tussen vertrouwen en toezicht en vertrouwen en samenwerken.

Toezicht

Het laatste theoretische uitgangspunt in de scriptie is toezicht. Uit ervaring stellen we dat toezicht vaak op gespannen voet staat met vertrouwen, dit blijkt ook uit de theorie van B. de Wit e.a. (2000). Hierin wordt de paradox tussen verantwoording en verantwoordelijkheid beschreven. Geef je mensen eigen verantwoordelijkheid dan neemt het vertrouwen toe. Worden mensen sterk gecontroleerd, dan kan dit ervaren worden als een controlemechanisme en hierdoor neemt de eigen verantwoordelijkheid af. Samenvattend kan op basis van de theorie van De Wit worden gesteld dat als er veel verantwoording afgelegd wordt en er een sterke mate van controle is, het verantwoordelijkheidsgevoel afneemt.

Wij vinden het interessant om de begrippen vertrouwen en toezicht te operationaliseren omdat we van mening zijn dat deze begrippen van invloed zijn op de mate van effectieve samenwerking tussen de douaneorganisaties.

Tijd

Ons onderzoek richt zich op de periode van 19 september 2006 (start van de pilot) t/m 1 juni 2008. Ons tijdstip van afstuderen als bestuurskundigen is bepalend geweest voor de afbakening van deze periode.

1.6 Relevantie van het onderzoek

Waarom richten wij ons in dit onderzoek op de effecten van vertrouwen, toezicht en cultuur op samenwerken? Waarom onderzoeken we de effecten van samenwerken op het al dan niet succesvol zijn van de pilot ‘*Smart and Secure Trade Lines*’? Zou het niet interessanter zijn om te kijken naar de effecten van de stijl van leidinggeven of kwaliteitsmanagement op het al dan niet succesvol zijn van de pilot?

Dit is een persoonlijke keuze van ons geweest. Wat onderzoekers (bij een scriptie) bestuderen en wat wel en niet interessant wordt gevonden is vaak een persoonlijke keuze⁵. Eén van de randvoorwaarden van dit onderzoek is wel dat het zowel bestuurskundig als maatschappelijk relevant is. Binnen de gestelde randvoorwaarden hebben we persoonlijke keuzes gemaakt wat we wel en niet gaan onderzoeken.

Bestuurskundige relevantie

De begrippen vertrouwen en cultuur worden vaak als zacht omschreven en als zaken waar je weinig invloed op kunt uitoefenen. Tot 30 jaar geleden was er nauwelijks onderzoek gedaan naar de effecten van vertrouwen. Met dit onderzoek naar internationale samenwerking willen wij aantonen dat er verbanden zijn tussen de ‘zachte’ begrippen en het al dan niet succesvol zijn van een samenwerkingsverband. Ook willen we onderzoeken of het mogelijk is om deze begrippen, door een operationaliseringslag, te vertalen naar objectief meetbare begrippen. Zo willen we een brug slaan tussen de sociale wetenschappen en de natuurwetenschappen (Hakvoort, 1996).

Door globalisering en de ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie wordt het ook voor publieke organisaties eenvoudiger om samenwerkingsverbanden met buitenlandse ‘zuster’ organisaties aan te gaan. Ambtenaren van beleidsdirecties, maar ook uitvoeringsorganisaties, nemen deel aan internationale werkgroepen. Ook krijgen medewerkers in hun dagelijks werk regelmatig met collega’s aan de andere kant van de grens te maken of maken zelf reizen om innovatieve markten te verkennen. Niet alleen taal vormt een obstakel, ook de gebruiken en gewoonten leiden er toe dat elk land op zijn eigen manier het probleem benadert en oplossingsrichtingen kiest⁶. Steeds meer organisaties zijn er van doordrongen dat cultuur, maar ook vertrouwen invloed heeft op het al dan niet succesvol zijn van een internationaal samenwerkingsverband. We denken met deze scriptie

⁵ <http://www.infocratie.nl/index.php?hfd=1&par=5>

⁶ uit ‘Cultuurbarrieres’ seminar van V&W over internationale samenwerking vanuit een cultureel standpunt, 11 september 2008

een wetenschappelijke bijdrage te leveren aan succes- en faalfactoren voor internationale samenwerking tussen douaneorganisaties.

Maatschappelijke relevantie

*“De Chinese beurs knalt maar door”*⁷, *“De gevolgen van de stormachtige opkomst van de Chinese economie voor Nederland”*⁸, *“Weer Chinees speelgoed uit de handel”*⁹, zijn enkele (kranten)koppen die we in de media tegenkomen.

Na jarenlang een vrij afgesloten werelddeel te zijn, is door de globalisering China een steeds belangrijkere speler op de wereldmarkt. Europese consumenten genieten steeds meer van de invoer van Chinese goederen.

China is tegelijkertijd ook een zorgenkindje op verschillende risicogebieden. Vooral op het gebied van intellectuele eigendomsrechten (IER) en veiligheid en gezondheid. Zo worden er op grote schaal viagrapillen, medicijnen tegen vogelgriep en anti-malariapillen, telefoons, parfums, auto- en vliegtuigonderdelen nagemaakt en geëxporteerd naar Europa.

Daarbij is China, in het jaar 2008, ook nog het gastland van de Olympische Spelen. Het debat over schending van internationale mensenrechtenstandaarden is aan de orde van de dag¹⁰. De hele wereld kijkt geboeid naar de regering. Met andere woorden China speelt een steeds grotere rol in onze dagelijkse beleving en onze complexe maatschappij.

Onze Westerse cultuur is in essentie anders: andere religies, waarden en normen en andere wettelijke eisen. Kijkend naar het economisch belang en daarbij een goede (handels)samenwerking, wordt het voor de Europese Unie steeds belangrijker om de banden met China te versterken. Het feit dat deze samenwerking op een goede manier plaatsvindt, is van maatschappelijk belang.

⁷ http://www.volkskrant.nl/economie/article476175.ece/De_Chinese_beurs_knalt_maar_door

⁸ http://www.cpb.nl/nl/pub/presentaties/2007/china_en_nederland.pdf

⁹ <http://www.nuijij.nl/weer-chinees-speelgoed-uit-de-handel.838370.lynkx>

¹⁰ http://www.amnesty.nl/bibliotheek_vervolg/china_tibet_2008#artikel32005

'Blij dat we van die domme Belgen af zijn', dit een citaat uit een artikel op de voorpagina van 'De Pers' van 30 september 2008.

In het artikel wordt gewezen op cultuurverschillen tussen Fortis en ABN Amro die de samenwerking soms wat stroef maken. Medewerkers van ABN Amro geven af op de Belgen: *“ze komen gemakkelijk op afspraken terug, ze hangen aan autoriteit en aan polderen doen ze niet mee.”* Uit dit voorbeeld blijkt dat de medewerkers zich bewust zijn van de problemen die bij internationale samenwerking ontstaan. Dit geldt niet alleen voor de samenwerking tussen medewerkers van ABN Amro en Fortis, het is een breed aandachtspunt.

Er worden veel symposia en congressen georganiseerd over cultuurverschillen bij internationale samenwerking¹¹. Het doel is om meer grip te krijgen op de problemen die kunnen ontstaan bij internationale samenwerking. Met deze scriptie hopen wij ook een waardevolle wetenschappelijke bijdrage te leveren aan dit vraagstuk. Middels het bieden van handvatten die het cultuurprobleem bij internationale samenwerking kunnen verkleinen, met de focus op de samenwerking tussen China en de Europese Unie.

¹¹ Google, 326.000 hits. D.d. 3 oktober 2008.

2. Theoretisch kader

2.1 Evaluatie

“Evaluëren is waardebeoordeling” (Swanborn, 2007). Eigenlijk evalueren we heel de dag door. Als je hebt gedoucht, controleer je of al je shampoo uit je haarbos is gespoeld. Na het lezen van een hoofdstuk uit een boek, bepalen we of we het boek uitlezen of toch liever kiezen voor een ander boek. Echter, evaluatieonderzoek is bijzonder. Het gaat hierbij om een wetenschappelijk onderzoek, waarbij het ontwerp en uitvoering verbonden zijn aan wetenschappelijke criteria. Volgens Swanborn moet er sprake zijn van:

- Een duidelijk geformuleerde probleemstelling;
- Een doordacht ontwerp voor een onderzoek;
- Een systematische dataverzameling en -analyse;
- Een rapportage waaruit blijkt op welke punten de probleemstelling wel en op welke punten niet is opgelost.

Evaluatieonderzoek behoort tot het praktijkgerichte onderzoek. De essentie ligt in het verkrijgen van kennis waardoor verschijnselen in de werkelijkheid kunnen worden beïnvloed en veranderd. Het verzamelen, analyseren en rapporteren is hierbij het directe doel. Evaluatieonderzoek richt zich op het vaststellen van het slagen of falen van een interventie¹² (Swanborn, 2007). Bij de pilot SSTL is er sprake van een samenwerking op internationaal niveau. Volgens Swanborn spreken we dan van een interventie op macroniveau.

Onderzoek vindt niet alleen maar achteraf, na een interventie, plaats. Er zijn namelijk verschillende soorten van evaluatieonderzoek. Er is onderzoek dat gericht is op het ontwerpen van interventies, onderzoek dat gericht is om op een verantwoorde wijze de lopende interventies bij te sturen en onderzoek dat een afgesloten beleid evalueert. Deze onderzoeken worden onderverdeeld in een plan- proces- en een productevaluatie (Swanborn, 2007).

SSTL is ingezet als een pilot. De resultaten van de pilot bepalen of SSTL wel of niet verder wordt ingezet. De pilot loopt op dit moment nog. Dit onderzoek naar de internationale samenwerking zal plaatsvinden tijdens de interventie. Dit betekent dat de evaluatie in deze scriptie een procesevaluatie is. Het doel van de procesevaluatie is niet om definitief het inhoudelijke effect van de SSTL pilot te onderzoeken, maar welk effect de samenwerking

¹² “Een samenhangend stelsel van activiteiten en/of maatregelen, een bewuste poging tot beïnvloeding van de werkelijkheid door een actor, in de richting van expliciet gestelde doeleinden”.

heeft op het al dan niet succesvol verloop van de pilot. Daarbij wordt de “*hoe werkt het precies*”- vraag beantwoord (Swanborn, 2007). In deze “*hoe werkt het precies*”- vraag zullen wij voornamelijk aandacht besteden aan hoe afhankelijk de effectiviteit van de ene variabele is ten opzichte van andere variabele.

De auteur Verschuren (1994, p.22,) genoemd in Swanborn (2007), is van mening dat het belangrijkste intrinsieke doel van evaluatieonderzoek bewustmaking van de betrokkene is. Procesevaluatie kan een sterke invloed hebben op de betrokken actoren door directe beïnvloeding. Volgens Swanborn kunnen de volgende effecten bereikt worden door procesevaluatie:

- Een betere motivatie;
- Een scherper bewustwording van doelstellingen;
- Het ordenen, structureren en bewustmaken van het eigen “paradigma¹³”;
- Het verbeteren van de onderlinge communicatie;
- Het bespreken en oplossen van sluimerende problemen en conflicten.

¹³ Het geheel van wetenschappelijke prestaties van voorgangers dat door onderzoek op een bepaald gebied, op een bepaald moment in de ontwikkeling van een wetenschap als maatgevend wordt beschouwd.

2.2 Samenwerking

Als je met elkaar gaat samenwerken, hoe kom je dan tot de keuze voor de beste vorm van die samenwerking en hoe organiseer je een samenwerking zodanig dat deze constructief is? In het theoretisch kader willen we antwoorden vinden op deze vragen zodat we in het empirisch onderzoek kunnen toetsen of de samenwerking gelijk is aan de theoretische, normatieve uitgangspunten of dat het in de empirie afwijkend is. **Ervaringen met samenwerken leren ons dat het succes ervan in hoge mate samenhangt met de vaardigheden en inzet van de mensen en de organisaties die deelnemen aan een samenwerking.**

We hanteren de volgende definitie voor samenwerken tussen organisaties: (Kaats, 2006): *‘organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken aan te gaan en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn.’*

2.2.1 Samenwerken tussen organisaties = samenwerken tussen mensen.

Bij samenwerken tussen organisaties gaat het uiteindelijk om samenwerken tussen mensen. Samenwerken is een vorm van organiseren, er is sprake van doelgerichtheid, mensen moeten er energie in willen steken, de samenwerking moet waarde en betekenis hebben, er worden bronnen ingezet en het moet leiden tot resultaten. Als de samenwerking eenmaal vormgegeven is ontwikkelt het een eigen dynamiek. Er wordt een gezamenlijke doelstelling en strategie opgesteld, de besturing en procesinrichting moet helder zijn, toedeling van bronnen moet beschreven zijn en er wordt een managementstijl ontwikkeld. Op deze manier leidt samenwerking tot een gemeenschap, al is het wel zo dat de mensen en organisaties die samenwerken zelf ook weer deel uitmaken van meerdere gemeenschappen.

2.2.2 Stukje autonomie kwijt

Het gaat er bij samenwerken om dat autonome organisaties gezamenlijk beslissingen nemen. Dit heeft als consequentie dat de organisatie ook een stuk autonomie kwijtraakt, ze kan immers niet meer alleen de besluiten nemen. Er is ook geen directe besturing, maar gezamenlijke, gelijkwaardige besturing, waarbij speculeren, wederzijdse beïnvloeding, communicatie, onderhandelen en vertrouwen een belangrijke rol spelen. Dit kan op gespannen voet staan met beheersing en risicomanagement, deze aspecten zijn namelijk van belang om als organisatie ‘in control’ te zijn. In het empirisch onderzoek toetsen we dan

ook welke effecten vertrouwen, toezicht¹⁴ en cultuur hebben op de samenwerking in de pilot.

2.2.3 Gezamenlijk beter de doelen bereiken dan ieder voor zich

Gezamenlijk beter de individuele en gezamenlijke doelen bereiken dan ieder voor zich.

Welke voordelen heeft samenwerken en wat zijn de nadelen? Zorgt samenwerking niet voor beperking van de bewegingsvrijheid? Als je de keuze maakt om samen te werken met een partner, betekent dit automatisch uitsluiting van andere partners?

Kaats (2005) geeft aan dat er een onderscheid is in samenwerken in een keten of samenwerken in groepen. Bij onze scriptie is sprake van beide. Bij de samenwerking tussen de douanediensden, importeurs, exporteurs, shippers, brokers, carriers, terminal operators en forwarders kun je spreken van samenwerking in een keten. Want een keten begint met een order en zorgt voor een antwoord op de order. Bij ketensamenwerking gaat het om een 'logistieke' opeenvolging van gecoördineerde handelingen. Om een dergelijk keten te faciliteren gaan organisaties samenwerkingsverbanden aan, er worden groepen, oftewel netwerken gevormd. In ons onderzoek zijn de volgende netwerken te onderscheiden: World Customs Organisations, Asia Europe Meeting, de pilot (onderverdeelt in de stuurgroep en de werkgroep). Ons onderzoek richt zich op samenwerken in de groepen, oftewel netwerksamenwerking, de ketensamenwerking wordt buiten beschouwing gelaten.

2.2.4 Samenwerken geen doel op zich, maar dient een doel

Kaats (2005) geeft aan dat samenwerken geen doel op zich is, maar een doel dient, daarmee is samenwerken een instrument. Dit instrument heb je nodig om gezamenlijke doelen te bereiken. Kaats (2005) benoemt een aantal redenen om te participeren in netwerken. Groepsvorming kan ontstaan vanuit de noodzaak of wens om gezamenlijk te concurreren, of vanuit de noodzaak of wens om gezamenlijk een operationeel resultaat te realiseren. Dit laatste is het geval bij de groepssamenwerking tussen de douanediensden, want ze willen sneller en veiliger de containers vervoeren, daarom zijn ze samenwerkingsverbanden aangegaan, wij richten ons in het onderzoek specifiek op de netwerksamenwerking van de werkgroep. Een ander argument voor samenwerken is de wens om gezamenlijk een probleem op te lossen of een maatschappelijk belang veilig te stellen. Ook dit is een reden waarom de douanediensden de pilot zijn aangegaan: de havens groeien exponentieel, hierdoor is het niet mogelijk om zelf de containers 100% te controleren, daarom vindt er samenwerking met het land van herkomst plaats.

'Functioneren in een groep vraagt specifieke vaardigheden van de betrokken organisaties' (Kaats 2005). Vanuit de overtuiging dat samenwerken voordelen oplevert en onvermijdelijk is, moet er kennis en ervaring opgebouwd worden op het gebied van spelregels van het samenwerken en de mechanismen die van toepassing zijn in samenwerkende groepen. Het opbouwen van kennis en ervaring kost in het begin meer tijd dan het oplevert en is hierdoor niet effectief, maar deze investering is noodzakelijk voor een effectieve samenwerking op langere termijn. Dit blijkt ook uit het artikel van De Groot en Roelofwaards *'Samenwerken tussen organisaties'*.

Kaats (2005) beschrijft een aantal criteria waaruit kan blijken of een organisatie geschikt is om samen te werken. Tijdens het empirisch onderzoek toetsen we of de deelnemers van de werkgroep zich bewust zijn van deze criteria en of ze stil hebben gestaan bij deze (of soortgelijke) vragen:

- Wat is mijn ambitie / eigen verwachting bij samenwerken in groepsverband?
- Is de noodzaak aanwezig om samen te werken?
- Ben ik in staat om in groepsverband te functioneren?
- Pas ik bij een groep?
- Wat zijn de (negatieve) consequenties van de samenwerking voor mijn organisatie? En zijn deze aanvaardbaar?

2.2.5 Spelregels voor netwerksamenwerking

" Om succesvol te zijn in een netwerk, moet je de spelregels van dat netwerk adopteren", K. McColl, ambtenaar Boston, genoemd in het boek van Kaats (2005). De spelregels van het netwerk zijn vaak anders dan de spelregels van de eigen organisatie. De Bruin en Ten Heuvelhof, genoemd in het boek van Kaats (2005) beschrijven een aantal spelregels voor samenwerkende organisaties:

- Macht wordt niet geëtaleerd;
- Winst mag niet openlijk worden genoten (niet aan de orde bij de douanediensden, wel bij de ketensamenwerking);
- Resultaten moeten inhoudelijk worden gerechtvaardigd;
- Niet op twee borden tegelijk schaken;
- Geen tussentijdse wijzigingen van de spelregels;
- Bereidheid om extra inspanningen te leveren;
- Voor wat, hoort wat;
- Proportionaliteit van acties en reacties;
- Geen aantasting van kernwaarden van leden van de groep;
- Loyaliteit aan de besluitvorming.

In de empirie toetsen we of deze spelregels door de deelnemende organisaties gehanteerd worden.

2.2.6 Soorten samenwerkingsstrategieën

Organisaties maken keuzes in de mate waarin zij informatie en kennis delen in een netwerk. Molveveanu en Baum, genoemd in het boek van Kaats (2005) hebben dit gegeven gebruikt om een onderscheid te maken tussen collaboratieve en competitieve samenwerkingsstrategieën. In het empirisch deel van het onderzoek toetsen we of de werkgroep SSTL een collaboratieve of een competitieve strategie hanteert. Het is interessant om dit te onderzoeken omdat er misschien een verband te leggen is tussen de soort strategie die gehanteerd wordt en het effect van het begrip ‘vertrouwen’ op de samenwerking.

► Collaboratieve strategie

De deelnemers streven naar een zo groot mogelijke gemeenschappelijke kennisbasis. De organisaties zijn er op gericht om hun kennis te delen in de groep. De deelnemer die de kennis inbrengt verwacht te profiteren van de gezamenlijk ontwikkelde kracht.

► Competitieve strategie

De dominante partijen in de groep streven ernaar om hun kennis te delen, maar doen dit wel selectief en zodanig dat andere deelnemers nooit het volledig overzicht krijgen over de totale beschikbare kennis. De dominante partijen zetten stukjes van de puzzel uit, zodat de andere partijen zich wel op deelgebieden verder kunnen ontwikkelen. Deze strategie leidt in het gunstigste geval tot kennisvermeerdering op deelterreinen, maar vooral tot een machtspositie van de dominante groepsleden. Deze groepsleden organiseren de informatiebeschikbaarheid zodanig dat zij daarmee hun eigen belang dienen en er afhankelijkheden ontstaan.

Wat heb ik de groep te bieden?	Wat heeft de groep mij te bieden?
Ben ik in staat een dominante rol te spelen in een groep?	Hoe is de groep samengesteld?
Welke toegevoegde waarde heb ik in een groep?	Wie zijn de dominante spelers?
	Hoe zijn de posities verdeeld in de groep?
	Is er nog ruimte voor een partner?

o Tabel 1. Keuze van positie

2.2.7 Constructieve samenwerking

De centrale vraag van deze paragraaf is hoe organiseer ik een samenwerking zodanig dat deze betekenisvol en duurzaam is? In het onderzoek gaan we na of in de empirie de normatieve uitgangspunten van een constructieve samenwerking gehanteerd worden.

Een constructieve samenwerking bestaat uit een “hard” en een “zacht” deel. Het harde element is de organisatiekundige kant en het zachte deel vertrouwen en een goede klik tussen de partners. In deze paragraaf gaan we in op de organisatiekundige kant van de constructieve samenwerking, oftewel het ‘harde’ deel van een constructieve samenwerking. In het hoofdstuk vertrouwen wordt ingezoomd op de ‘zachte’ kant van een constructieve samenwerking. Kaats (2005) geeft aan dat een samenwerkingsverband een nieuwe werkgemeenschap vormt, met de volgende eigenschappen:

- Een gemeenschap van mensen die energie stoppen in een samenwerking en deze ook een eigen identiteit geven;
- Een gemeenschappelijke doelstelling;
- Eigen werkprocessen, die aansluiten op de werkprocessen van de samenwerkingspartners en die er toe leiden dat er waarde wordt toegevoegd;
- Een vorm van besturing en structuur, een juridische vorm of een psychologisch contract;
- Gedragsafspraken die bijdragen aan onderling vertrouwen;
- Gezamenlijke informatie- en communicatiefaciliteiten.

In het empirische onderzoek nagaan of wordt voldaan aan deze eigenschappen. Zo niet, dan zijn dit mogelijke aanbevelingen voor het verbeteren van de pilot. Bij het organiseren van samenwerkingsrelaties wordt in de praktijk vaak direct de stap gemaakt naar het vastleggen van afspraken, om vervolgens meteen aan de slag te gaan. Het vastleggen van afspraken is geen startpunt, hooguit een belangrijk tussenmoment die het wederzijdse commitment markeert. De inrichting van de samenwerking begint al eerder en vraagt om een breder perspectief. Aan de start van een samenwerkingsverband kunnen de volgende kernvragen worden gesteld (Kaats 2005): welke doelen stellen we voor de samenwerking? Hoe gaan we de samenwerking besturen? Welke gedragsafspraken maken we? Hoe werken we de samenwerking uit in operationele zin? Hoe brengen we de samenwerking tot stand?

Kaats (2005) heeft op basis van het groot aantal mogelijkheden om samenwerkingsrelaties vorm te geven een tweetal samenwerkingsvarianten geordend. Deze ordening is gebaseerd op empirisch onderzoek en daaruit blijkt dat het in de kern steeds gaat om twee vragen die betrekking hebben op de doelstelling van samenwerkingsrelaties:

► *Intentie van de samenwerking: verbeteren of vernieuwing:*

Wil ik slimmer werken (verbeteren) of wil ik nieuwe mogelijkheden ontdekken (vernieuwen)?

► *Aard van de samenwerking: delen of uitwisselen:*

Vraagt de samenwerking om veel onderlinge afstemming van organisaties (delen) of wordt de samenwerking beperkt tot een duurzame vorm van uitwisselen (uitwisselen van producten, diensten, kennis, informatie).

Intentie van de samenwerking	Verbeteren	Vernieuwen
Onderlinge verhouding tussen de partners	Opdrachtgever - opdrachtnemer	Gelijkwaardig
Tijdsoriëntatie van de samenwerking	Morgen	Toekomst
Leidraad in de samenwerking	Resultaatbeschrijving	Ambitie en doelstelling
Oriëntatie van de samenwerking	Beter	Anders
De succesfactor van de samenwerking	Stabiliteit en continuïteit	Creativiteit
De aanpak in de samenwerking	Stap voor stap	Innovatie

o Tabel 2. Intentie van de samenwerking: verbeteren of vernieuwen?

In onze scriptie richten wij ons op de samenwerking van de netwerkpartners, de ketenpartners worden buiten beschouwing gelaten.

Aard van de samenwerking	Uitwisselen	Delen
Selectie criterium bij de partner keuze	Passende partners	Unieke partners
Aard van de relatie	Inwisselbaar	Exclusief
Onderlinge verhoudingen	Onafhankelijk	Wederzijdse afhankelijkheid
Mate waarin partners zich aan elkaar aanpassen	Co-existentie	Assimilatie
Totstandkoming van belangrijke besluiten	Consent	Consensus
Belang van samenwerking tussen partners	Randvoorwaardelijk	Primair belang

o Tabel 3. Aard van de samenwerking: delen of uitwisselen?

2.2.8 Fasen bij het samenwerken

Er zijn vier fasen onderscheiden bij samenwerken, volgens L. de Groot en A. Roelofwaard (z.j.) in het artikel 'Samenwerken tussen organisaties'.

► Fase 1: initiatief nemen

Voordat er daadwerkelijk sprake is van samenwerken heeft de initiatiefnemende organisatie al een aantal constatering gedaan, zoals het beschrijven van ambities en doelstellingen voor de komende periode. Een hierop volgende conclusie kan zijn dat de doelen niet alleen, maar door samenwerking met andere partijen beter behaald kan worden. In deze fase wordt een profiel geschetst van de meest geschikte partner (s). Het profiel bestaat niet alleen uit een schets van de organisatiestructuur en doelstellingen en positie van de betreffende partner, maar ook uit culturele en persoonlijke aspecten. Daarnaast moet het juridisch mogelijk zijn om een samenwerking aan te gaan. Vervolgens vindt er een haalbaarheidsonderzoek plaats met betrekking tot doelstellingen, ambities, samenwerkingsvorm en voor welke periode de samenwerking wordt aangegaan. De laatste stap van deze fase is het maken van afspraken. Deze afspraken kunnen allerlei vormen aannemen. Ze kunnen formeel zijn en vastgelegd in contracten of convenanten. Ze kunnen ook de vorm aannemen van een nieuwe organisatorische entiteit, bijvoorbeeld een joint venture. Maar er kan ook sprake zijn van informele en mondelinge afspraken, zogenoemde psychologische contracten. Vooral deze informele afspraken staan in relatie met de

begrippen vertrouwen en cultuur. Mondelinge afspraken en de hier uit volgende psychologische contracten zijn vooral mogelijk als er vertrouwen is tussen de samenwerkende partijen.

► *Fase 2: bepalen van een gezamenlijke richting*

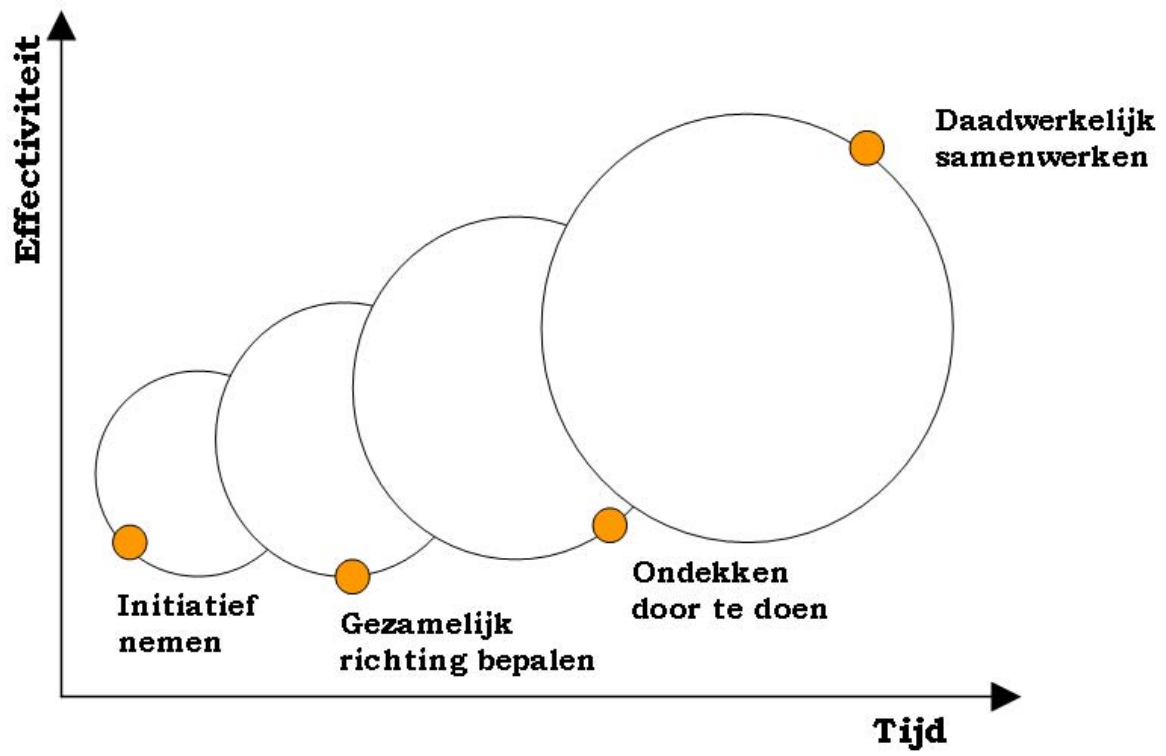
Het bestuur of een directie neemt een besluit over een mogelijke samenwerking met andere partners. Dit kan leiden tot verschillende reacties bij medewerkers van de betrokken organisaties. Negatieve reacties kunnen voortkomen uit angst voor verandering (Kotter, 2002). Medewerkers zijn niet doordrongen van de sense of urgency van het mogelijke samenwerkingsverband en medewerkers willen weten wat de samenwerking concreet voor henzelf betekent. Communicatie is in deze fase erg belangrijk: sense of urgency moet toegelicht worden, organisatiebelangen en wat het voor de medewerkers en hun werkzaamheden gaat betekenen. Hierdoor kan het draagvlak onder de medewerkers vergroot worden.

► *Fase 3: ontdekken door het te doen*

In deze fase gaan de medewerkers met elkaar aan de slag om de samenwerking vorm te geven en in te richten. Op basis van de gemeenschappelijke doelstellingen en organisatievorm en structuur wordt de samenwerking meer gedetailleerd vormgegeven. In deze fase starten de eerste projecten. Het contact tussen de medewerkers van de samenwerkende organisaties bestaat vooral uit 'ontdekken door het te doen'. Er wordt op zoek gegaan naar werkbare en praktische oplossingen, kennis en kunde wordt overgedragen en er wordt gebruik gemaakt van elkaars sterke punten. Vertrouwen speelt in deze fase een grote rol, je moet je kwetsbaar op durven stellen, want anders weet je niet wat de sterke en zwakke punten van de samenwerkende organisatie zijn. Culturele aspecten spelen ook een belangrijke rol in deze fase. Het is belangrijk om op de hoogte te zijn van de institutionele normen en waarden, maar ook van de organisatie zelf.

► *Fase 4: daadwerkelijk samenwerken*

In deze fase is het belangrijk om regelmatig te toetsen of de afgesproken werkzaamheden nog steeds op elkaar aansluiten, indien nodig bijsturen. In deze fase worden de vruchten van de samenwerking geplukt, dit is zichtbaar in figuur 1, de samenwerking is nu effectief. De betrokken organisaties gaan nu nadenken over hoe de eigen identiteit behouden kan worden, zonder afstand te doen van de nieuwe, gezamenlijke identiteit die is ontstaan doordat de medewerkers van de samenwerkende organisaties daadwerkelijk samenwerken. Het is belangrijk om successen te vieren in deze fase, hierdoor worden pessimistische of kritische geluiden over de samenwerking tegengegaan (Kotter, 2002).



o Figuur 1. Samenwerken (L. de Groot en A. Roelofwaard, z.j.)

2.3 Cultuur

“De geschiedenis van de mensheid is de geschiedenis van de beschavingen” (Huntington, 1997; p.39).

Het verhaal van de beschavingen geeft de ontwikkeling van de mens aan. Volgens vooraanstaande sociologen zoals Max Weber en Emile Durkheim, is beschaving voor een groot deel een culturele entiteit. Opvolgende generaties in een bepaalde samenleving hechten een groot belang aan waarden, normen, instituties en manieren van denken. Een beschaving is de breedst mogelijke culturele entiteit. Nationaliteiten, etnische groepen, dorpen, et cetera, verschillen met hun eigen cultuur van verschillende niveaus van culturele heterogeniteit (Huntington, 1997).

Binnen de literatuur worden talloze definities gegeven en onderscheidingen in cultuur gemaakt. Zo zijn Veenswijk en Kickert (1993) van mening dat cultuur niet alleen maar gedragspatronen betreft. Het omvat ook waarden- en normenpatronen, referentiekaders en basisassumpties¹⁵. Deal en Kennedy (1982), genoemd in het boek van Kickert (1993) richten zich op de “corporate culture”: symboliek, mythen, rituelen en communicatie zijn kenmerken van waarden waarmee je verschillende culturen kan onderscheiden. Een ander onderscheid kan gemaakt worden in de ideeënsysteemdenkers zoals Schein en Hofstede. De kern van cultuur ligt volgens Schein (2001) in de basisassumpties die gehanteerd worden bij het betekenis geven aan de dagelijkse sociale realiteit. Schein (2001) symboliseert de “zuivere cultuurpatronen” als een ui. Waarin de buitenste schil de zichtbare cultuuraspecten zijn (artefactniveau), het binnenste schilniveau handelt over wat men mag en niet mag op organisatieniveau en het diepste niveau gaat over de handhavingfunctie dat is verankerd in maatschappelijk zingevingskader. Hofstede (2001) vindt het een collectieve mentale programmering die de ene groep van de andere onderscheidt en zo zijn er nog talloze “cultuur percepties”.

In deze paragraaf worden verschillende percepties nader uitgewerkt. We hebben goed nagedacht over welke percepties relevant kunnen zijn voor de afbakening van dit onderzoek. Ook worden aspecten over de culturele erfgoed(en) van Nederland, de United Kingdom en China aangehaald. Naar verwachting zullen de Aziatische en Westerse culturen van elkaar verschillen. Door Hofstede's ‘*Culture's consequences*’ worden de verschillende culturen in dimensies besproken. Tot slot maken we een verdiepingsslag in de onafhankelijke variabele vertrouwen en toezicht.

¹⁵ Basisveronderstellingen

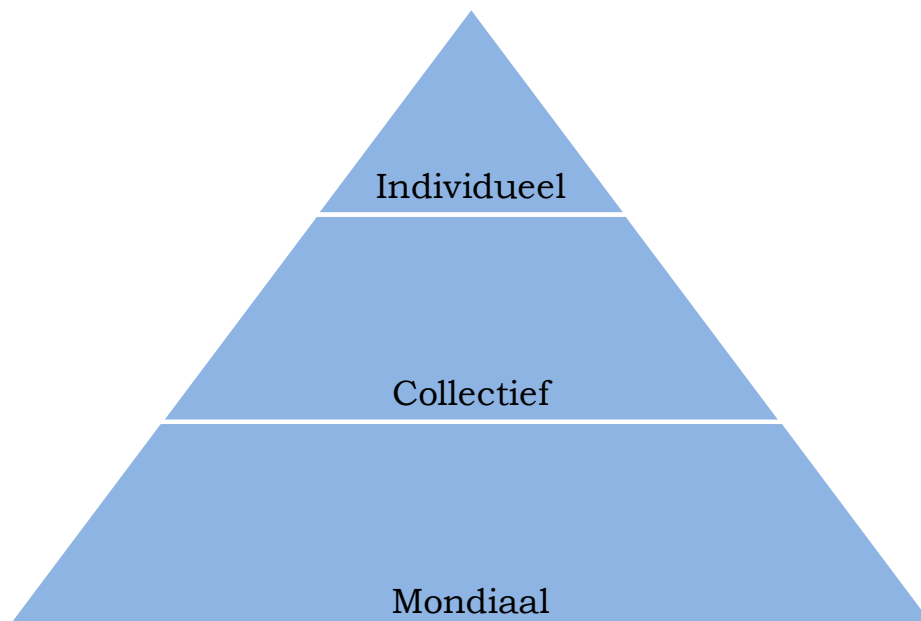
2.3.1 Aziatische en Westerse culturen

Hofstede Culture's Consequences

"A better understanding of invisible cultural differences is one of the main contributions the social sciences can make to practical policy makers in governments, organizations, and institutions –and to ordinary citizens" (Hofstede, 2001:p.xv, in Culture's Consequences).

Hofstede (2001) omschrijft cultuur als een collectieve mentale programmering; het is niet alleen zichtbaar in waarden, maar ook in verschillende oppervlakkige manieren zoals in symbolen, helden en rituelen. Mentale programmering bevindt zich op mondiaal, collectief en individueel niveau. Echter sociale systemen bestaan alleen maar omdat menselijke gedragingen niet willekeurig zijn. Ze zijn tot op zekere hoogte voorspelbaar.

Systeemdenkers gaan er vanuit dat elk persoon een zekere hoeveelheid van mentale programmering met zich meedraagt. In de tijd is deze programmering stabiel en laat daardoor meer of minder hetzelfde gedrag zien in vergelijkbare situaties. Dit is natuurlijk niet een wet van mede en perzen, omdat we de mentale programmering niet kunnen observeren. Alleen woorden en daden. Dit betekent dat volledige objectiviteit in sociale onderzoeken niet bestaat. Wel kunnen we vanuit onze subjectiviteit zoveel mogelijk intersubjectief te zijn door gebruik te maken van modellen.

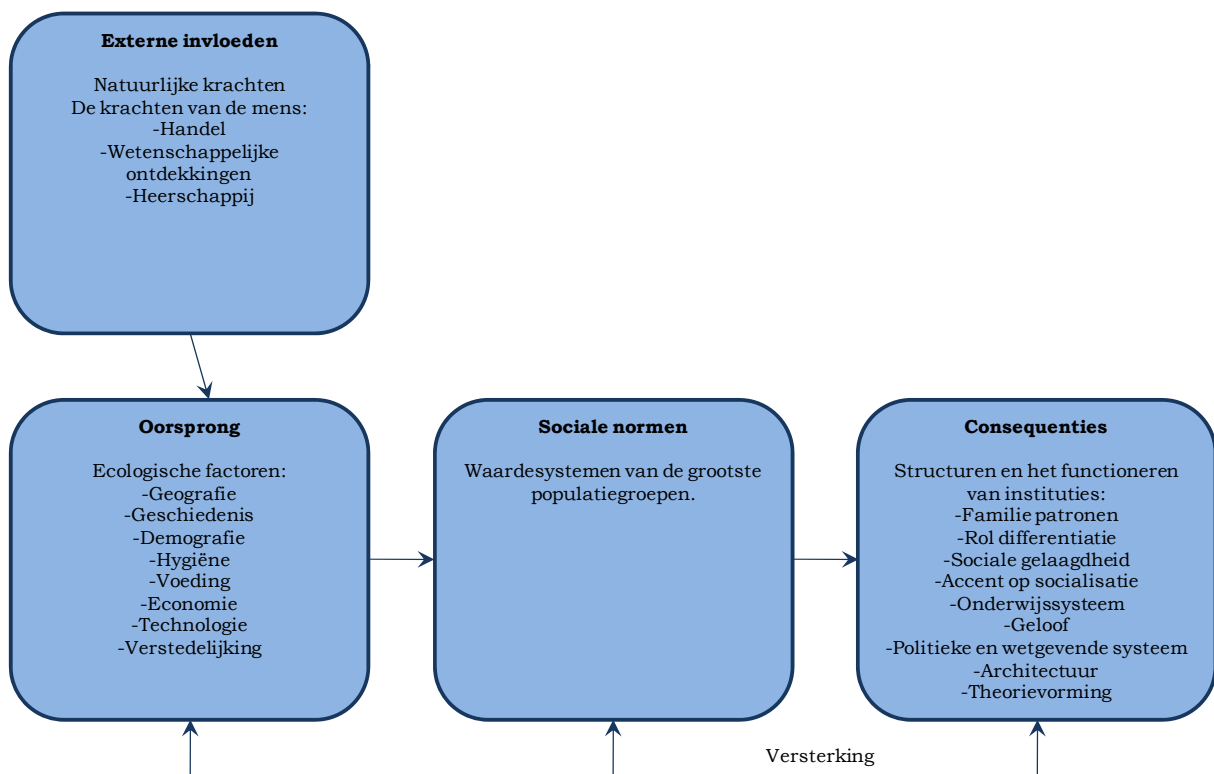


o Figuur 2. Drie niveaus van menselijke mentale programmering

De mondiale programmering wordt door haast alle mensen gedeeld. Namelijk hoe het menselijke lichaam werkt met zijn expressies zoals lachen, huilen en agressie. De collectieve programmering wordt niet door iedereen gedeeld, maar is de basis van culturen/beschavingen. Te denken valt aan taal, hoe men lief heeft en ceremonies. Het individuele niveau is het meest unieke gedeelte. Geen twee personen zijn gelijk, zelfs niet eeniige tweelingen. Dit zorgt voor unieke gedragingen in het collectieve niveau.

‘Cultuur is als een menselijke activiteit, wat persoonlijkheid is voor een individu.’ (Hofstede, 2001)

In dit onderzoek wordt er getoetst of cultuurverschillen van invloed zijn op de internationale samenwerking. Dit onderzoek richt zich dan ook op het collectieve niveau. Wanneer er over cultuur wordt geschreven, dan wordt de nationale cultuur bedoeld. Nationale cultuurpatronen zijn gefundeerd in waardesystemen van de grootste populatie groepen en gefundeerd over een lange historische periode. Zoals het onderstaande model laat zien, is het belangrijk om te kijken naar de geschiedenis van Nederland, de United Kingdom en China, want volgens Hofstede (2001) is cultuur als mentale programmering bevroren in gedachten en harten van de huidige generatie.



o Figuur 3. De stabilisatie van cultuurmodellen

2.3.2 Rijnlanders versus Angelsaksen

De val van de Berlijnse muur in 1989 markeerde de overwinning van het kapitalisme op het communistische systeem. Na het wegvallen van het communisme als de tegenpool van het kapitalisme, voeren Angelsaksische¹⁶ opvattingen over economie en organisatie boventoon Europa (Brouwer et.al, 2005). De Angelsaksische opvattingen zijn steeds dominanter geworden in de Europese en de Nederlandse maatschappij. Als we kijken naar ons cultuurhistorisch erfgoed staat het Angelsaksische denkmodel ver van de Europese vasteland tradities, of anders geformuleerd “het Rijnlandse model”. Nu moet er niet gedacht worden dat er één Europees model bestaat, maar de grondwaarden zijn wel hetzelfde. Michel Albert, genoemd in het boek van Brouwer et.al (2005) spreekt over een strijd tussen twee verschillende kapitalisme, die zijn versterkt door de ondergang van het communisme. Zo beschrijft elk model een economische orde, met andere woorden een structuur van maatschappelijke besluitvorming. Deze modellen kunnen opgevat worden als “*beschrijvingen van een in werkelijkheid bestaande besluitvormingsstructuur*” (Toren et.al, 1997).

Volgens Brouwer et.al, (2005) loopt de belangrijkste scheidslijn tussen de Angelsaksische opvattingen en de Europese opvattingen in de ‘*ist- en soll-wereld*’. Deze twee werelden staan op gespannen voet met elkaar. De basis van de ‘*soll-wereld*’ (Angelsaksische model) is de toetssteen voor moreel handelen dat wordt bepaald door de mate van sociaal nut dat uit het handelen voortvloeit. Adam Smith, “*de founding father van de Klassieken*”, genoemd in het boek van Toren et.al (1997) en Brouwer et.al, (2005), zegt dat uiteindelijk individueel nut en sociaal nut van nature elkaar zullen ontmoeten door de zogenaamde “invisible hand”. De ‘*soll-wereld*’ is een maakbare, ideaaltypische wereld die ver afstaat van het hier en nu (de werkelijkheid), de ‘*ist-wereld*’ (Rijnlands model). Het Angelsaksische model kent twee centrale instituties: de markt en de overheid. Andere instituties worden als een belemmering gezien. De overheid heeft een beperkte rol: deze treedt als hoedster op van de vrije werking van de markt, laissez faire.

De basis van de ist-wereld ligt volgens Michel Albert, genoemd in het boek van Toren et.al (1997), in het derde besluitvormingscircuit. Collectieve belangenbehartiging door georganiseerde belangengroepen vindt plaats tussen de markt en de overheid, waarbij het primaat van de politiek een belangrijk aspect is. Deze kenmerken maakt dat het Rijnlandse

¹⁶ Bij de term Angelsaksisch kan er gedacht worden aan landen als Amerika en de United Kingdom (Brouwer et.al, 2005).

model corporatistisch is, waarbij een middenweg wordt gevormd die tussen het kapitalisme en het marxisme ligt, in Nederland ook wel het poldermodel genoemd.

Met andere woorden het Rijnlandse denken ligt in het accepteren van chaos en het positivistische en optimistische Angelsaksische denken gaat over de maakbaarheid en de planbaarheid van de wereld.

Volgens Toren et.al (1997) zijn het niet alleen procedurele normen (overleg en consensus) die het Rijnlandse model kenmerken, er is ook sprake van cultuur. De oudste wortels van het Rijnlandse model liggen namelijk in Nederland bij de Republiek en de VOC. Volgens Fukuyama (1995) en La Peyrefitte (1995), genoemd in het boek van Toren et.al (1997), ligt de relatie tussen de sociaal-culturele, historisch gevormde identiteit van een nationale samenleving en haar economische ordening in solidariteit en rechtvaardigheid. Binnen de Rijnlandse cultuur gaan collectieve belangen boven individuele, is solidariteit belangrijker dan het recht om zelf alle vruchten te plukken van de eigen prestaties.

Toren et.al (1997) is van mening dat de kern van het Rijnlandse model steunt op de volgende pijlers: *“(1) een horizontale besluitvormingsstructuur, ingebed in en leidend tot een cultuur van overleg, (2) georganiseerde decentralisatie, (3) een oriëntatie op maatschappelijke problemen en solidaire doeleinden en (4) het vermogen om te leren.”*

Om de belangrijkste verschillen tussen het Rijnlandse en het Angelsaksische model weer te geven, zijn deze samengevat in tabel 4.

Rijnlands model	Angelsaksisch model
Stakeholders	Shareholders
Besluitvorming in overleg	Besluitvorming door principal
Oriëntatie op lange termijn	Oriëntatie op korte termijn
Collectieve doelen	Individuele doelen
Normen ontleend aan debat	Normen opgelegd door gezag

o Tabel 4. Rijnlands- en Angelsaksisch model (Toren et. al, 1997)

Ook binnen managementconcepten bestaan er verschillen. Beide concepten zijn afgeleid van militaire opvattingen. Binnen het Rijnlandse model is missiegeoriënteerdheid de besturingsfilosofie, waarbij het flexibel aanpassen van de organisatie aan veranderende omstandigheden (zekere onzekerheden) de essentie is. Binnen het Angelsaksische model is ordergeoriënteerdheid de besturingsfilosofie. Ontwikkelingen in de omgeving worden geanalyseerd (onzekere zekerheden) en deze analyse wordt ondergebracht in de planning & control cyclus (Brouwer et.al, 2005). In tabel 5 worden de grootste verschillen volgens Brouwer et.al, (2005) weergegeven.

Rijnlands model	Angelsaksisch model
<ul style="list-style-type: none"> - Decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden - 'Principle-based', uitgaande van intrinsieke motivatie van de medewerker - Nadruk op samenwerking tussen de verschillende organisaties - Een stijl van leidinggeven, die situationeel van aard is en dient te leiden tot een taakvolwassenheid van de medewerkers en de teams - Medewerkers die als volwassen individuen worden beschouwd - Een werving en selectieprocedure waar werd uitgegaan van de competenties van leidinggevende en de medewerkers op het terrein van vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten naast competenties op het terrein van kennis - Een eenvoudige commando- en communicatiestructuur, waarbij veel wordt overgelaten aan het initiatief van medewerkers - Een kwaliteitssysteem dat integraal van karakter is - Een borging van organisatieontwikkeling en kwaliteit binnen het management van de organisatie - Een organisatie die geleerd heeft te leren 	<ul style="list-style-type: none"> - Werken met gedetailleerde plannen die nauwgezet dienden te worden uitgevoerd - 'Rule-based', uitgaande van extrinsieke motivatie van de medewerker - Hiërarchische verhoudingen - Centralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden - Een nauwgezette planning en control cyclus - Nadruk op beheersing en rationalisering van processen - Nadruk op standaardisatie en uniformiteit - Nadruk op routine en het voorkomen van afwijkingen, die gezien werden als ongewenste verstoringen

o Tabel 5. Grootste verschillen Rijnlands- en Angelsaksisch model (Brouwer et.al, 2005)

Beide tabellen laten een duidelijk verschil tussen de twee modellen zien, maar wanneer er daadwerkelijk naar de wereld wordt gekeken, dan is deze niet zo zwart/wit. Zo worden gevestigde belangen beschermd door georganiseerde belangengroepen in de United Kingdom en zien we in Nederland de invloeden van de postmoderne doelrationele samenleving, waarbij de trefwoorden efficiency en effectiviteit gericht zijn op het belang van de shareholder. Maar we zien ook oude concepten in een nieuw jasje. Zo bestaan er binnen het Angelsaksisch concept managementconcepten die zijn gerecycled en omgezet vanuit oud Europees gedachtegoed. Situationeel leidinggeven, een lerende organisatie, zelfsturing van

team, et cetera, werden al gebruikt binnen het Duitse leger in de 19^e eeuw (Brouwer et.al, 2005).

2.3.3 Cultuur: invloed op organisaties

De menselijke factor is de meest essentiële in de organisatie. De mens heeft cultuurbepalend gedrag. Al dan niet beïnvloed door interne en externe ontwikkelingen. Cultuurbepalende gedragingen zijn van invloed op organisaties, evenals andere cultuurfilosofische zienswijze (Brouwer et.al, 2005). Veel verschillende elementen spelen een rol bij de inhoud en het vormgeven van de organisatie. Zo kan er gedacht worden aan stijl van leidinggeven, opleidingsniveau, taakvolwassenheid, et cetera. Buiten de gekozen typologie hebben volgens Brouwer et.al (2005) drie dimensies invloed op het aangaan van relaties:

- de juridische dimensie;
- de organisatorische dimensie;
- de relationele dimensie.

Deze auteurs onderscheiden drie hoofddenkrichtingen, te weten:

► Angelsaksisch:

juridische dimensie→organisatorische dimensie→relationele dimensie

► Rijnlands:

organisatorische dimensie→relationele dimensie→juridische dimensie

► Oosterse industriële (netwerk)kapitalisme:

relationele dimensie→juridische dimensie→organisatorische dimensie

Het is van belang om een onderscheid te maken tussen de drie denkrichtingen, omdat dit veel zegt over de waarden, normen en uitgangspunten van een cultuur. Deze uitgangspunten hebben invloed op de internationale samenwerking. Er is een relatie te leggen tussen de drie hoofddenkrichtingen en de begrippen 'vertrouwen' en 'toezicht'.

Angelsaksisch

Voor de Angelsaksen is de juridische dimensie het belangrijkste. Door het ontbreken van wettelijke fundamenten is de angst voor claims zeer groot. Contracten van vele duizenden pagina's geven de relatie weer. Vertrouwen wordt ingeruild voor papier. De Angelsaksische denkrichting is order georiënteerd en hanteert een nauwgezette planning & control cyclus en hecht veel waarde aan contracten en formele afspraken, in deze cultuur wordt veel waarde gehecht aan toezicht. Pas na het afronden van deze dimensie kan er verder inhoud worden gegeven aan het organiseren van samenwerkingsverbanden en daarna wordt er geïnvesteerd in de relatie.

Er zal voornamelijk sprake zijn van extrinsiek vertrouwen, omdat er in deze cultuur vanuit wordt gegaan dat het handelen, en hierdoor ook relaties, nuttig moeten zijn. Oftewel iets moeten opleveren. Dit komt overeen met de stelling dat de extrinsieke waarde van vertrouwen een vorm van berekend vertrouwen is.

Concluderend: door het ontbreken van wettelijke fundamenten, is de angst voor claims erg groot, hierdoor kan pas gestart worden met een samenwerkingsverband als de contracten getekend zijn (juridisch), vervolgens wordt het samenwerkingsverband georganiseerd (organisatorisch) en als laatste wordt er geïnvesteerd in de relatie (relationeel).

Rijnlands

Binnen het Rijnlands model staat de mens als belangrijkste element van een organisatie, dat een doelgericht systeem is, centraal. Hieruit vloeien relaties met het maatschappelijke “umfeld” voort. Eer, vertrouwen, consensus en geweten zijn Europese vasteland begrippen. Het hier en nu, de werkelijkheid, staat centraal in deze denkrichting. In georganiseerde overlegstructuren wordt gedebatteerd om tot consensus te komen. Vervolgens worden de afspraken op papier gezet. In het Rijnlands model vindt collectieve belangenbehartiging plaats door georganiseerde belangenorganisaties. Collectivisme gaat boven individuele belangen, solidariteit is erg belangrijk. Door een stevige basis, namelijk het Romeins en Frans recht, is de uitwerking van de juridische dimensie de afsluitende fase.

De aanhangers van het Rijnlands model zorgen er voor dat alle vormen waarin personen met elkaar in contact treden, georganiseerd zijn en niet spontaan samenkomen en zonder duidelijk programma en/of agenda.

Concluderend: eerst worden overlegstructuren georganiseerd (organisatorisch), vervolgens wordt geïnvesteerd in de relatie door met elkaar te debatteren om tot overeenstemming te komen (relationeel), pas als dit allemaal helder is worden de gemaakte afspraken (contractueel) vastgelegd (juridisch).

Oosterse industriële (netwerk) kapitalisme

In het oosterse industriële kapitalisme staat de relationele dimensie voorop. In deze cultuur zal vertrouwen een intrinsieke waarde hebben als een dimensie van relaties die om zichzelf gewaardeerd wordt als een wijder begrip van welzijn of de kwaliteit van het leven. Samen tot oplossingen komen heeft in deze cultuur de voorkeur in plaats van aanspreken op juridische afspraken.

De reden hiervoor is de invloed die Mao Zedong heeft gehad op het collectieve mentale programmering. Op dictatoriale wijze leidde Mao China, met als dieptepunt de Culturele Revolutie die in 1966 werd gelanceerd. Mao geloofde in gelijkheid binnen een samenleving.

China moest gezuiverd worden van iedere kapitalistische gedachten. Alle scholen werden gesloten, studenten (de rode garden) werden geacht de “vier oude elementen”¹⁷ te vernietigen. Dit werd gedaan door leraren, partijleiders, tempels, ouders et cetera aan te vallen. Met name personen die contact hadden met het Westen of Westers geschoolden waren het mikpunt. Daarnaast werden intellectuelen gedwongen om lichamelijke arbeid te verrichten op het land. Het solidair zijn met arbeiders en boeren werd hiermee gestimuleerd. Pas in 1978, twee jaar nadat de culturele revolutie was beëindigd, brak China met het verleden en nam een grote stap om het “nieuwe China” te creëren, waarin het toen gebruik ging maken van de macht van het ondernemen (Lafayette, 1994). Het kapitalisme is derhalve een nieuw concept in China. Professor King, genoemd in het boek van Lafayette, zegt dat een van de fundamentele principes uit de oudheid het concept van “*mian-zi*” is, ook wel “face” genoemd. *Mian* staat voor sociale status, gezondheid en de hoeveelheid macht die een persoon heeft. De Chinese neiging is om extreem voorzichtig te zijn richting de “*mian-zi*”, zodat het gezicht van jezelf en van de ander niet wordt beschadigd. Er wordt ook wel eens verwezen naar “*face-working*”. Face-working is moeilijk, omdat je elkaars gezicht niet kan weten wanneer je elkaar voor het eerst ontmoet. De Chinese gevoeligheid richting “*mian-zi*” is dan ook waarschijnlijk de reden om zo spoedig mogelijk een goede relationele basis te creëren met een nieuwe betrekking. Binnen de Oosterse denkrichting is vertrouwen een relatief begrip. Pas wanneer men zodanig vertrouwd dat je opgenomen wordt in de in-groep, ontstaat er vertrouwen.

Nadat de relationele basis is gelegd en de groep is gevormd, worden er afspraken gemaakt. Deze afspraken worden vastgelegd. De organisationele dimensie heeft een andere betekenis. In China wordt er uitgegaan van familiesystemen in plaats van organisatiesystemen. Groepen zijn geregeld vanuit de hiërarchie en familiebanden, daardoor is de organisationele dimensie het minst belangrijk. Dit betekent dat het als buitenstaander dan ook erg lastig is om binnen de groep te komen. Dit zou jaren kunnen duren (Chien, 1950).

Concluderend: Door de grote communistische invloeden, blijft ook binnen het nieuwe China, de relatie het belangrijkste (relationeel), pas dan worden afspraken vastgelegd (juridisch) en waar van nature de organisatie verankerd is (organisatorisch).

¹⁷ Oude gedachten, gewoonten, gebruiken en cultuur.

De vijf dimensies volgens Hofstede

Volgens Hofstede et al. (2006) kunnen culturen nog zo verschillen zijn, ze hebben allemaal te maken met dezelfde vijf basisproblemen van het sociale leven. Deze vijf basisproblemen worden in deze paragraaf uiteengezet en worden waardedimensies genoemd. Deze culturele waarden kunnen variëren van het ene naar het andere uiterste op de vijf dimensies.

Dimensie	Ene uiterste	Andere Uiterste
Identiteit	Collectivisme	Individualisme
Hiërarchie	Grote machtsafstand	Kleine machtsafstand
Sekse	Femininiteit	Masculiniteit
Waarheid	Sterke onzekerheidsvermijding	Zwakke onzekerheidsvermijding
Deugd	Lange termijngerichtheid	Korte termijngerichtheid

o Tabel 6. Waardedimensies (Hofstede et. al, 2006)

Identiteit heeft betrekking op de relatie tussen het individu en de groep. Het gaat niet alleen maar over de manier waarop mensen met elkaar leven, maar het is direct gekoppeld aan sociale normen. Het heeft effect op de mentale programmering en op de structuur en het functioneren van diverse instituties zoals educatie, politiek, religie, et cetera. Het ene uiterste van identiteit is collectivisme en het andere uiterste is individualisme. Collectivisme staat voor een samenleving waar vanaf de geboorte mensen worden geïntegreerd in sterke samenhangende in-groepen. Hierin worden ze levenslang beschermd in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit. Het individualisme geeft een samenleving weer waarin de banden tussen individuen ongehinderd zijn. Iedereen gaat ervan uit dat je alleen zorgt voor jezelf en je naaste familie (Hofstede, 2001).

Hsu (1971), genoemd in het boek van Hofstede (2001), beargumenteert dat het begrip “persoonlijkheid” in de Chinese traditie niet hetzelfde is als het Westerse concept. Het gaat hier meer om het sociale en culturele milieu waar iemand zich in bevindt. Individualisme komt volgens Hofstede veel minder vaak voor in China dan in Westerse landen. In de United States of America (Angelsaksisch) overheerst er een sterke individualistische cultuur. Veel Amerikanen danken de grootheid van Amerika aan deze cultuur. De morele standaarden van China verschillen hier ontzettend in.



individualisme en pro-collectivisme zijn diepgeworteld in de Chinese traditie.

Mao Zedong, een politicus en partijleider van de Communistische Partij (1935) van China, geloofde dat individualisme de duivel was. Vanuit zijn perceptie zorgde individualisme en liberalisme voor egoïsme en afkeer van de ondergeschikte bourgeoisie. Waarin collectivisme niet betekent dat de persoonlijke interesses en welzijn niet kunnen, maar er was een onvoorwaardelijk geloof dat het collectivisme het beste is voor het individu. Mao's anti-



Communicatie speelt ook een grote rol bij collectivisme versus individualisme. Hall (1976), genoemd in het boek van Hofstede (2001), spreekt over hoge- en lage-context communicatie. Hoge-context communicatie brengt met zich mee dat er maar weinig gezegd of geschreven dient te worden. De meeste informatie bevindt zich in de lichamelijke omgeving (non-verbaal). Bij een lage-context communicatie wordt de meeste informatie expliciet gemaakt. Waarbij een hoge-context past bij een collectivistische samenleving en een lage-context bij de individualistische culturen.

Ook het begrip vertrouwen zie je duidelijk terugkomen bij het collectivisme versus individualisme, echter, alleen anders dan je in de eerste instantie zou verwachten. Volgens Hofstede (2001) is het vertrouwen bij de op zichzelf staande individualistische cultuur groter dan bij de collectivistische cultuur. De reden hiervoor is dat bij het collectivisme men elkaar alleen vertrouwt wanneer je in de groep hoort. Ze vertrouwen niet zomaar iedere individu. Of de relatie sterk van aard is tussen collega's, is bijvoorbeeld afhankelijk van de Chinese perceptie. Behoort men tot dezelfde groep, dan is er wederzijds vertrouwen. In de universele individualistische cultuur behandelt men iedereen als gelijke. Westerse zakenmensen, die zich niet hebben verdiept in de oosterse cultuur, lopen tegen een muur aan wanneer ze denken snel zaken te kunnen doen. Wanneer men uit de individualistische cultuur zaken wil doen met de collectivistische cultuur, zal men eerst moeten investeren in de relatie. Vertrouwen moet worden gecreëerd, waardoor men elkaar adopteert in de in-groep. Dit proces kan enkele uren, maar ook jaren duren.

“Collectivisme kan worden gezien als een aanpassing aan armoede en beperkte grondstoffen en individualisme als een aanpassing aan welvaart en overvloedige grondstoffen” (Hofstede et.al, 2006,p.55).

Hofstede et.al (2006) zijn van mening dat er zeven gouden regels bestaan voor correct gedrag in de genoemde cultuur. Dit zijn elementen van het privéleven en van het werk.

Bij extreem individualisme zijn dit:

1. Eerlijke mensen zeggen wat ze op hun hart hebben;
2. Voorkeur voor communicatie met weinig context (expliciete concepten);
3. Taken zijn belangrijker dan relaties;
4. Wetten en rechten zijn voor iedereen gelijk;
5. Overtreding leidt tot schuldgevoel en verlies van zelfrespect;
6. Iedereen wordt geacht overal een mening over te hebben;
7. De relatie tussen werknemer en werkgever of tussen ouder en kind is gebaseerd op wederzijds voordeel.

Bij extreem collectivisme zijn dit:

1. Leden van een bepaalde groep (organisatie, familie) hebben zeer nauwe banden met elkaar, terwijl anderen, mensen van buiten de groep, erg ver weg staan;
2. De harmonie moet altijd in stand gehouden worden; directe confrontaties worden vermeden;
3. Relaties zijn belangrijker dan taken die uitgevoerd moeten worden;
4. Wetten, rechten en meningen verschillen per groep;
5. Overtredingen leiden tot schaamte en gezichtsverlies voor de hele groep;
6. De relatie tussen werkgever en werknemer wordt in morele termen gezien, dat wil zeggen als een familieband;
7. Bij gesproken taal wordt een vage stijl gebruikt. Discrete non-verbale aanwijzingen, zoals intonaties en pauzes, zijn cruciaal. De spreker past zich aan de luisteraar aan.

Hiërarchie laat zien wat de mate van ongelijkheid tussen mensen is. Een grote of kleine machtsafstand is het uiterste van hiërarchie. Machtsafstand is een maatregel van de interpersoonlijke macht of invloed tussen mensen met meer of minder macht. Mulder (1977), genoemd in het boek van Hofstede (2001), definieert macht als het potentieel om het gedrag van een andere persoon of andere personen te bepalen of te leiden, meer dan andersom. Deze ongelijkheid wordt wel als een natuurlijke afstand van zaken beschouwd. Ongelijkheid in macht is onvermijdelijk en functioneel. Maar in de verschillende maatschappijen heersen er verschillende waarden die verbonden zijn aan status. De nationale verschillen hierin zijn ontstaan uit geografische, demografische, economische en historische verschillen (Hofstede, 2001), maar vanuit een biologisch oogpunt heeft, volgens Hofstede, het menselijke ras een dominant gedrag, waarin het menselijk kift en orders geven behoort tot de mondiale collectieve mentale programmering. De mate van afstand is cultuur bepalend, waardoor de uitvoering per groep kan verschillen, echter de hiërarchie wordt wel geaccepteerd en

ondersteund door het sociale milieu. Volgens Hofstede kan machtsafstand dan ook als norm dienen om culturen te karakteriseren. Met andere woorden, alleen voor sociale systemen en niet voor individuen.

Sociale ongelijkheid kan in verschillende arena's voorkomen. In psychische en mentale karaktereigenschappen, in sociale status en aanzien, in vermogen, in macht en in wetten, rechten en regels. Sociale ongelijkheid is multi-dimensionaal. Een politicus kan status hebben zonder vermogen. Ook kunnen sommige individuen "hangen" tussen de bovenste maatschappelijke laag en de onderste, zij vormen de middelste laag. Volgens Galtung (1966), genoemd in het boek van Hofstede (2001), worden dit "crisscross structuren" genoemd. Samenlevingen met crisscross structuren zijn pluralistisch en samenlevingen zonder crisscross structuren, maar wel met samenhang naar status zijn elitair.

Uit het onderzoek van Hofstede heeft China een hoge machtsafstand en Nederland en de United Kingdom een zeer lage machtsafstand.

"Een grote machtsafstand is gemakkelijker in stand te houden in een situatie van armoede en beperkte grondstoffen" (Hofstede et.al, 2006,p.57).

De zeven gouden regels voor extreem grote machtsafstand zijn:

1. Macht is goed;
2. Macht, status en privileges gaan samen;
3. Minder machtige mensen zijn afhankelijk van machtigere mensen;
4. Centralisering is populair;
5. Ondergeschikten en kinderen verwachten leiding: ze praten alleen als hun iets gevraagd wordt;
6. De ideale baas is de welwillende autocraat of de "goede" vader;
7. De spreekstijl is formeel en houdt rekening met hiërarchische posities.

Voor extreem kleine machtsafstand:

1. Ongelijkheden tussen mensen moeten worden geminimaliseerd;
2. Meer en minder machtige mensen moeten onderling afhankelijk van elkaar zijn en zijn dat ook;
3. Hiërarchie in organisaties betekent een verdeling van taken over functies om louter praktische redenen;
4. Decentralisering is populair;
5. Ondergeschikten en kinderen verwachten dat hun mening gevraagd wordt;
6. In een gesprek kan iedereen altijd de leiding nemen;
7. Machtige mensen proberen minder machtig te lijken dan ze zijn.

Sekse heeft betrekking op de sekserollen en de beheersing van agressie. Deze dimensie gaat om de biologische verschillen tussen sociaal “masculien” en sociaal “feminien” gedrag. *“Mannen zijn normaal gesproken machtiger en hebben bij voorkeur de leiderschapsrollen. Een vrouw kan zich gedragen als “een van de jongens”, maar moet extra sterk zijn om succesvol te zijn”*. Generaliserend wordt het van mannen niet getolereerd dat ze passief en ondersteunend gedrag vertonen. Bij vrouwen wel. Mannen worden getypeerd als sterk, die worden geïdealiseerd als helden door hun fysieke kracht, assertiviteit en materieel georiënteerd. Vrouwen worden gezien als zwak, teder, eerlijk en kunnen hun uiterlijk gebruiken om te winnen (Hofstede, 2006).

Toch is er in essentie maar een wezenlijk verschil: vrouwen kunnen kinderen baren en mannen verwekken ze. Hofstede (2001) is van mening dat het geslacht niet altijd onmiddellijk van invloed is op de sociale rol van een persoon. Masculiniteit en femininiteit gaan niet over persoonlijkheid, maar over aangeleerde stijlen die sociaal wenselijk zijn in een bepaalde context. Dit betekent niet dat automatisch mannen zich altijd assertiever opstellen en vrouwen zich niet altijd bezighouden met het verstrekken van liefdevolle zorg en aandacht.

De Angelsaksische landen, waaronder de United Kingdom, kunnen beschouwd worden als bovengemiddelde landen waar masculiniteit sterk heerst, waar prestatie een bepaalde manier van zekerheid geeft. Nederland kan beschouwd worden als een sterk feminien land. Nederland heeft sympathie voor de “underdog en anti-held”. Ollie B. Bommel is de nationale cartoon persoonlijkheid. China ligt ergens in het midden van deze twee landen. In China is balans erg belangrijk. Chinese filosofen benadrukken altijd dat de masculine (yang) en de feminine (yin) elementen in het leven verweven zijn (Hofstede, 2001).

De zeven gouden regels voor extreme masculiniteit zijn:

1. Materieel succes en vooruitgang zijn dominante waarden;
2. Groter en sneller is beter;
3. Mannen worden verondersteld assertief, ambitieus en stoer te zijn. Vrouwen moeten onderdanig en teder zijn. Aantrekkelijke vrouwen kunnen hun uiterlijk gebruiken als wapen in de maatschappelijke wedloop;
4. Masculines bewonderen graag uitzonderlijke prestaties of mensen;
5. Falen (op school, op het werk, in sport of waar dan ook) is een ramp;
6. Conflicten worden opgelost door ze uit te vechten;
7. De beste leerling, werknemer of manager is de norm.

Voor extreme femininiteit:

1. Dominante waarden in de samenleving zijn zorg voor de zwakken en behoud (bijvoorbeeld van het milieu);
2. Klein en langzaam is mooi;
3. Iedereen wordt verondersteld bescheiden te zijn en goed te kunnen luisteren, mannen evengoed als vrouwen;
4. Femi's bagatelliseren uitzonderlijke prestaties of mensen;
5. Conflicten worden opgelost door middel van compromissen en onderhandeling;
6. De nadruk wordt gelegd op gelijkheid, solidariteit en kwaliteit van arbeidsleven;
7. De samenleving is verdraagzaam.

Waarheid gaat over het omgaan met ongerustheid als basisgevoel van mensen. De angst voor het onbekende. Onzekerheid over de toekomst ligt aan de basis van het menselijke leven. Door technologie, het recht en geloof¹⁸ weten mensen zich hiermee te redden. Dit lijkt extreem rationeel, maar hierin zitten impliciet non-rationele waardekeuzes verborgen. Het uiterste van waarheid zijn sterke en zwakke onzekerheidsvermijding. Echter moet onzekerheidsvermijding niet verward worden met risicovermijding. Risicovermijding wijst zich toe aan iets specifiek. Onzekerheidsvermijding niet. Het is een situatie waarin van alles kan gebeuren en niemand weet wat. Onzekerheidsvermijding leidt tot een ontsnapping van ambiguïteit. Sterke onzekerheidsvermijdende culturen gaan die ambiguïteit uit de weg. Structuren in organisaties, instellingen en relaties worden gezocht, wat gebeurtenissen interpreteerbaar en voorspelbaar maakt (Hofstede, 2001).

Tijd heeft hier ook mee te maken. Tijd gaat maar een kant op, namelijk; vooruit. Volgens Hofstede (2001) zitten we gevangen in het heden wat maar een infinitesimale¹⁹ grens is tussen het verleden en de toekomst. En hebben we te leven met een toekomst dat van ons weggaat wanneer we het proberen te bereiken, maar waar we wel onze huidige hoop en angst tegenaan projecteren. Met andere woorden we leven in een onzekerheid waar we ons bewust van zijn.

Ook hier gaan de verschillende maatschappijen weer verschillend om met onzekerheidsvermijding. De wortels van het cultureel erfgoed leiden tot collectief gedrag in

¹⁸ (technologie) alle menselijke artifacts, (recht) alle formele en informele sociaal wenselijke gedragingen, (geloof) alle onthulde kennis van het onbekende

¹⁹ Infinitesimaal (functie die naar nul convergeert)

een maatschappij wat weer onbegrijpelijk is voor een andere maatschappij. Hofstede is van mening dat de grens tussen het verdedigen tegen onzekerheid en het accepteren veranderlijk is. Veel van onze verdedigingsstrategieën zijn namelijk geen objectief gegeven, maar zorgen er wel voor dat we met een gerust hart kunnen gaan slapen. Zo zijn bijvoorbeeld regels de manier om in een organisatie de onzekere gedragingen van medewerkers te reduceren. Regels kunnen daarentegen ook de autonomie en het menselijk oordeelsvermogen onderdrukken, waardoor mensen dingen doen die ze normaal als slecht zouden beschouwen. Rituelen zijn minder tastbaar in organisaties. Sociale rituelen uiteten zich in bijvoorbeeld vergaderingen. Is de taal formeel die gesproken wordt, zijn er taboes of heeft de geschiedenis diepe sporen achtergelaten. Onzekerheidsvermijding zit in het schrijven van rapporten, memo's, planning en controlesystemen et cetera.

Vertouwen in iemand hebben vereist een zekere tolerantie betreffende ambiguïteit en het mogelijk loslaten van controle. Dit zie je sneller gebeuren bij een zwakke onzekerheidsvermijding. Hierbinnen zullen mensen bijvoorbeeld sneller, indien nodig, de regels breken, ze vertrouwen mensen en er is minder weerstand tegen veranderingen. Daarentegen zullen mensen bij een sterke onzekerheidsvermijding regels naleven, veel weerstand bieden tegen veranderingen en voorzichtig zijn met het vertrouwen van de medemens. Daarnaast is Hofstede van mening dat wanneer de sociale norm weinig onzekerheid tolereert, degene die de controle heeft over de onzekerheid, meer macht heeft dan bij meer tolerantie betreft onzekerheid. Bij een sterke onzekerheidsvermijding is er een grote behoefte aan het recht. Dit betekent echter niet dat ze ook meer vertrouwen hebben in het recht. In tegenstelling, de uitbreiding van het recht zorgt juist voor een verminderd vertrouwen in het systeem omdat het gevoel erbij minder wordt.

Het Romeinse en Chinese Rijk zijn beide machtig gecentraliseerde staten, waarbij de populatie orders accepteren en uitvoeren die centraal zijn opgelegd. Echter er is een belangrijk verschil tussen de twee. Het Romeinse Rijk heeft een uniek rechtensysteem ontwikkeld wat als principieel uitgangspunt heeft, dat het voor iedereen geldt. Het Chinese Rijk is onbekend met dit principe. Het grootste principe van de Chinese overheid is beschreven als een "overheid bij de mens". In de Chinese cultuur geldt "rule is by the rulers". In Westerse culturen is het principe "rule is by the rules, created by the ruled to protect them from the rulers".

"Het fundamentele probleem is de vraag hoe mensen in een bepaalde cultuur omgaan met onvoorspelbaarheid en ambiguïteit. Het heeft te maken met ongerustheid als basisgevoel van mensen of, in andere woorden, met angst voor het onbekende" (Hofstede et.al, 2006,p.58).

De zeven gouden regels voor extreem sterke onzekerheidsvermijding zijn:

1. Wat anders is, is gevaarlijk;
2. Bekende risico's worden geaccepteerd, maar dubbelzinnige situaties en onbekende risico's worden gevreesd;
3. Regels zijn belangrijk, zelfs als ze nooit zullen werken;
4. Er bestaan sterke taboes op wat vies, verkeerd of onfatsoenlijk is;
5. Tijd is geld;
6. Er is maar één waarheid en dat is de onze;
7. Deskundigen en specialisaties worden gewaardeerd.

Voor extreem zwakke onzekerheidsvermijding:

1. Dingen die anders zijn, wekken nieuwsgierigheid op;
2. Dubbelzinnige situaties en onbekende risico's veroorzaken geen onbehagen;
3. Regels moeten beperkt blijven tot wat absoluut noodzakelijk is;
4. Agressie en emoties moeten worden verborgen;
5. Lui zijn is prettig; hard werken wordt alleen gewaardeerd als het nodig is;
6. Afwijkende en vernieuwde ideeën en gedragingen worden getolereerd;
7. Generalisten worden gewaardeerd, evenals gezond verstand.

Deugd gaat om de keuze tussen deugd in het heden of de toekomst. Deze laatste, vijfde, dimensie heeft zijn basis liggen in een Chinees waarden onderzoek, het Chinese Value Survey (CVS). Uit de antwoorden van dit onderzoek waar in 1985 23 landen aan hebben meegedaan, is de nieuwe dimensie lange termijngerichtheid versus korte termijngerichtheid ontstaan. De twee uiterste van de dimensie deugd. Het CVS is ontwikkeld als instrument door Michael Harris Bond, uit Hong Kong. Het resultaat van dit onderzoek liet zien dat Oost Aziatische landen het hoogst scoorden en Westerse landen het laagst op de lange termijngerichtheid index, het LTO. Volgens Hofstede (2001) zijn sommige vragen die gesteld zijn vanuit Westers gedachtegoed een tikje vreemd overgekomen op het Chinese gedachtegoed. Vanuit Chinese waarden is het niet noodzakelijk om bijvoorbeeld "waarheid" hard te definiëren. De Chinese traditie heeft rechten en abstracte principes niet hoog in het vaandel staan. Hard werken, respect voor het leren, eerlijkheid, openstaan voor nieuwe ideeën, verantwoordelijkheid, zelf discipline en geloof in jezelf zijn de 7 meest belangrijke waarden voor de Chinezen. Voor de Engelsen (Angelsaksisch) zijn dat vrijheid van expressie, persoonlijke vrijheid, geloof in jezelf, individuele rechten, hard werken, persoonlijke prestaties en het zelfdenkend vermogen.

In China geloven ze sterk in *Kong Fu Ze (Confucius)*²⁰. Hij heeft in China zijn reputatie te danken aan scherpzinnigheid en intelligentie. De lessen die Confucius gaf gingen over praktische ethiek zonder een religieuze context. Zo moesten mensen leren om op henzelf te vertrouwen en niet op een externe macht om het mens-zijn te behouden (Liang Shuming, 1893-1988, quoted in Alitto, 1986, p.179, genoemd in het boek van Hofstede, 2001). Confucianisme zijn een set van praktische regels voor het dagelijkse leven, die voor de Chinezen als zeer belangrijk worden beschouwd. De voornaamste regels zijn:

- De stabiliteit van een gemeenschap is gebaseerd op ongelijke relaties tussen mensen. “*De wu lun*”; meester-leerling, vader-zoon, broer-broertje, man-vrouw, senior vriend-junior vriend;
- De familie is het prototype van alle sociale organisaties. Een persoon is in eerste instantie niet een individu, maar lid van een familie. Zijn trots verliezen in de Chinese traditie staat gelijk aan het verliezen van je gezicht. In sociale relaties is het dan ook belangrijk dat dit niet gebeurt. Wanneer je aan iemand respect toont dan wordt dit “*giving face*” genoemd;
- Deugdzaam gedrag naar een ander bestaat uit het niet behandelen van die ander, zoals je zelf niet behandeld zou willen worden (deze Chinese gouden regel is een negatieve gezegdel). Met andere woorden; je hoeft niet van je vijanden te houden, want dan blijft er niets meer over voor diens vrienden;
- Een goede eigenschap ten aanzien van “de taak” in het leven bestaat uit het verwerven van vaardigheden en opleiding, hard werken, niet meer uitgeven dan nodig, geduldig zijn en volharding.

West en Oost kijken door de verschillende tradities en waarden anders naar elkaar. Vanuit Westers oogpunt waren de Chinezen ondoorgrondelijk en vanuit het Chinese oogpunt waren Europeanen buitenlandse duivels (Hofstede, 2001). Nu zie je nog steeds verschillen in de manieren van denken en spreken. Zo zullen Chinese sprekers zich op een wijze uitdrukken waaruit blijkt dat ze zelfvertrouwen hebben. Een Engelse spreker kan bijvoorbeeld de woorden misschien, het kan mogelijk zijn gebruiken, waar de Chinese spreker een “ja of nee” antwoord zullen geven (Lau & Ranyard (1999), genoemd in het boek van Hofstede). Dit bevestigt de veronderstelling over onzekerheid en de behoefte om dit te vermijden, meer aanwezig is in het Westerse denkkader dan in het Oosterse. Waar sterke onzekerheidsvermijding gekoppeld is aan korte termijngerichtheid met de focus op absolute

²⁰ 500 B.C.

waarheid en zwakke onzekerheidsvermijding staat voor lange termijngerichtheid met de focus op deugd.

“De kwestie van deugd is vooral belangrijk in Azië en verklaart waarom niet-Aziaten het hier moeilijk vinden om dit culturele concept te doorgronden” (Hofstede et.al, 2006, p.59.

De zeven gouden regels voor extreem lange termijngerichtheid zijn:

1. Zeer hard werken is goed;
2. Zuinigheid en sparen is goed;
3. Nooit opgeven, al vallen de resultaten tegen;
4. Mensen kunnen hun leven wijden aan verheven idealen in de verre toekomst;
5. Tradities kunnen worden aangepast aan een moderne context;
6. Je doel bereiken kan gezichtsverlies waard zijn;
7. Voorbije en toekomstige generaties zijn belangrijk.

Voor extreem korte termijngerichtheid:

1. Voorkom altijd gezichtsverlies;
2. Er is sociale druk om hetzelfde te hebben als de burens, ook als dat eigenlijk te duur is;
3. Er worden snelle resultaten verwacht;
4. Tradities moeten worden gerespecteerd;
5. Er wordt aan sociale eisen (bijvoorbeeld over en weer cadeaus geven) tegemoetgekomen, wat die ook kosten;
6. Persoonlijke stabiliteit wordt zeer gewaardeerd;
7. Sparen is niet populair; er is weinig geld om te investeren.

2.3.5 Culturele synthese

Vanuit de beschreven literatuur zien we dat de diverse auteurs vaak een verschillende kijk en/of opvattingen hebben over een beschaving. De reden waarom wij gekozen hebben om een synthese te vormen is eigenlijk simpel. Een synthese is een verbinding van afzonderlijke, vaak tegengestelde elementen tot een nieuw geheel. De beste elementen komen aan bod.

	Collectivisme	Individualisme	Grote machtsafstand	Kleine machtsafstand	Feminiteit	Masculiniteit	Sterke onzekerheidsvermijding	Zwakke onzekerheidsvermijding	Lange termijngerichtheid	Korte termijngerichtheid
Rijnlands (Nederland)	X	X		X	X		X		X	X
Angelsaksisch (Engeland)		X		X		X	X		X	X
Oosters (China)	X		X		X	X		X	X	

- o Vergelijking 1. Culturele synthese

Rijnlands:

Staat voor het hier en nu (ist-wereld). Is daarom gericht op de korte termijn en het in de hand houden van onzekerheden. Echter, binnen deze onzekerheidsvermijding is er wel ruimte voor flexibiliteit en/of chaos (zekere onzekerheden), gericht op de situatie. Binnen de Rijnlandse cultuur spreken Fukuyama (1995) en La Peyreefitte (1995) over het belang van solidariteit binnen de Rijnlandse cultuur. Daarentegen, is Hofstede van mening dat de Rijnlandse cultuur individualistisch is. Zo zouden individualisten hun hart op hun tong hebben, mag iedereen ergens een mening over hebben en zijn relaties gebaseerd op wederzijds belang (consensus). Aangezien deze auteurs hier loodrecht tegenover elkaar staan, is dit een zeer interessant fenomeen om te onderzoeken in de empirie. De sterke mate van feminiteit kenmerkt zich door bijvoorbeeld samenwerking, onderhandelingen, gelijkheid en solidariteit. Men gaat uit van de taakvolwassenheid van medewerkers waardoor sterke hiërarchie ontbreekt.

Angelsaksisch:

Gericht op de maakbaarheid van de wereld op de lange termijn. Het is paradoxaal dat er gewerkt wordt met gedetailleerde plannen die op de korte termijn nauwkeurig worden

uitgevoerd. Door bijvoorbeeld te werken met een planning & controlcyclus, zien we dat er een sterke onzekerheidsvermijding heerst. Prestaties zijn hierdoor zichtbaar en bevestigen de zekerheid die bij een zeer sterk masculien land hoort. Er is sprake van een kleine machtsafstand terwijl er wel te begrijpen hiërarchische verhoudingen zijn. Dit houdt in dat de hiërarchie gebaseerd is op verdeling van taken over functies om louter praktische redenen.

Oosters:

Evenwaardigheid²¹ in de Yin en Yang elementen zijn de essentie binnen het Oosters model. Masculiniteit en femininiteit heeft ieder mens in zich. Balans tussen deze twee is het filosofisch uitgangspunt. Door armoede en beperkte grondstoffen is sociale status erg belangrijk en wordt automatisch de ongelijkheid tussen mensen groter. Een grote machtsafstand met een sterke hiërarchie is kenmerkend voor het sociale systeem. Begrippen als het Mian-zi en de lessen van Confusius zijn zeer belangrijk voor de Chinese mentale programmering. Een moeilijk te bepalen aspect in de oosterse cultuur is de termijngerichtheid. Gezichtsverlies vermijden behoort namelijk tot de kortetermijngerichtheid, maar een kenmerk van de langetermijngerichtheid is het zeer hard werken. Een zekere verschuiving hierin kan te verklaren zijn door het relatief nieuwe China, het kapitalisme. Ten slotte worden in het Oosten onzekerheden niet vermeden. Dit wordt gedaan door zelfvertrouwen te tonen in de communicatie. Men moet er wel rekening mee houden dat de waarheid niet altijd hard hoeft te worden gedefinieerd.

2.4 Toezicht

Volgens Docters van Leeuwen (in bestuurskunde, mei 2002, jaargang 11, nr. 3, art toezicht op vertrouwen, vertrouwen op toezicht) zijn er drie redenen voor toezicht:

- De behoefte vanuit een beroepsgroep aan eerlijke machtsverhoudingen;
- De behoefte vanuit de maatschappij aan zekerheid;
- De behoefte van bestuurders aan een vergrootglas.

Een wezenlijke kwestie bij ieder toezichtsarrangement is dat de eigen verantwoordelijkheden van marktpartijen of andere 'toezichtgenieters' uitgehold raken. Oftewel de spanning tussen vertrouwen en toezicht, kan het elkaar aanvullen of verzwakt het een de ander? De paradox tussen verantwoording en verantwoordelijkheid zoals Stone (2001) deze beschrijft in haar boek 'Policy Paradox, *The art of political decision making*'.

²¹Geen gelijkheid

Toezicht bestaat al lang, de Romeinen kenden de ‘praetor’ die samen met een aantal ‘lictiores’ toezicht hield op de Romeinse openbare markt. Bij deze vorm van toezicht draaide het al om rechtspreken, wegen van feiten en vinden van de ‘waarheid’. Volgens Docters van Leeuwen veranderen de argumenten voor toezicht met de tijd. Naast waarheidsvinding en rechtspreken vervult toezicht een steeds belangrijkere rol bij het borgen van zekerheden, waaronder veiligheid.

Doelstellingen voor toezicht

Mertens stelt (in bestuurskunde, mei 2002, jaargang 11, nr. 3, art Trends in de inspectiemethodologie) dat in het huidige tijdbeeld toezicht vooral opgevat moet worden als handhaving. Als hiermee opgevat moet worden dat toezicht het uitsluitend vaststellen of aan een bepaalde eis voldaan is en daarop een ‘harde’ sanctie laten volgen is dat een enge definitie van toezicht en wordt het bijna gelijkgesteld met politieoptreden. Wij zijn het eens met de definitie van Mertens: *‘Toezicht is altijd geïnteresseerd in de langere termijn en probeert haar acties in welke vorm dan ook zo in te richten dat er betere voorwaarden gaan ontstaan voor het bereiken van de maatschappelijk gewenste doelstellingen’.*

Als gevolg van de veranderende rol van de overheid binnen Nederland en de United Kingdom, zoals die in de jaren negentig van de vorige eeuw vorm heeft gekregen, is de eigen rol van burgers, ondernemingen en vanuit de publieke middelen werkende organisatie versterkt. In algemene zin geformuleerd wordt ervan uitgegaan dat voor het bereiken van doelstellingen als kwaliteit en veiligheid niet de overheid de verantwoordelijkheid draagt, maar degene die de primaire activiteiten uitvoeren (= horizontaal toezicht Nederland & United Kingdom versus verticaal toezicht China, want daar is de veranderde rol van de overheid niet aan de orde).

2.5 Vertrouwen

Deutsch (1962) ziet vertrouwen als een vorm van gedrag: ‘Trusting behavior consists of actions that increase one’s vulnerability to another whose’s behavior is not under one’s control in a situation where the penalty one suffers if the other abuses that vulnerability is greater than the benefits one gains if the other does not abuse that vulnerability’.

Vertrouwen kan ook gedefinieerd worden als een onderliggende verwachting die leidt tot een bepaald gedrag. Onder andere Sako (1992) heeft dit als volgt gedefinieerd: *‘Trust is a state of mind, an expectation held by one trading partner about another, that the other behaves or responds in a predictable and mutually expected manner’.*

Nooteboom (2002) geeft aan dat de vraag of vertrouwen gedrag of een verwachting is, makkelijk te beantwoorden is. Voor gedrag kan de term “vertrouwend” gebruikt worden en voor de verwachting het woord vertrouwen.

Zelf zijn we van mening dat vertrouwen altijd gebaseerd is op een bepaalde verwachting of waarde, dit kan een rationele grondslag hebben, maar ook een psychologische. Maar te allen tijde is het vertrouwen ergens op gebaseerd en derhalve gefundeerd op een onderliggende verwachting of waarde.

Dit hoofdstuk start met een beschrijving van de waarde van vertrouwen, er is een onderscheid tussen de intrinsieke en extrinsieke waarde van vertrouwen. Vervolgens een beschrijving van het object en subject van vertrouwen. In de paragraaf ‘Vormen van vertrouwen’ beschrijven we op basis van de theorie van Robbins en Lewicki & Bucker een fasemodel van vertrouwen. Daarna een uiteenzetting van de aspecten van vertrouwen, gebaseerd op de theorie van Nooteboom (2002). Vervolgens een synthese op basis van de vormen en aspecten van vertrouwen in relatie tot het fasemodel van samenwerken. Daarna een vergelijking van vertrouwen in relatie tot cultuur en vertrouwen in relatie tot toezicht met de vraag of deze variabelen elkaar aanvullen of juist niet. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de visie van Reina (2000) over samenwerking in teams, ook dit hebben we weer gekoppeld aan het fasemodel van samenwerken, om inzichtelijk te maken in welke fase van de samenwerking welke vormen, aspecten en waarden van vertrouwen van toepassing zijn.

2.5.1 Intrinsieke en extrinsieke waarde van vertrouwen

Vertrouwen kan een extrinsieke waarde hebben als een middel om sociale en economische doelen te bereiken. Vertrouwen kan ook een intrinsieke waarde hebben als een dimensie van relaties die om zichzelf gewaardeerd wordt als een wijder begrip van welzijn of de kwaliteit van het leven²².

Als vertrouwen een intrinsieke waarde heeft kan die ‘hedonisch’ zijn, oftewel dat vertrouwen op zichzelf als prettig ervaren kan worden. De intrinsieke waarde kan ook gebaseerd zijn op zelfrespect: naleven van overtuiging of normen en waarden van fatsoenlijk of ethisch gedrag. Dit is de ‘zachte’ benadering van vertrouwen. De extrinsieke, ook wel economische waarde van vertrouwen genoemd, ligt in het feit dat het samenwerken tussen mensen en

²² Vele auteurs hebben hierop gewezen: Blau (1964), Arrow (1974), Jarillo (1988), Powell (1990), Berger, Noorderhaven & Nooteboom (1995).

organisaties bevordert en de transactiekosten verlaagt. Dit is de 'harde' benadering van vertrouwen. Het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke waarde is analytisch en hoeft ook niet altijd los van elkaar te staan. Het gaat erom hoe zij in de perceptie en gedrag van mensen tot elkaar verhouden. Extrinsieke waarde is wel meer instrumenteel en dat suggereert berekening wat weer een beschouwing van eigen belang suggereert, aldus Nooteboom (2002).

Je kunt stellen dat de extrinsieke waarde van vertrouwen een vorm van berekend vertrouwen is en de intrinsieke waarde van vertrouwen een vorm van niet-berekend vertrouwen is.

In de economische wetenschap wordt vooral uitgegaan van rationele keuzes en hierdoor is het niet makkelijk om om te gaan met het begrip vertrouwen, want het heeft over het algemeen een 'zacht' en niet duidelijk meetbaar karakter. Maar als je inzoomt op de extrinsieke waarde van vertrouwen is er wel sprake van rationele keuzes, omdat vertrouwen de samenwerking bevordert en hierdoor efficiënter gewerkt kan worden en de transactiekosten lager zijn, dit is meer de 'harde' vorm van vertrouwen. De sociale wetenschap is meer gericht op de intrinsieke waarde van vertrouwen. Oftewel het feit dat vertrouwen op zichzelf als prettig ervaren wordt of gebaseerd is op zelfrespect.

2.5.2 Vormen van vertrouwen

Vertrouwen groeit naar mate de relatie tussen mensen langdurig is en betekent dat het ontwikkelt in interactie tussen mensen. Dit blijkt onder andere uit de theorie van Robbins (2000). Hij stelt dat er drie vormen van vertrouwen te onderscheiden zijn: 'vertrouwen gebaseerd op afschrikking', 'vertrouwen gebaseerd op kennis' en 'vertrouwen gebaseerd op legitimatie'. Ook Lewicki en Bucker (1996) stellen dat vertrouwen zich ontwikkelt in drie stadia: berekend vertrouwen, op kennis gebaseerd vertrouwen en op identificatie gebaseerd vertrouwen. Er zijn rationele gronden voor vertrouwen en psychologische oorzaken. Deze twee theorieën komen qua indeling met elkaar overeen, het verschil zit in het feit dat Robbins een driedeling maakt, die afzonderlijk van elkaar staan. Lewicki en Bucker stellen dat het een proces is wat begint bij de fase 'vertrouwen gebaseerd op afschrikking', als dit tot stand komt kunnen de partijen de volgende fase van vertrouwen in: 'gebaseerd op kennis' en naar mate de relatie langdurig is en het vertrouwen groeit wordt de fase van vertrouwen op basis van legitimiteit bereikt.

► Vertrouwen gebaseerd op afschrikking

Nieuwe samenwerkingsverbanden starten met vertrouwen gebaseerd op afschrikking, dit zijn de meest fragiele vormen van relaties en vertrouwen. Eén woordenwisseling of miscommunicatie kan de relatie al beëindigen. Samenvattend kun je stellen dat bij deze vorm van vertrouwen de personen die deel uit maken van het samenwerkingsverband doen

wat ze zeggen omdat ze bang zijn voor de consequenties als ze de afspraken niet nakomen. Bij deze vorm van vertrouwen is sprake van de extrinsieke waarde van vertrouwen. Je gaat een samenwerkingsverband als middel om sociale of economische doelen te bereiken. In deze fase is nog geen sprake van de intrinsieke waarde van vertrouwen; de samenwerking wordt nog niet gewaardeerd als een wijder begrip van welzijn of de kwaliteit van leven.

► Vertrouwen gebaseerd op kennis

De volgende vorm van vertrouwen is gebaseerd op kennis en informatie. Deze vorm van vertrouwen ontstaat uit ervaringen uit het verleden en ontwikkelt zich in de tijd. Want hoe beter je iemand kent, hoe nauwkeuriger je iemands gedrag kunt voorspellen. Door kennis te hebben van de andere partijen en de voorspelbaarheid van het gedrag zijn contracten, straffen en wet- en regelgeving niet meer dominant in de relatie. Dit is wel het geval is bij vertrouwen gebaseerd op afschrikking Een misstap bij deze vorm van vertrouwen betekent niet meteen dat het vertrouwen weg is, mits de verklaring voor het gedrag plausibel is. Bij deze vorm van vertrouwen kan zowel sprake zijn van de intrinsieke als extrinsieke waarde van vertrouwen; de samenwerking kan ook in deze fase van vertrouwen gebaseerd zijn op het behalen van sociale of economische doelen. Maar in deze fase kan ook al sprake zijn van de intrinsieke waarde van vertrouwen; het kan op zichzelf als prettig ervaren worden. Wij zijn van mening dat vertrouwen robuuster wordt als beide waarden van toepassing zijn, omdat het economisch gezien meerwaarde oplevert en de samenwerkende partijen (of personen, organisaties, instituties etc.) voelen zich er prettiger bij. Dit is volgens ons de verklaring waarom bij een misstap nog niet het vertrouwen weg is.

► Vertrouwen gebaseerd op legitimatie

Vertrouwen gebaseerd op legitimatie is de hoogste vorm van vertrouwen en kan alleen bereikt worden als er een emotionele connectie tussen de partijen bestaat. Deze vorm van vertrouwen ontstaat als de partijen elkaars intentie begrijpen en de behoeften en verlangens op waarde weten te schatten. Dit wederzijds begrip ontwikkelt zich tot een punt dat je zelfs namens elkaar kunt spreken. Controles zijn minimaal bij deze vorm van vertrouwen en je hoeft de andere partij niet te monitoren want er is sprake van loyaliteit. Deze vorm van vertrouwen tussen personen ontstaat als zij voor een lange periode met elkaar werken en voldoende ervaringen hebben opgedaan waaruit blijkt dat ze elkaar kunnen vertrouwen. Deze vorm van vertrouwen is alleen mogelijk als de intrinsieke waarde van vertrouwen aanwezig is, omdat in deze fase er een emotionele band tussen de vertrouwer en vertrouwde is ontstaan. Daarnaast is het goed mogelijk dat de extrinsieke waarde van vertrouwen aanwezig is . In de perceptie en het gedrag van de vertrouwer en vertrouwde zal aan de intrinsieke waarde meer 'waarde' worden gehecht dan aan de extrinsieke waarde.

2.5.3 Aspecten van vertrouwen

Nooteboom (2002) maakt ook een onderscheid tussen aspecten van vertrouwen:

Materieel vertrouwen: middelen die nodig zijn om naar verwachting te handelen, oftewel de materiële oorzaken, zoals financiële middelen en automatisering;

Competentievertrouwen: competentie die men nodig heeft om aan de verwachtingen te voldoen, zoals kundigheden, vaardigheden en kennis om bijvoorbeeld op een constructieve manier te communiceren en samen te werken in teams;

Intentioneel vertrouwen: deze vorm van vertrouwen ligt in de intenties van de actor, dat hij handelt naar het beste van zijn vermogen;

Conditioneel vertrouwen: dit omvat de vaak stilzwijgende veronderstelling dat er geen exogene factoren zijn die kunnen leiden tot slechte resultaten, ondanks gunstige middelen, competentie en welwillendheid;

Informationeel vertrouwen: vertrouwen in de oprechtheid van de actor.

Nooteboom (2002) geeft aan dat het belangrijk is een onderscheid te maken tussen verschillende objecten en aspecten van vertrouwen, omdat het verbreken van de verschillende soorten vertrouwen verschillende reacties vergt. Bijvoorbeeld als competentie de oorzaak is, kan men reageren door die competentie te versterken door ondersteuning of opleidingen of door minder hoge eisen aan die betreffende competentie te stellen. Als gebrek aan de juiste middelen de oorzaak is, kunnen de juiste middelen ter beschikking worden gesteld. Is gebrek aan toewijding de oorzaak dan kunnen er prikkels toegediend worden, zoals dreigen met vervanging of een beroep doen op plichtsbesef. Als opportunisme de oorzaak is kunnen er boetes uitgedeeld worden, beroep doen op fatsoen of op ethisch gedrag. Wanneer externe omstandigheden de oorzaak is het van belang te kijken of het een incidentele verstoring is of systemen, al naar gelang de oorzaak moeten de partijen het wellicht accepteren of de procedures aanpassen zodat ze minder gevoelig zijn voor de betreffende externe omstandigheden.

Vanuit de theorie kunnen we constateren dat het van belang is dat er onderscheid gemaakt wordt tussen conditioneel vertrouwen en de overige vormen van vertrouwen. Je kunt zelf weinig invloed uitoefenen op conditioneel vertrouwen, maar de exogene factoren kunnen wel van invloed zijn op de andere vormen van vertrouwen. Hierdoor kunnen de andere vormen vertrouwen mogelijk af- of toenemen, terwijl er geen verband is tussen de oorzaak (exogene factor) en die vorm van vertrouwen.

Het is goed mogelijk dat er wel competentievertrouwen is, er is vertrouwen in de deskundigheid van de vertrouwde, maar dat er geen intentioneel vertrouwen is, er is geen overtuiging dat de vertrouwde naar zijn beste vermogen handelt.

Nooteboom (2002) is het niet eens met Lewicki en Bucker over de stelling dat op kennis gebaseerd vertrouwen volgt op berekend vertrouwen. Nooteboom (2002) stelt dat je kennis nodig hebt van de vertrouwde om berekend vertrouwen toe te kunnen passen. Wij zijn het hier niet mee eens, het is niet noodzakelijk om kennis van de vertrouwde te hebben om berekend vertrouwen toe te passen. Rationeel vertrouwen is een extrinsieke waarde en het gaat er om dat de vertrouwer het idee heeft dat het meerwaarde oplevert als hij de vertrouwde vertrouwt. Hiervoor is het niet noodzakelijk om kennis van de vertrouwde te hebben.

2.5.5 Vertrouwen in teams (Reina, 2000)

Het creëren van vertrouwen vormt de basis voor een team; het is cruciaal voor alle andere uit te voeren taken (A. Drexler, D. Sibbett & R. Forrester, genoemd in het boek van Reina, 2000).

Vertrouwen in relaties (psychologisch) is een fundamentele menselijke behoefte. Aangezien teams uit relaties bestaan is het logisch dat de effectiviteit van een team deels afhangt van de aanwezigheid van een vertrouwensbasis. Vertrouwen is dat wat teamleden met elkaar verbindt. Het bevordert het gevoel ergens bij te horen en beïnvloedt de bereidheid van teamleden om open te communiceren, zich in te zetten voor de doelstellingen van het team, risico's te nemen en elkaar te steunen.

Contractueel vertrouwen in teams: ga goed om met verwachtingen en stel grenzen vast, kom afspraken na en moedig intenties aan die beide partijen ten goede komen.

Wij denken dat er met name in de eerste fasen van internationale samenwerkingsverbanden sprake is van contractueel vertrouwen. In deze fasen worden de ambities en doelstellingen beschreven en afspraken vastgelegd. In deze fase is er sprake van een eerste vorm van vertrouwen (gebaseerd op afschrikking), de relatie is fragiel, daarom is het van cruciaal belang om in deze fase afspraken na te komen.

Communicatief vertrouwen in teams: dit houdt in dat er informatie uitgewisseld wordt, de waarheid verteld wordt, fouten toegegeven durven te worden, vertrouwelijkheid wordt gerespecteerd en er met positieve bedoelingen gesproken wordt.

Wij denken dat er niet aan de start van een internationaal samenwerkingsverband sprake kan zijn van communicatief vertrouwen, want in het begin zal men zeer voorzichtig zijn met uitwisselen van informatie en kan een fout al het einde van een vertrouwensband zijn. Dit komt niet overeen met de kenmerken van communicatief vertrouwen in teams. Communicatief vertrouwen zal ontstaan als men echt met elkaar aan de slag gaat, gezamenlijk onderzoek gaat naar praktische en werkbare oplossingen, de teamleden elkaar beter kennen en zich kwetsbaar op durven stellen. Het gedrag van de andere teamleden

wordt beter voorspelbaar waardoor contracten en wet- en regelgeving niet meer dominant zijn in de relatie.

Competentie vertrouwen in teams: bij deze vorm van vertrouwen in teams is er sprake van respect voor de kennis, vaardigheden en capaciteiten van de andere deelnemers, anderen worden betrokken bij het werk en gevraagd om hun inbreng, helpen de deelnemers elkaar om vaardigheden te leren.

Wij gaan er vanuit dat bij deze vorm van vertrouwen in samenwerkingsverbanden er een emotionele connectie tussen de teamleden is, waardoor er respect voor elkaar is. De teamleden begrijpen elkaars intentie en weten de behoeftes en verlangens op waarde te schatten. Omdat de teamleden goed weten wat de behoeftes en intenties van de teamleden zijn, kunnen ze elkaar helpen.

2.5.6 Synthese vertrouwen – samenwerking

In dit hoofdstuk hebben we meerdere theorieën over vertrouwen aangehaald; we zijn gestart met een onderscheid te maken tussen de intrinsieke en extrinsieke waarde van vertrouwen. Vervolgens maken we een onderscheid tussen het object en het subject van vertrouwen volgens de theorie van Nootboom (2002). Op basis van de theorie van Robbins (2000) en Lewicki en Bucker (1996) onderscheiden we drie aspecten van vertrouwen: vertrouwen gebaseerd op afschrikking, vertrouwen gebaseerd op kennis en vertrouwen gebaseerd op legitimiteit. Nootboom (2002) maakt ook nog een onderscheid tussen vormen van vertrouwen; wij gebruiken in het onderzoek de volgende vormen: materieel, competentie, intentioneel, conditioneel en informatieel.

In onderstaand schema hebben we de drie vormen van Robbins en Lewicki en Bucker op de horizontale as geplaatst en de vijf aspecten van vertrouwen zoals Nootboom deze beschrijft op de verticale as geplaatst en middels de kruisjes geven we aan in welke fase welke aspecten van vertrouwen in het geding kunnen komen, zie vergelijking 1.

Synthese vertrouwen		Vormen van vertrouwen		
		Tijdslijn		
		T0	T1	TX
		Gebaseerd op afschrikking	Gebaseerd op kennis	Gebaseerd op legitimiteit
Aspecten van vertrouwen	Materieel	X		
	Competentie		X	
	Intentioneel		X	X
	Conditioneel	X	X	X
	Informationeel			X

o Vergelijking 2. Synthese vertrouwen

Vertrouwen – samenwerking

In de fasen ‘initiatief nemen’ en ‘gezamenlijk richting bepalen’ van samenwerkingsverbanden is er sprake van vertrouwen op basis van afschrikking. In de samenwerkingsfase ‘ontdekken door te doen’ is er sprake van vertrouwen gebaseerd op kennis, in de laatste fase ‘daadwerkelijk samenwerken’ is er sprake van vertrouwen gebaseerd op legitimiteit.

Door de verschillende theorieën van vertrouwen te koppelen aan het fasemodel van samenwerken kunnen we aangeven welke vormen, aspecten en waarden van vertrouwen van toepassing zijn, zie tabel 1.

Vertrouwen in relatie tot cultuur

Een belangrijke vorm van vertrouwen is het vertrouwen in het gedrag van mensen. Vertrouwen in gedrag kan worden ontleend aan verschillende oorzaken van gedragen en de uitkomsten hiervan, aldus Nootboom (2002). Nootboom gebruikt hiervoor de meervoudige causaliteit geïnspireerd door Aristoteles. Dit omvat een finale oorzaak (doelen die mensen hebben), een efficiënte oorzaak (actoren), een materiele oorzaak (middelen), formele oorzaak (methode, technologie, vaardigheden), exemplarische oorzaak (model, prototype) en conditionele oorzaken die plotseling op kunnen treden. Nootboom: De finale oorzaak (doelen die mensen hebben) is een samengaan van intentionaliteit en motivatoren. Naast vertrouwen in mensen hebben we te maken met vertrouwen in organisaties en instituties. Onder instituties verstaan we ‘dingen’ die het handelen mogelijk maken, beperkingen

opleggen en richting geven. Daarnaast zijn instituties redelijk stabiel en niet vrijblijvend. Instituties die de structuur vormen, beperken en machtigen zijn ook door de mens zelf gemaakt als collectieve uitkomsten van individueel gedrag. Veel is geschreven over de vraag of organisaties ook instituties zijn. North (1990), genoemd in het boek van Nooteboom (2002,) definieerde instituties als de regels van het spel. Volgens deze definitie zijn organisaties geen instituties, maar spelers die deel uitmaken van een institutie. In de transactiekostentheorie daarentegen wordt een organisatie als een institutie gezien, namelijk een arrangement om transactiekosten te beheersen.

Organisaties lijken wel op instituties, maar zijn minder duurzaam en onvermijdelijk dan instituties, zoals wettelijke kaders en fundamentele culturele opvattingen. In ons onderzoek richten wij ons op de culturele aspecten van instituties (de drie landen) en de invloed op de pilot (onderdeel van de organisatie).

Vertrouwen in relatie tot toezicht / toezicht

Wat is de relatie tussen toezicht (control) en vertrouwen, zijn het substituten die elkaar kunnen vervangen of zijn het complementen die elkaar aanvullen of beide? Is vertrouwen gebaseerd op toezicht van de vertrouwde met bijvoorbeeld hulp van contracten, macht en reputatie? Instrumenten om dit te handhaven zijn toezicht, verbreken van een relatie of roddel en achterklap. Dit is gebaseerd op beloning en straf, kortom op afschrikking. Veel auteurs hebben het gevoel dat dergelijke beheersing vreemd is aan het begrip vertrouwen en dat ‘echt’ vertrouwen gebaseerd is op andere, meer sociale redenen voor betrouwbaarheid zoals loyaliteit, empathie, vriendschap, reciprociteit, een gevoel van morele plicht en routinematig gedrag.

De vraag is of vertrouwen verder gaat dan berekend eigen belang? Vertrouwen kan onder andere gedefinieerd worden als *“de verwachting dat de partner zich niet opportunistisch zal gedragen, zelfs wanneer dat voordeel op zou leveren”* (Bradach en Eccles, 1984).

Argumenten voor de stelling dat de begrippen vertrouwen en beheersing elkaar vervangen zijn de volgende:

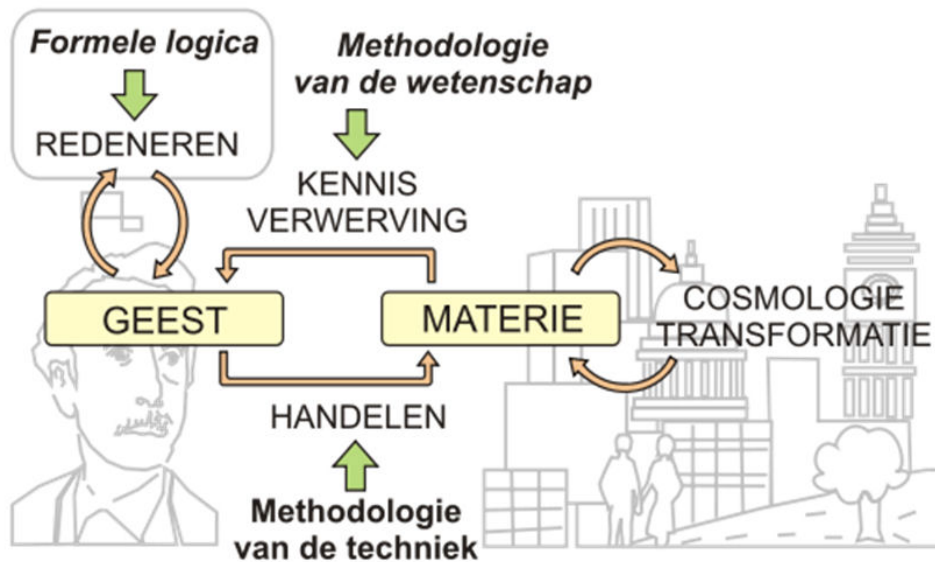
- We hebben minder (meer) beheersing nodig als er meer (minder) vertrouwen is;
- Een benadering op basis van beheersing vernietigt de basis voor vertrouwen;
- Argumenten voor de stelling dat ze elkaar aanvullen:
- Aangezien contracten nooit volledig zijn en toezicht voor controle nooit perfect is hebben we vertrouwen nodig om de gaten te vullen;
- Aangezien blind, onvoorwaardelijk vertrouwen onverstandig is moet men er rekening mee houden dat men in sommige gevallen terug moet vallen op beheersing;
- In het proces van opbouwen van vertrouwen hebben we een zekere mate van beheersing nodig voordat we ons wagen aan vertrouwen in sterke zin;

- We hebben enig vertrouwen vooraf nodig voordat we de kosten en risico's aanvaarden die het opzetten van contracten met zich meebrengt;
- Contracten kunnen de helderheid van verwachtingen en de controleerbaarheid van het nakomen daarvan bevorderen, nodig om vertrouwen op te bouwen.

3. Methodologie/ Opbouw en vormgeving van het onderzoek

3.1 Inleiding

Methodologie reconstrueert de weg waarlangs het onderzoek wordt verricht. Het handelt over wetenschap en het impliceert analyse en reflectie over de wijze waarop een wetenschap tot bepaalde uitspraken komt (Hakvoort, 1996).



o Figuur 4. Methodologie van de wetenschap

Wij als bestuurskundigen willen niet alleen maar beschrijven (descriptie) en verklaren, maar ook voorschrijven (prescriptie) en toepassingsgericht zijn. Daarom zal deze scriptie empirisch (descriptie) evenals normatief (prescriptie) zijn. Binnen de studie Bestuurskunde kunnen we een onderverdeling maken tussen het materiële- en het formele object. Volgens Hakvoort (1996) wordt het materiële object van de Bestuurskunde omschreven met de formulering “het openbaar bestuur”. Deze formulering is zeer algemeen en kan worden geconcretiseerd. Het object van studie van een wetenschap is geen objectief gegeven. Het materiële object is afhankelijk van de perceptie van de werkelijkheid. Deze perceptie is aan verandering onderhevig. Het formele object omschrijft de wijze waarop de werkelijkheid wetenschappelijk wordt verstaan. Het gaat hierbij om “de inrichting en werking” van het openbaar bestuur. Vanuit een multidisciplinair gebruik van theorie kan er kennis worden verworven en worden toegepast.

Binnen deze scriptie zal het materiële object het product zijn van internationale overheidsorganisaties. Dit product is het effect van de pilot SSTL (de interventie) op de internationale samenwerking. Het formele object bestaan uit de volgende (in hoofdstuk twee) beschreven theorieën: samenwerken, cultuur, vertrouwen en toezicht.

Ons streven is dat dit onderzoek bijdraagt aan het begrijpen en intensiveren van de samenwerking tussen interorganisationale organisaties.

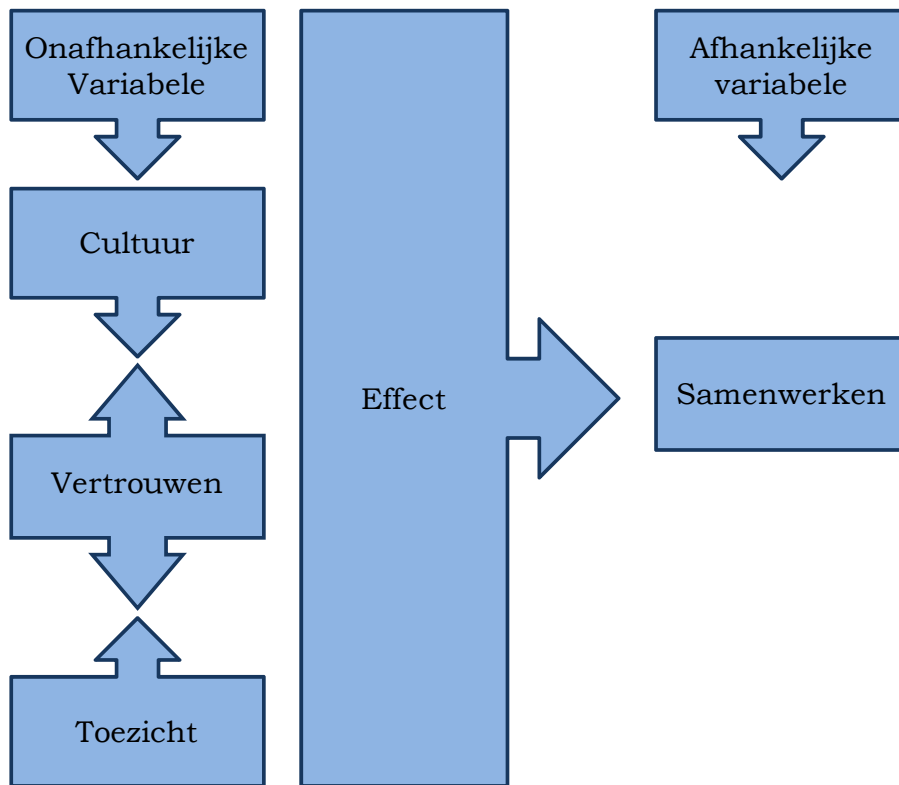
“(1) de omstandigheden (condities) waaronder (2) een bepaalde factor (onafhankelijke variabele) door middel van (3) een bepaald mechanisme leidt tot (4) een gevolg, dat wil zeggen een verandering of effect (afhankelijke variabele)”.

Theoretische begrippen zijn vaak complex en veelomvattend, daarom worden van de gekozen theoretische componenten de elementen die betrokken worden in het onderzoek uiteen gezet.

3.2 Onafhankelijke en afhankelijke variabele

Veel onderwerpen van bestuurskundig onderzoek zijn concepten. Ze zijn niet tastbaar. Het is belangrijk dat deze concepten op een manier worden gedefinieerd dat het duidelijk is waarop het onderzoek betrekking heeft. Het moet goed worden afgebakend (Thiel, 2007). Het derde deel van operationalisering binnen dit onderzoek gebeurt door het identificeren van de variabelen die onderzocht gaan worden. Een variabele is een kenmerk of aspect van de onderzoekseenheid waarin het concept tot uiting komt. Dit onderzoek is gericht op het geven van een verklaring (causaliteit). Volgens van Thiel (2007) wordt bij causale modellen een onderscheid gemaakt tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen. Er wordt gekeken hoe de onafhankelijke variabelen (OV) de afhankelijke variabelen (AV) beïnvloedt. Condities en mechanisme zijn hierbij belangrijk. Dat zijn de omstandigheden waaronder het effect zich zal voordoen (condities) en de wijze waarop de OV een effect heeft op de AV (onder bepaalde condities). Met andere woorden het mechanisme laat zien welk verband er bestaat tussen de variabele onder bepaalde omstandigheden (Thiel, 2007).

Hieronder wordt in een oogopslag een weergave van de variabele gegeven:



o Figuur 5. Effect van de variabele

3.3 Studieobject

De keuze voor dit studieobject heeft te maken met een aantal aspecten. Namelijk; Wij vinden het interessant om uitvoerende overheidsorganisaties te vergelijken. De beleidskaders zijn hetzelfde voor de verschillende internationale douaneorganisaties, maar in de empirie wordt er vaak niet op dezelfde manier uitvoering gegeven aan de kaders. Doordat het onderzoek dichtbij de praktijk ligt kunnen er snel verschillen worden geconstateerd.

Onze interesse in complexe problemen. De complexiteit van dit onderzoek bestaat uit het feit dat we te maken hebben met drie verschillende landen, drie verschillende overheidsorganisaties en drie verschillende culturen. Ondanks deze complexiteit richten wij ons onderzoek op twee verschillende continenten. Wij zijn van mening dat het onderzoek haalbaar is door de huidige technologische ontwikkelingen. Een bijkomend ander complex feit is dat wij rekening zullen moeten houden met politieke gevoeligheden van de drie landen. Ook vinden wij het belangrijk om een goede balans te vinden tussen praktijk en theorie, waarin het een uitdaging is om zachte begrippen zoals vertrouwen en cultuur te concretiseren, zodat ze in de praktijk tastbaar en meetbaar zijn. En hierdoor de mogelijkheid ontstaat om grip op de begrippen te krijgen en hierdoor een bijdrage levert aan de lerende organisatie Douane Rotterdam.

De wens van de opdrachtgever (Douane Rotterdam) om meer inzicht te krijgen in de voortgang van de geformuleerde doelstellingen tijdens de pilot. Dit om zo nodig te kunnen bijsturen en de samenwerking te kunnen optimaliseren.

3.4 Conceptueel kader

Een normatief aspect zal haast altijd aanwezig zijn binnen een onderzoek. Binnen dit onderzoek hebben wij bepaalde beelden en (voor)oordelen over internationale samenwerking. Daarnaast hebben wij ook onze eigen percepties. Dit alles zorgt ervoor dat wij vanuit een bepaald frame het probleem benaderen. Dit is niet erg zolang wij maar helder aangeven vanuit welk frame wij het probleem benaderen.

Wetenschappelijk onderzoek vindt op een systematische en gestructureerde manier plaats, volgens bepaalde normen en ideeën (Swanborn, 1981, genoemd in het boek van Van Thiel, 2007). Het uitgangspunt van dit onderzoek is de explorerende benadering. Hierbij trachten wij ons te achterhalen welke eigenschappen van het onderzoekselement van belang zijn. Wetenschappelijke kennis wordt op een objectieve manier verkregen, door empirische waarneming en systematisch onderzoek. Exploratief onderzoek zorgt voor een beschrijving van de empirie. Die wordt onderzocht door open verkennende vragen te stellen, waarbij het uitgangspunt is dat er nog weinig kennis is over het onderzoeksontwerp (Hakvoort, 1996 en van Thiel, 2007).

3.5 Methode en techniek

Volgens Yin (1984), genoemd in het boek van Hakvoort (1996), zijn er verschillende bronnen die geschikt zijn voor dataverzamelingstechnieken. Zo zijn documentenanalyse, directe observatie, participerende observatie en gestandaardiseerde en kwantitatieve interviews geschikt voor dit onderzoek. In deze scriptie maken we gebruik van deskresearch, kwalitatieve en kwantitatieve interviews.

Percepties zijn zowel op basis van kwalitatieve als kwantitatieve wijze in kaart te brengen (Edwards & Schaap, 2000). Van een kwalitatieve benaderingswijze spreken we als op basis van interviews en schriftelijke stukken per actor een beschrijving wordt gegeven van diens opvattingen. In de scriptie zijn dit de verslagen van de werkgroep SSTL, beleidsdocumenten van de drie douaneorganisaties en de 11 gestandaardiseerde interviews²³. Een kwantitatieve

²³ Bijlage 3

benaderingswijze zijn schriftelijke enquêtes met voorgestructureerde antwoordcategorieën. In de scriptie zijn dit de gestandaardiseerde vragenlijsten²⁴.

Deze scriptie is een comparatief onderzoek, dit valt binnen de rationele onderzoekscultuur. Volgens Hakvoort (1996) is deze methode uitermate geschikt voor een onderzoeksonderwerp waarbij de vergelijking centraal staat en in het bijzonder landenvergelijkingen. Wij zijn ons bewust van de taalbarrière die mogelijk in de gestandaardiseerde en kwantitatieve interviews een rol speelt. Zowel vanuit de kant van de geïnterviewde, deze kan de vraag om verschillende manieren interpreteren, maar ook vanuit de kant van de onderzoeker, wij kunnen de antwoorden verschillend interpreteren. Om dit risico zo goed mogelijk te beheersen hebben we voor elke gestandaardiseerde interviewvraag een definitie toegelicht en uitgelegd vanuit welk denkkader wij de vraag hebben geformuleerd. Daarnaast zijn er overeenkomsten tussen de gestandaardiseerde en kwantitatieve vragen om naderhand te checken of de antwoorden van de respondenten op de gestandaardiseerde en kwantitatieve vragen overeenkomen.

3.6 Operationaliseren

Hakvoort (1996) geeft aan dat binnen de empirisch-analytische benaderingswijze het accent ligt op het ontwikkelen van begrippen, modellen en theorieën vooraf door de onderzoeker. Daarna vindt er een vertaalslag plaats van de theoretische begrippen naar empirisch waarneembare verschijnselen, door middel van:

- Definiëren: de betekenis van een theoretisch begrip wordt zo nauwkeurig mogelijk vastgelegd;
- Indiceren: wat in de werkelijkheid overeenkomt met de inhoud van de definitie;
- Operationaliseren: technische verwerking van de indicering in een meetprocedure.

Volgens Van Thiel (2007) wordt de overgang van theorie naar empirisch onderzoek aangeduid als de fase van het operationaliseren. Dit operationaliseren gebeurt in drie stappen.

- Het geven van een definitie van de te onderzoeken theoretische begrippen;
- Bepalen welke uitingvormen het theoretisch construct in de dagelijkse praktijk kan aannemen en welke daarvan gebruikt worden in dit onderzoek om te meten;
- Welke variabelen zijn geschikt voor dit onderzoek.

²⁴ Bijlage 4

Stap één van Van Thiel (2007) komt volgens ons overeen met het definiëren zoals Hakvoort (1996) dit beschrijft, stap twee komt overeen met indiceren en stap drie met operationaliseren.

Deze theoretische uitgangspunten voor de operationaliseringslag zijn in onderstaand schema verwerkt:

Kernvariabelen	Definitie	Indicatoren	Interviewvragen
Samenwerken	S-1	S-2	S-3
Cultuur	C-1	C-2	C-3
Vertrouwen	V-1	V-2	V-3
Toczicht	T-1	T-2	T-3

Tabel 7. Operationaliseren

3.6.1 Samenwerken

Definitie (S-1)

Het begrip samenwerken kan op diverse manieren omschreven worden. Volgens Kaats (2005) is samenwerken een vorm van organiseren, er is sprake van doelgerichtheid en mensen moeten er energie in willen steken, samenwerking moet waarden en betekenis hebben, er worden bronnen ingezet en het moet leiden tot resultaten. Echter, L. de Groot en A. Roelofswaard (z.j.) vinden dat samenwerking gericht is op het uitbreiden van eigen mogelijkheden binnen bepaalde gebieden. “Door de eigen kennis, kunde, ervaring en middelen te combineren met het beste van de andere partij, komen beide sneller tot het behalen van de strategische doelstellingen”. De definitie van L. de Groot en A. Roelofswaard is naar onze mening een aanvulling op de definitie van Kaats.

In het onderzoek hanteren wij de volgende definitie:

De samenwerking in de pilot is een vorm van organiseren, mensen moeten er energie in willen steken, samenwerking moet waarden en betekenis hebben, er worden bronnen ingezet en leidt tot het sneller behalen van de strategische doelstellingen.

Beschrijving van de indicatoren (S-2) en vragen (S-3) betreffende samenwerken

- Hoeveelheid energie die in de pilot wordt gestoken
 - Hoeveel tijd besteedt u aan de pilot SSTL?
- Aanwezigheid van gezamenlijke doelstelling en strategie
 - Zijn er gezamenlijke doelstellingen en strategieën beschreven?
- Bronnen
 - Welke bronnen worden er door uw organisatie ingezet?
- Autonomie
 - Hebt u het idee dat door de gezamenlijke besluitvorming en de uitvoering hiervan in bepaalde mate de autonomie van uw organisatie wordt aangetast?
 - Hoe gaat uw organisatie hiermee om?
- Besluitvorming
 - Hoeveel procent van de besluiten wordt daadwerkelijk uitgevoerd?
 - Op welke gronden worden genomen besluiten niet uitgevoerd?
- Kennisdeling
 - Welke kennis wordt niet gedeeld en welke wel en wat is de reden dat bepaalde kennis wel of niet gedeeld wordt?
- Communicatie- en informatiefaciliteiten
 - Welke communicatie en informatiefaciliteiten heeft de pilot SSTL tot haar beschikking?
- Contracten (formeel & psychologisch)

- Wat voor soort contracten zijn er aanwezig?
- Intentie van de samenwerking
 - Is er sprake van gelijkwaardigheid tussen de drie deelnemende organisaties?
- Tijdoriëntatie lange of korte termijn gericht
 - Wat is de succesfactor van de samenwerking?
 - Kunt u de aanpak van de samenwerking beschrijven?
- Aard van de samenwerking
 - Zijn de relaties exclusief of inwisselbaar (deelnemende landen, organisaties en personen)?
 - Is de onderlinge verhouding van de partners onafhankelijk of is er wederzijdse afhankelijkheid?
 - Hoe komen belangrijke besluiten tot stand? Op basis van consensus of consent?
 - Is het belang van de samenwerking randvoorwaardelijk of van primair belang?
- Effectiviteit van de samenwerking
 - Hoeveelheid besluiten en afspraken die gemaakt worden tijdens een werkgroepbijeenkomst van de pilot SSTL zijn veranderd?

3.6.2 Cultuur

Definitie (C-1)

“De geschiedenis van de mensheid is de geschiedenis van de beschavingen” (Huntington, 1997; p.39). Volgens vooraanstaande sociologen zoals Max Weber en Emile Durkheim, is beschaving voor een groot deel een culturele entiteit. Opvolgende generaties in een bepaalde samenleving hechten een groot belang aan waarden, nomen, instituties en manieren van denken. Een beschaving is de breedst mogelijke culturele entiteit. In het onderzoek richten wij ons op de Westerse (Rijnlands & Angelsaksische) en Aziatische cultuur (Oosters kapitalisme) en welke effect deze verschillende culturen hebben op de samenwerking in de pilot. Volgens Hofstede et al. (2006) kunnen culturen nog zo verschillen zijn, ze hebben allemaal te maken met dezelfde vijf basisproblemen van het sociale leven. Daarom hebben we in het theoretisch kader de drie culturen gekoppeld aan de vijf basisproblemen van Hofstede.

In het onderzoek hanteren wij de volgende definitie voor cultuur:

Een beschaving is de breedst mogelijke culturele entiteit, die kan worden omschreven als een collectieve mentale programmering met ieder zijn waarden, normen, referentiekaders en basisassumpties.

Beschrijving van de indicatoren (C-2) en vragen (C-3) betreffende cultuur

- Rol van de overheid > primaat van de politiek
 - Heeft het betrokken ministerie van uw land directe of indirecte invloed op de werkgroep van de pilot SSTL?
- Hiërarchie (grote machtsafstand/kleine machtsafstand)
 - Wilt u de organisatiestructuur van uw organisatie beschrijven? En van de pilot SSTL?
- Collectiviteit versus individualiteit
 - Wat heeft voor u meer waarde, belang van het collectief of individuele belangen?
- Besluitvormingsstructuur (horizontaal of verticaal)
 - Wilt u de besluitvormingsstructuur van uw organisatie beschrijven, meer horizontaal of verticaal. (hangt samen met de vraag over hiërarchie)
- Oriëntatie (op lange of korte termijn)
 - Kunt u de oriëntatie van de pilot SSTL beschrijven als op lange of op korte termijn?
- Motivatie (intrinsiek of extrinsiek)
 - Wat is uw motivatie voor deelname aan de pilot SSTL?
- Overlegstructuur (formeel vastgelegd, informeel of niet aanwezig)
 - Wat voor overleg structuren zijn aanwezig in de werkgroep van de pilot SSTL?
 - Zijn hier afspraken over gemaakt?
- Cultuurverschillen: betere samenwerking of belemmering voor de samenwerking
 - Hebt u het idee dat de cultuurverschillen een positieve invloed of een belemmering zijn voor de samenwerking?
- Conflictoplossing
 - Mochten er meningsverschillen optreden in de pilot, op welke manier worden deze opgelost? En in uw organisatie?
- Onzekerheidsvermijding
 - Worden conflicten wel niet uit de weggegaan?
 - Welk effect heeft dit op de samenwerking?
 - Worden fouten toegegeven?
 - Wordt alles vastgelegd?
- Deugd
 - Is het samenwerkingsverband op de korte of lange termijn gericht?

3.6.3 Vertrouwen

Definitie (V-1)

Vertrouwen kan gedefinieerd worden als *“de verwachting dat de partner zich niet opportunistisch zal gedragen, zelfs wanneer dat voordeel op zal leveren”* (Bradach en Eccles, 1984). Vertrouwen wordt door Deutsch (1962) gezien als een vorm van gedrag: *“trusting behavior consists of actions that increase one’s vulnerability to another whose’s behavior is not under one’s control in a situation where the penalty one suffers if the other abuses that vulnerability is greater than the benefits one gains if the other does not abuse that vulnerability”*. Vertrouwen kan ook gedefinieerd worden als een onderliggende verwachting die leidt tot een bepaald gedrag. Sako (1992) heeft dit als volgt gedefinieerd: *“Trust is a state of mind, an expectation held by one trading partner about another, that the other behaves or responds in a predictable and mutually expected manner”*. Lewicki en Bucker (1996) stellen dat vertrouwen zich ontwikkelt in drie stadia: berekend vertrouwen, op kennis gebaseerd vertrouwen en op identificatie gebaseerd vertrouwen en dat er zowel rationele als psychologische oorzaken voor vertrouwen zijn.

In het onderzoek hanteren wij de volgende definitie voor vertrouwen:

Vertrouwen is de verwachting dat de vertrouwde zich voorspelbaar gedraagt of reageert zoals de vertrouwer dat in gedachte heeft, deze voorspelbaarheid in gedraging ontwikkelt zich in drie stadia: berekend vertrouwen, op kennis gebaseerd en op identificatie gebaseerd.

Beschrijving van de indicatoren (V-2) en vragen (V-3) betreffende vertrouwen

- Kennis
 - Draagt kennis van de vertrouwde bij aan het vertrouwen?
- Loyaliteit
 - Zijn de partijen loyaal aan elkaar?
 - Waar blijkt dit uit?
- Intrinsiek of extrinsiek vertrouwen
 - Levert vertrouwen in elkaar meerwaarde op of geeft het een goed gevoel over de samenwerking?
- Afspraken nakomen
 - Komt het wel eens voor dat afspraken niet nagekomen worden?
 - Frequent of sporadisch?
- Informatie-uitwisseling
 - Hoe vindt de informatie uitwisseling tussen de drie organisaties plaats?
 - Wordt voornamelijk voor de pilot relevante informatie uitgewisseld of is dit breder?
- Fouten maken

- Hoe wordt omgegaan met het maken van fouten? In de pilot? In de organisatie?

3.6.4 Toezicht

Definitie (T-1)

In de Romeinse tijd draaide toezicht vooral om rechtspreken, wegen van feiten en vinden van de 'waarheid'. Volgens Docters van Leeuwen veranderen de argumenten voor toezicht met de tijd. Naast waarheidsvinding en rechtspreken, vervult toezicht een steeds belangrijkere rol bij het borgen van zekerheden, waaronder veiligheid. Mertens stelt (in bestuurskunde, mei 2002, jaargang 11, nr. 3, art Trends in de inspectiemethodologie) dat in het huidige tijdbeeld toezicht vooral opgevat moet worden als handhaving. Als hiermee opgevat moet worden dat toezicht het uitsluitend vaststellen of aan een bepaalde eis voldaan is en daarop een 'harde' sanctie laten volgen is dat een enge definitie van toezicht en wordt het bijna gelijkgesteld met politieoptreden. Definitie van Merkens: *'Toezicht is altijd geïnteresseerd in de langere termijn en probeert haar acties in welke vorm dan ook zo in te richten dat er betere voorwaarden gaan ontstaan voor het bereiken van de maatschappelijk gewenste doelstellingen.'*

In het onderzoek hanteren wij de volgende definitie voor toezicht:

Toezicht is een vorm van handhaven, gericht op de lange termijn, de acties staan altijd in het teken dat er betere voorwaarden gaan ontstaan voor het bereiken van de gewenste doelstellingen.

Beschrijving van de indicatoren (T-2) en vragen (T-3) betreffende toezicht

- Aanwezigheid van een planning & control systeem
 - Is er een nauwgezet planning & control systeem aanwezig?
 - In de pilot?
 - In uw organisatie?
- Vorm van afspraken (mondeling of schriftelijk)
 - Worden de afspraken in de pilot voornamelijk mondeling of juist schriftelijk gemaakt?
- Toezicht uitoefenen (zichtbaar – onzichtbaar)
 - Wordt er zichtbaar toezicht uitgeoefend richting de andere deelnemers van de pilot, waar blijkt dit uit?
- Verwachtingen
 - Leveren contracten een bijdrage aan de helderheid van verwachtingen?

- Zo ja, waarom? Zo nee, waarom?
- Of werkt het net zo goed met mondelinge afspraken?
- Doelstellingen
 - Vindt u dat toezicht een bijdrage levert aan het realiseren van de gewenste doelstellingen?
- Relatie toezicht – vertrouwen
 - Levert toezicht een bijdrage aan vertrouwen of neemt het vertrouwen hier juist door af?

4. Het empirisch onderzoek

4.1 Pilot beschrijving

4.1.1 De invullingen van het raamwerk (WCO)/ Smart and Secure Trade Lanes

De Asia-Europe meeting (ASEM), Ministers van Financiën, de ASEM DG/Commissaris en de Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) hebben de behoefte gesteund om manieren te onderzoeken om de leveringsketens tussen China en Europa te beveiligen en te vergemakkelijken. Vanuit deze behoefte is er op 19 september 2006 een Joint Statement ondertekend tussen China (CN) en de Europese Unie (EU). Hierin is afgesproken om een pilot "Smart and Secure Trade Lanes" (SSTL) tussen de EU en CN op te zetten. Onder de vlag van de EU zal de feitelijke pilot worden gerealiseerd door Nederland (Douane Rotterdam) en de United Kingdom (Douane Felixstowe). De Europese Commissie (EC) heeft vanuit Europa, met betrekking tot de pilot SSTL, de coördinerende rol op zich genomen. De pilot is kleinschalig gestart, in de eerste instantie zijn vanuit Nederland 5 exporteurs en 5 importeurs geselecteerd met lading uit China via de route Rotterdam-Shenzhen. UK en CN hebben ook een aantal exporteurs en importeurs geselecteerd.

Het ultieme doel is een "door-to-door" Supply Chain Security concept met 'AEO-achtige' (Authorised Economic Operator) bedrijven aan het begin en het eind van de keten. De basis voor de pilot is wederzijdse erkenning van controles.

De CN-EC overeenkomst "*Customs Co-operation and Mutual Administrative Assistance in Customs Matters*" is het raamwerk dat de samenwerking tussen douaneorganisaties versterkt om het wettige verkeer van goederen te vergemakkelijken ("door to door" goederenstromen). In deze overeenkomst is ook de toepassing op de bepalingen van gegevensbescherming, betreffende de acties die in het kader van de overeenkomst worden uitgevoerd, opgenomen. Om de "door to door" goederenstromen te testen, te verfijnen en overeenstemming te vinden over de principes voor veiligheid en het vergemakkelijken van de goederenstromen tussen China en Europa, is in eerste instantie de focus gericht op de zeecontainers die tussen China, Nederland en de United Kingdom worden vervoerd.

Om het doel "*een snelle en veilige keten tussen China en de EU*", te kunnen bereiken, willen de drie betrokken douaneorganisatie uit kunnen gaan van een minimale controle. Dit willen zij bereiken met de wederzijdse erkenning van controles. Hiervoor dienen definities, terminologieën, technologieën, procedures voor het tegengaan van smokkelwaar, indicatoren, wetgeving, risk rules, de mate van informatiedeling, wederzijdse AEO erkenning, vertrouwen in elkaars controle, de prioriteit om terroristische aanslagen te vrijdelen, et cetera, wederzijds erkend te zijn.

4.1.2 Authorised Economic Operator (AEO)

AEO gecertificeerde ondernemers zijn voor de Douane betrouwbare partners. Met de status van AEO krijgen de bedrijven een vereenvoudigde doorgang aan de buitengrenzen van de Europese Unie. Het certificaat wordt overal binnen de Europese Unie erkend. Een bedrijf dat door de Douane de AEO-status wordt verleend, kan profiteren van vereenvoudigingen bij douaneprocedures of van facilitatie bij douanecontroles op het gebied van veiligheid.

4.1.3 De belangrijkste projectuitgangspunten

- WCO Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade;
- Wederkerigheid en wederzijdse erkenning van vereenvoudigingen en security maatregelen en controles;
- Opzet van een minimum joint risk rule set;
- Electronische informatie uitwisseling Customs-to-Customs en Customs-to-Business.

4.1.4 De beoogde pilot resultaten

- Een “proof of concept” voor de implementatie van Smart Secure Trade Lanes (SSTL) tussen containerhavens in de EU en China;
- Gestructureerde douanediensten in de control of global container traffic;
- Effectievere douanecontrole van overzeese containertransporten;
- Trade facilitation voor AEO`s voornamelijk ten aanzien van betrouwbare delivery time.

De mate waarin de wederzijdse erkenning tot stand komt ligt in de samenwerkingsbereidheid van de SSTL werkgroep. Deze internationale samenwerking heeft invloed op het succes van de pilot. Dit kan worden gedefinieerd als een impliciet, maar wel zeer belangrijk doel.

Het doel van deze internationale samenwerking kan als volgt worden samengevat: Wederzijdse erkenning van controles, definities, terminologieën, technologieën, procedures op elkaar afstemmen. Gemeenschappelijke indicatoren, overeenkomstige wetgeving en risk rules, informatiedeling, wederzijdse AEO erkenning en vertrouwen in elkaars controle.

4.2 Soll situatie: theoretische beschrijving van het samenwerkingsverband

In fase één van het samenwerkingsverband zouden de deelnemers zichzelf de volgende vragen moeten voorleggen:

- Wat zijn mijn eigen verwachtingen bij de samenwerking?
- Is de noodzaak aanwezig om samen te werken?
- Ben ik in staat om in groepsverband te functioneren?
- Wat zijn de consequenties van de samenwerking voor mijn organisatie? Zijn deze aanvaardbaar?

4.2.1 Spelregels van samenwerkingsverbanden

Het is van belang dat de deelnemers zich er bewust van zijn dat de spelregels in een internationaal samenwerkingsverband anders zijn dan de spelregels in de eigen organisatie. In het theoretisch kader staan een aantal spelregels beschreven voor samenwerkende organisaties, de volgende zouden van toepassing moeten zijn op de werkgroep:

- Macht wordt niet geëtaleerd;
- Resultaten moeten inhoudelijk worden gerechtvaardigd;
- Geen tussentijdse wijziging in de spelregels;
- Geen aantasting van kernwaarden van leden van de groep;
- Loyaliteit aan de besluitvorming.

4.2.2 Collaboratieve & competitieve strategie

In het theoretisch kader beschrijven we een collaboratieve en een competitieve samenwerkingsstrategie. Voor een goede samenwerking is het niet relevant welke strategie gehanteerd wordt; als de strategie maar eenduidig en geaccepteerd is door alle deelnemende partijen.

4.2.3 Constructieve samenwerking

Een constructieve samenwerking bestaat uit een 'hard' en een 'zacht' deel. Het harde element is de organisatiekundige kant en het zachte deel vertrouwen en een goede klik tussen de partners. Een constructief samenwerkingsverband heeft de volgende eigenschappen:

- Een gemeenschap van mensen die energie stoppen in de samenwerking en deze een eigen identiteit geven;
- Gemeenschappelijke doelstellingen;
- Werkprocessen die aansluiten op de werkprocessen van de eigen organisaties;
- Een vorm van besturing en structuur;
- Gedragsafspraken die bijdragen aan onderling vertrouwen;
- Gezamenlijke informatie- en communicatiefaciliteiten.

Indien deze eigenschappen toegepast worden in een samenwerkingsrelatie is het harde en zachte element van een constructieve samenwerking in balans.

4.2.4 Vertrouwen in het samenwerkingsverband

Vertrouwen groeit naar mate de relatie tussen mensen langdurig is en betekent dat het ontwikkelt in interactie tussen personen. In het theoretisch kader worden drie vormen van vertrouwen onderscheiden: gebaseerd op afschrikking, op kennis en op legitimiteit

Nieuwe samenwerkingsvormen starten vaak met vertrouwen gebaseerd op afschrikking en naar mate de samenwerking langer duurt en er ervaringen uit het verleden zijn opgedaan kan er vertrouwen gebaseerd op kennis ontstaan. Door kennis te hebben van de andere partijen en de voorspelbaarheid van het gedrag zijn contracten, straffen en wet- en regelgeving niet meer dominant in de relatie. In de derde fase van de samenwerking 'ontdekken door te doen' zou vertrouwen gebaseerd op kennis aanwezig moeten zijn. In de laatste fase van een samenwerkingsverband (in de vorm van een project) is er ook sprake van vertrouwen gebaseerd op kennis.

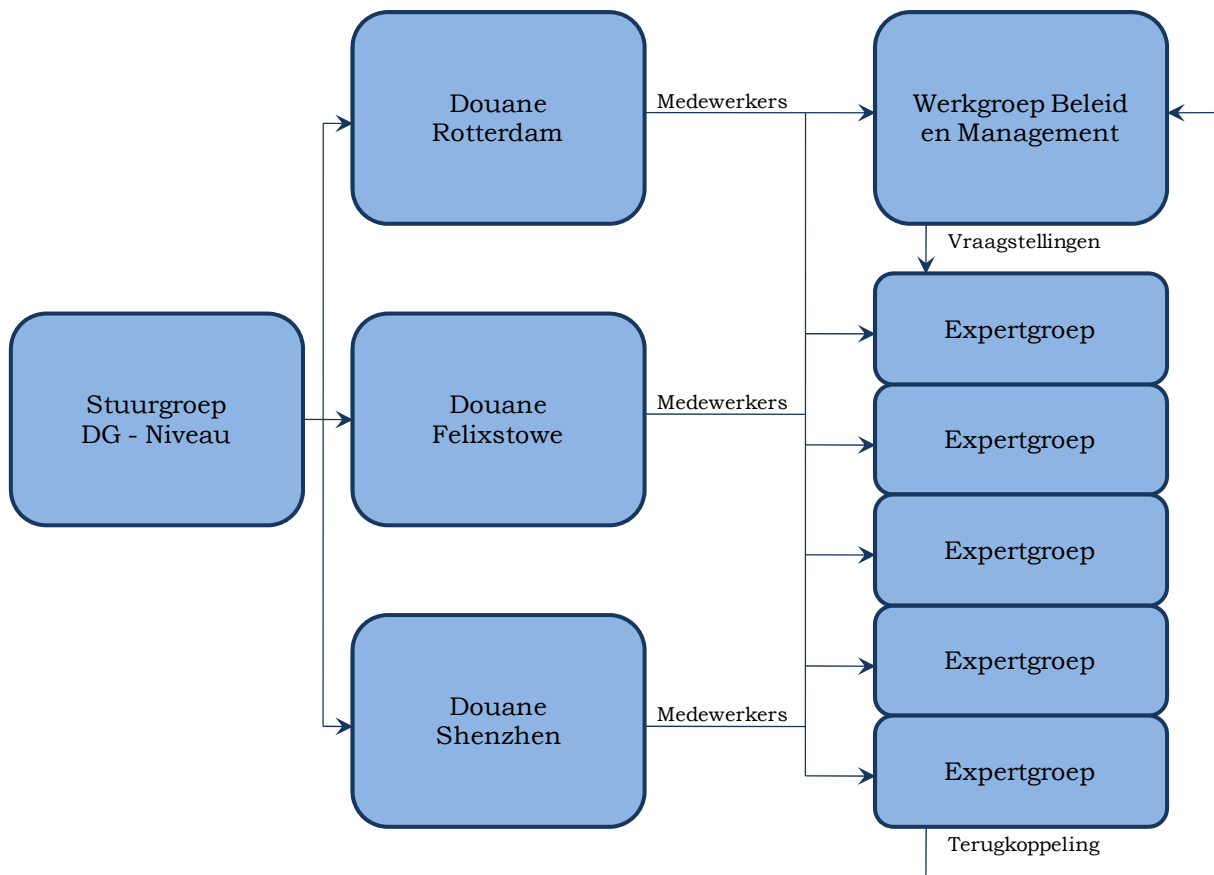
4.3 Actoren analyse

Huberts (1994) is van mening dat een systematische uitwerking van de samenhang tussen macht, belang en beleidsposities van actoren met betrekking tot politieke besluiten een essentiële voorwaarde is voor fundamentele inzichten in machtsprocessen. De actoren analyse bepaalt welke actoren welke invloed kunnen laten gelden op de uitkomst van invloed- en besluitvormingsprocessen. Actoren beïnvloeden elkaar vanwege middelen en/of bronnen waarover ze beschikken. Ook zijn actoren vaak afhankelijk van elkaar.

Wij denken door na te gaan welke actoren en/of personen in het netwerk de meeste belangen en machtsbronnen hebben, kunnen wij bepalen wie de meeste directe invloed hebben op de pilot. Deze actoren hebben de meeste invloed op de internationale samenwerking.

4.3.1 Organisatiestructuur

Voor deze pilot is er een stuurgroep EU/NL/UK/CN op DG-niveau. In deze pilot zijn ook nog drie havens betrokken, namelijk: de Yantian International Container Terminals in China, de ECT haventerminal van Rotterdam in Nederland, en de Landguard haventerminal van Felixstowe, United Kingdom. Omdat dit private partijen zijn worden deze niet meegenomen in de actoren analyse. Echter, de douaneorganisaties die in deze havens gevestigd zijn worden wel meegenomen. Vanuit deze betrokken douaneorganisaties is er een werkgroep en een expertgroep opgericht, waarin trekkers en deskundigen deelnemen.



o Figuur 6. Flowchart SSSL

4.3.2 De analyse

In tabel vijf staat beschreven welke actoren betrokken zijn bij de pilot. In deze tabel staat per actor aangegeven hoe sterk zijn invloed op de pilot is en hoe sterk zijn belang is bij het realiseren van de uitgangspunten en het behalen van de resultaten van de pilot. Hierdoor wordt er duidelijkheid verschaft over welke actor welke positie inneemt.

Hoe hoger een actor scoort hoe meer invloed en/of belang deze actor heeft bij het realiseren van de doelstellingen van de pilot. Dit is bepaald aan de hand van de volgende indicatoren:

- Hoe direct is de betrokkenheid bij het realiseren van de pilot (uitzetten van de pilot lijnen, betrokken zijn bij het besluitvormingsproces, het produceren van stukken, afspraken et cetera);
- Heeft de instantie veel invloed?
- Hebben de personen in de instantie veel invloed?
- Wat is het belang van de actor (winst/verlies)?

De hoeveelheid invloed en/of belang wordt met de volgende kleuren verduidelijkt:

Groen: groot belang bij het daadwerkelijk realiseren van de doelstellingen van de pilot

Rood: veel invloed op het daadwerkelijk realiseren van de doelstellingen van de pilot.

De volgende (publieke)-actoren zijn verwerkt in de actoren analyse:

WCO: Heeft het Standard of Framework ontwikkeld. Vanuit deze actor is de wens uitgesproken om een snellere en veilige handelsketen te bewerkstelligen. De directe betrokkenheid is na het uitspreken van de wens sterk afgenomen. De instantie heeft wel veel invloed in het netwerk, want de instantie is het wereldnetwerk van douaneorganisaties. De personen van het WCO hebben dan ook veel invloed, maar deze participeren niet in de pilot. Het belang bij het slagen van de pilot is groot, omdat het WCO het framework heeft ontwikkeld;

ASEM: Heeft de behoefte gesteund om manieren te onderzoeken om de leveringsketens tussen China en Europa te beveiligen en te vergemakkelijken. Zij hebben een groot belang om de internationale betrekkingen te verstevigen. Dit om een grotere speler op de wereldmarkt te worden. De personen van deze actor hebben veel invloed op het Chinese douaneapparaat. Echter, er is geen directe betrokkenheid bij het uitvoeren van de pilot;

Europese Unie: Deze actor is verantwoordelijk voor het leveren van de Europese Commissie. Dit is nodig omdat onder de vlag van de Europese Unie de pilot wordt gerealiseerd vanuit Nederland en de United Kingdom;

Ministerie van Douane (China): De actor regelt centraal alles in China. Hierdoor is er directe invloed op de uitvoeringsorganisaties. Voor het slagen van de pilot zijn er bevoegdheden nodig vanuit dit ministerie. De invloed is groot. Deze actor heeft als rol om de ASEM te informeren over de stand van zaken betreffende de pilot SSTL. Vooral de minister heeft erg veel invloed op de gehele organisatie, de minister is ook onderdeel van de stuurgroep. Tevens heeft deze actor (operationele) deelnemers voor de werkgroep aangewezen.

Ministerie van Belasting (United Kingdom): Bij deze actor liggen beleidsbeslissingen en bevoegdheden bij de centrale institutie. De invloed van de instantie is dan ook groot. Vanuit

deze institutie zijn er beleidsdeelnemers en operationele douanemanagers geleverd voor de werkgroep. Voor het slagen van de pilot zijn er bevoegdheden nodig vanuit dit ministerie. Hierdoor is er directe invloed op de pilot, echter niet op douanetechnische aspecten. Deze actor heeft ook deelnemers voor de stuurgroep geleverd, die bestaat uit de DG van het ministerie. Het belang van deze actor is groter binnen het operationele douane niveau, dan bij de algemene beleidszaken van het ministerie;

Ministerie van Financiën (Nederland): De invloed op de pilot is matig te noemen. Deze actor levert deelnemers voor de werkgroep die beslissingsbevoegd zijn. Echter, beslissingsbevoegdheden zijn ook op operationeel niveau belegd, hierdoor is op de douanetechnische zaken de invloed minder. Het belang van het ministerie ligt voornamelijk op de samenwerking en ervoor te zorgen dat de economie binnen de haven van Rotterdam blijft groeien. Hierdoor is het directe belang van de pilot minder groot, dan die van de douaneorganisatie. De directe betrokkenheid is wel aanwezig, maar ook hier worden de stappen weer gedeeld met de douaneorganisatie;

Douaneorganisaties van Rotterdam, Felixstone en Shenzhen: Deze actoren hebben bevoegdheden om goederen te controleren en zijn mede verantwoordelijk voor het leveren van werkgroep- en expertgroep deelnemers voor de pilot. Hierdoor hebben zij een zeer grote invloed op het daadwerkelijk realiseren van de doelstellingen;

Stuurgroep: De stuurgroep bestaat uit de DG van het betreffende ministerie. De stuurgroep is een formeel plaatje. Zij zijn alleen bij elkaar gekomen voor het tekenen van het convenant. De invloed is groot, de directe betrokkenheid zeer gering;

Werkgroep: Bestaat uit personen van de ministeries en de douaneorganisaties. Bij deze actor is de directe betrokkenheid het grootst te noemen. Deze personen zijn daadwerkelijk bezig om de pilot van de grond te krijgen. Zij organiseren bijeenkomsten, bedenken de inrichting en de procedures, zijn verantwoordelijk voor het realiseren en/of naleven van de wetgeving, vormen het besluitvormingsproces, et cetera. Hierdoor is de invloed ook erg groot. Alle informatie gaat via deze groep. Het belang is ook hoog te noemen. Persoonlijk belang om de pilot te laten slagen is erg groot. Zij zijn het die de pilot succesvol kunnen maken.

Expertgroep: De experts komen van de verschillende douaneorganisaties. Hun invloed is hoog te noemen door hun detaillistische kennis en informatie betreffende de douanesystemen. Zij zijn het die de pilot daadwerkelijk technisch inrichten. Echter is hun persoonlijke directe betrokkenheid op het proces niet hoog. Er zijn namelijk veel verschillende experts die zich buigen over bepaalde vraagstukken. Dat maakt dat hun belang zich beperkt richting een deelvraagstuk. Het belang ligt dan ook voornamelijk op het succesvol laten verlopen van het eigen stukje bijdrage.

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op subvraag 1: welke actoren zijn betrokken bij de pilot en welk belang en effect hebben ze? Zie figuur 5, 'actoren analyse' en onderstaande tekst.

EU										
WCO										
ASEM										
Ministerie NL										
Ministerie UK										
Ministerie CN										
Stuurgroep										
Werkgroep										
Experts										
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Invloed										
Belang										

o Figuur 7. Actoren analyse

Wij gaan er vanuit dat de actoren die het meeste belang hebben bij het succesvol verlopen van de pilot en die de meeste invloed hebben op het al dan niet slagen van de pilot de belangrijkste actoren zijn. Uit de analyse blijkt dat de *werkgroep* de meeste *invloed* heeft op het uitvoeren van het realiseren van de uitgangspunten en het behalen van de resultaten. Tevens heeft de werkgroep ook het meest *belang* bij de realisatie van de uitgangspunten en doelstellingen. Bij deze partij nemen wij de diepte-interviews af.

4.4 De IST-situatie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op subvraag twee: welke culturele aspecten zijn van toepassing op de afzonderlijke organisaties?

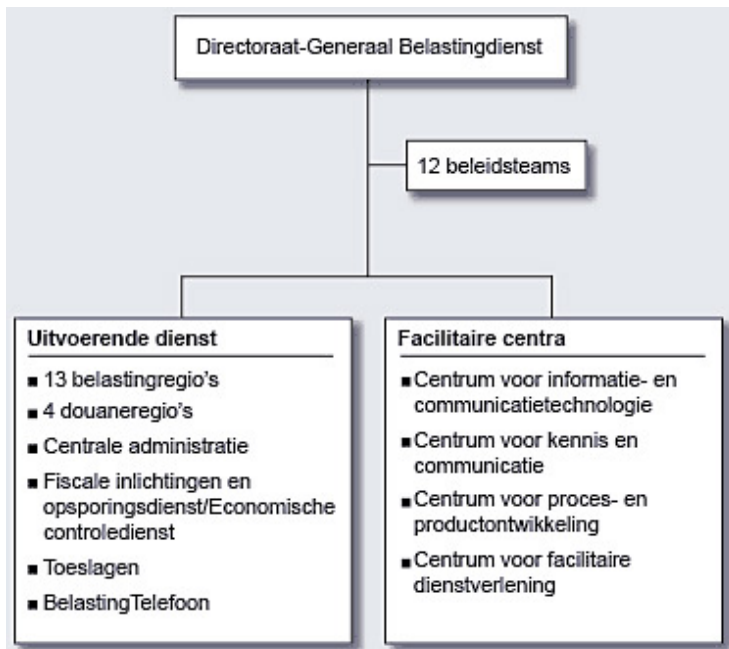
4.4.1 Ist-beschrijving van de Nederlandse douaneorganisatie

Organisatiestructuur

Douane Rotterdam is een van de vier douaneregio's. Het is onderdeel van Directoraat-generaal Belastingdienst. De Belastingdienst is één van de drie DG's van het Ministerie van Financiën, de andere twee DG's die binnen dit ministerie vallen zijn: DG fiscale zaken en DG Rijksbegroting. De Secretaris-generaal van het Ministerie van Financiën vervult tevens de functie van thesaurier generaal. Hiërarchisch gezien is dit gelijkwaardig aan de drie DG's.



De DG belasting heeft geen directies, maar bestaat uit 12 zelfsturende teams en een managementteam. Van de 30.000 belastingmedewerkers werken er 4.800 bij de Douane. 1600 medewerkers werken bij de douane Rotterdam. Het werkterrein van de Douane is opgedeeld in vier regio's: Douane Rotterdam, Douane Zuid, Douane West en Douane Noord.



o Figuur 8. Organigram DG-Belastingdienst

Mandaat primaire processen²⁵

De gedragscode Begrotingsuitvoering en Financieel Beheer bepleit een grote eigen verantwoordelijkheid voor het lijnmanagement. De functionarissen hebben in het kader van de jaarplannen (en binnen eventueel gegeven richtlijnen door of namens de minister, secretaris-generaal en de algemene leiding van de Belastingdienst) mandaat ten aanzien van alle aangelegenheden die behoren tot het beleidsterrein van het DGBel. Er is een openbaar register waarin staat vermeld welke personen/functies gemandateerd zijn voor het nemen van besluiten²⁶.

Missie, doelstellingen, strategie

Missie Douane (Rotterdam)²⁷

De Douane:

- Controleert de invoer, uitvoer en doorvoer van goederen;
- Heft en int de bij invoer verschuldigde belastingen en binnenlandse accijnzen;
- Levert een hoogwaardige bijdrage aan de werking van de Nederlandse en Europese marktordening;
- Draagt bij aan de veiligheid en kwaliteit van de samenleving.

De douane voert de aan haar opgedragen wet- en regelgeving zo doeltreffend en doelmatig mogelijk uit. Zij streeft daarbij naar handhaving van rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. De dienstverlening aan en respect voor de burgers en bedrijven zijn onlosmakelijk verbonden aan haar handelen.

Drie hoofddoelstellingen²⁸

Douane Rotterdam heeft de volgende hoofddoelstellingen geformuleerd:

- We komen tot een flexibele, maar ook gestructureerde, koersvaste ontwikkeling van Douane Rotterdam naar het jaar 2010. We zijn daarmee in lijn met landelijk beleid;
- We zoeken, waar nodig en/of mogelijk, actief de samenwerking met externe partners binnen en buiten de overheid;
- We creëren met dit plan duidelijk en beogen daarmee ook draagvlak bij het management en medewerkers over de te volgen koers.

²⁵ <http://www.minfin.nl/dsresource?objectid=32714&type=pdf>

²⁶ <http://www.minfin.nl/dsresource?objectid=32707&type=pdf>

²⁷ Douane Rotterdam, De toekomst in eigen hand (2 november 2005)

²⁸ De toekomst in eigen hand, highlights uit het Beleidsplan 2006 – 2010 Douane Rotterdam

Motto veranderplan Douane²⁹

“Versterkte buitengrenzen, ander toezicht, één douane.” Dit is het motto van de Douane waaronder zij de komende jaren gaan reorganiseren.

► *Versterkte buitengrenzen omdat het moet.* Dit vraagt de maatschappij van de organisatie. Zorg voor een veilige goederenstroom en houdt de grens dicht voor zaken die we in Europa niet binnen willen krijgen of uitvoeren. Daarom wordt ervoor gekozen om alle toezichtstaken naar de buitengrens te brengen.

► *Ander toezicht omdat het anders niet lukt.* De grens kan potdicht gehouden worden, maar daar doen we niemand een plezier mee. Dus gaan we het anders aanpakken, samen met andere handhavers, samen met het bedrijfsleven. We gaan meer vertrouwen op wat anderen doen. Dit is niet eenvoudig want we waren gewend te wantrouwen.

► *Eén douane omdat we dat willen.* Staan met z’n allen voor dezelfde taak: houd Europa veilig. We staan ook met z’n allen voor dezelfde opgave: maak de Douane een organisatie die deze taak ook in de toekomst goed aankan. Die klus kan alleen in eenheid geklaard worden: aan de hele buitengrens hetzelfde handhavingniveau bereiken en samenwerken in partnership met andere handhavers en bedrijven, binnen en buiten Europa.

Ontwikkeldoelen Douane (Rotterdam):

- certificering: van vertrouwen op naar zelfverzekerd zijn;
- automatisering: routine door de machine;
- intelligence: slim koppelen en gebruiken van informatie;
- controle: altijd flexibel en gepland onvoorspelbaar;
- klantbehandeling: een papieren klant wordt levend;
- cultuur: geen grootspraak maar afspraak;
- vervoer en opslag: er is meer te controleren voorbij de haven;
- opleidingen: kennen en kunnen wordt weten en doen;
- VGEM (veiligheid, gezondheid, economie en milieu): een zaak voor allemaal, ook in Rotterdam;
- innovatie: niet wachten op anderen, maar zelf de toekomst in de hand nemen.

Internationale samenwerking

Douane Rotterdam beschrijft in haar ontwikkelplan³⁰ de trends van handelsstromen en handelspolitiek. Hierin staat beschreven dat de wereldeconomie zich positief ontwikkeld en

²⁹ Bron: Douane Nederland, bewegen naar de toekomst. *Verander- en reorganisatieplan Douane 2007 - 2012*

dat China en Zuid-Oost-Azie in een sterke economische groeifase zitten. In het verander- en reorganisatieplan³¹ is samenwerking één van de aandachtsgebieden. Hierin wordt aangegeven dat de samenwerking breed is; in nationaal, Europees en mondiaal verband, met andere departementen, met handhavingsdiensten en met private partijen. Voor de samenwerking zijn de volgende elementen benoemd: (nagenoeg) uitsluitend opereren aan de buitengrens, coördinatie van informatie, regievoering in de uitvoering en certificering. In het plan staat beschreven dat samenwerking belangrijker en complexer wordt en dat het specifieke aandacht en competenties vereist.

Structuur en hiërarchie

Vanuit de literatuur behoort de organisatie gericht te zijn op het hier en nu. Uit de empirie blijkt ook daadwerkelijk dat dit wordt gehanteerd bij de douaneorganisatie van Rotterdam. De veranderplannen zijn op de korte termijn gericht (2010) en er wordt geanticipeerd op reeds ontstane ontwikkelingen en niet op toekomstige ontwikkelingen.

De verantwoordelijkheden zijn gedecentraliseerd en zijn hierdoor in alle lagen van de organisatie belegd. Er wordt grote verantwoordelijkheid voor het lijnmanagement bepleit, op het ministerie wordt gewerkt met zelfsturende teams en uit de interviews blijkt dat er veel beslissingsbevoegdheid is op operationeel niveau. Er is sprake van een kleine machtsafstand. Samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de douane, maar ook met andere publieke en private partijen wordt als belangrijk ervaren. Binnen de douaneorganisatie Rotterdam wordt ervan uitgegaan dat voor het bereiken van doelstellingen als kwaliteit en veiligheid, niet de overheid de verantwoordelijkheid draagt, maar degenen die de primaire activiteiten uitvoeren. Hieruit maken wij op dat er sprake is van horizontaal toezicht binnen de Douane Rotterdam.

Besluitvorming en machtsafstand

Er is sprake van een lage-context communicatie, hierdoor wordt de meeste informatie expliciet gemaakt. Ambigüiteit is niet gewenst in de communicatie. De vele concrete beleids-, uitvoerings- en veranderplannen ondersteunen dit gegeven. Uit de interviews met beleidsmedewerkers van Douane Rotterdam komt naar voren dat helderheid en duidelijkheid erg op prijs wordt gesteld. De overige participanten gaven aan dat je bij de Nederlanders goed weet waar je aan toe bent. Ze worden als helder en duidelijk getypeerd. Het primaat van de politiek is een belangrijk aspect.

³⁰ Douane Rotterdam, De toekomst in eigen hand (2 november 2005)

³¹ Douane Nederland, bewegen naar de toekomst. Verander- en reorganisatieplan Douane 2007 - 2012

Deze kenmerken maakt dat de Rotterdamse douaneorganisatie corporatistisch is, oftewel het poldermodel wordt toegepast. De besluitvorming vindt in overleg plaats. Binnen de douaneorganisatie staat de mens als belangrijkste element centraal. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de hoofddoelstellingen, er moet draagvlak zijn bij het management en de medewerkers. Eer, vertrouwen, consensus en geweten zijn belangrijke begrippen. Collectivisme gaat boven individuele belangen, solidariteit is erg belangrijk. Door een stevige basis van het recht, namelijk het Romeins en Frans recht, wordt er de minste waarde gehecht aan de juridische dimensie. Uit de missie blijkt dat de wet- en regelgeving zo doeltreffend en doelmatig mogelijk uitgevoerd moet worden. Alle vormen waarin personen met elkaar in contract treden zijn georganiseerd, men komt niet spontaan samen en zonder duidelijk programma/agenda. Voor alle ontwikkeldoelen worden aparte werkgroepen opgericht en ze komen bijeen volgens vaste procedures.

Invloed toezicht versus vertrouwen in de eigen organisatie

De besturingsfilosofie is missiegeoriënteerd, waarbij het flexibel aanpassen van de organisatie aan veranderende omstandigheden (zekere onzekerheden) de essentie is.

Binnen de douaneorganisatie is sprake van een sterke onzekerheidsvermijding. Dit leidt tot een ontsnapping van ambiguïteit. Sterke onzekerheidsvermijdende organisaties gaan die ambiguïteit uit de weg. Structuren in organisaties, instellingen en relaties worden gezocht, wat gebeurtenissen interpreteerbaar en voorspelbaar maakt. Onzekerheidsvermijding zit in het schrijven van rapporten, memo's en planning & control systemen. De mensen die werkzaam zijn bij de Douane Rotterdam houden zich aan de regels, bieden weerstand tegen veranderingen (wat anders is, is gevaarlijk) en zijn voorzichtig met het vertrouwen van de medemens. Deskundigheid en specialisatie wordt gewaardeerd door de organisatie.

Er is vooral sprake van competentie en intentioneel vertrouwen bij samenwerking, want kennis en kunde zijn erg belangrijk voor de Rotterdamse douaneorganisatie. Het is ook van groot belang dat men vertrouwen heeft dat de vertrouwde handelt naar het beste van zijn vermogen. Er is vooral sprake van de extrinsieke waarde van vertrouwen. Hierdoor is het vertrouwen gebaseerd op toezicht van de vertrouwde met bijvoorbeeld hulp van contracten, macht en reputatie. Instrumenten om dit te handhaven zijn toezicht, verbreken van een relatie of roddel en achterklap. Dit is gebaseerd op beloning en straf, kortom op afschrikking.

Er wordt in de theorie uitgegaan dat vertrouwen en toezicht elkaar aanvullen. Contracten kunnen de helderheid van verwachtingen en de controleerbaarheid van het nakomen daarvan bevorderen en dit is nodig om vertrouwen op te bouwen. Daarnaast is in het proces van opbouwen van vertrouwen een zekere mate van beheersing nodig voordat de organisatie toe is aan een sterkere vorm van vertrouwen, oftewel de intrinsieke waarde van vertrouwen.

Vertrouwen bij een individualistische cultuur is groter bij de Rotterdamse douaneorganisatie dan bij de Chinese, dit komt omdat in de universele individualistische cultuur men iedereen behandelt als gelijke.

4.4.2 Ist-beschrijving douaneorganisatie United Kingdom

Organisatiestructuur

HM Revenue & customs (HMRC) heeft een grote verantwoordelijke rol in de maatschappij. HMRC is één van de grootste centrale ministeries, met bureaus over heel de UK en is aanwezig bij elke belangrijke haven en luchthaven. Zij behandelen meer dan 40 miljoen klanten, met activiteiten die zich strekken van het verzamelen van centrale overheidsopbrengsten, betalen van belastingkredieten en het beschermen van de grenzen tegen drugs en andere belemmerde goederen.



HMRC zorgt ervoor dat er essentiële fondsen beschikbaar zijn om de meest belangrijke gebieden van de openbare sector te laten draaien, bijvoorbeeld scholen en ziekenhuizen. HMRC neemt hun verantwoordelijkheid serieus; ze streven ernaar om het juiste te doen voor de klanten, mensen, gemeenschappen en het milieu. Dat betekent dat HMRC zich constant bepaalde zaken afvraagt, bijvoorbeeld hoe gemakkelijk begrijpen onze mensen de mededelingen, hoe goed zorgen wij voor het personeel, hoe kunnen wij onze lokale gemeenschappen beïnvloeden en hoe kunnen we meer doen om het milieu te beschermen.

HMRC is op 18 April 2005 ontstaan als gevolg van een fusie tussen Inland Revenue en HM Customs and Excise Department. Het werk aan de “herstructureringsprogramma” gaat nog steeds door³². HMRC bestaat om er voor te zorgen dat de belasting correct betaald wordt op het juiste moment. Het maakt geen verschil of deze betaling van belastingen nu betrekking heeft op het ontvangen van het departement of het recht van benefiet.

HMRC int en beheert:

- *Directe belastingen*- betaald door het individu of bedrijf over inkomsten;
- *Indirecte belastingen*- betaald door het individu of bedrijf over geld dat besteed is aan goederen en services.

Betaalt en beheert: kinderbijslag, kinder trustfonds en belastingtegoeden.

³² Hierdoor zijn organisatiebeschrijvingen en organogrammen nog niet beschikbaar.

Beveiligt het individu bij handhaving en beheer van :

- **Landgrensprotectie;**
- Milieubelastingen;
- Minimumloon;
- Herstel van studentenleningen.

De recente structuurverandering heeft ervoor gezorgd dat het operationele landgrenspersoneel nu valt onder “UK Border Agency” (UK BA). Beleid wordt nog steeds gemaakt onder het HMRC. De UK BA is verantwoordelijk voor het beveiligen van de grenzen van het Verenigd Koninkrijk en het controleren van migratie in het Verenigd Koninkrijk. Zij beheren de grenscontrole voor het Verenigd Koninkrijk, dat immigratie en douaneverordeningen afdwingt. UK BA overweegt ook toepassingen voor toestemming om in het Verenigd Koninkrijk, het burgerschap en het asiel binnen te gaan of te blijven³³.

Structuur en hiërarchie

Kenmerkend voor de Angelsaksische cultuur is het model van de centrale instituties. Met als centraal middelpunt Londen voor de UK, waar voornamelijk beleid wordt bedacht en geschreven. Uit de empirie komt naar voren dat er daadwerkelijk een sterke mate van hiërarchie heerst, waarin leiderschap als kritische factor wordt beschouwd en prestatie een vorm van zekerheid geeft. *“Leadership by example is critical to increasing the impact of corporate responsibility. Larger organizations have the opportunity to play an important part in spreading best practice”*³⁴. Dit is één van de vijf top bevindingen die de strategische gedachten van het Corporate Responsibility Summit (2006) weergeeft. Masculiniteit wordt hierdoor bevorderd. Ook de organisatiestructuur is sterk hiërarchisch ingericht; er is een sterke scheiding tussen de verschillende functiegroepen en een sterke scheiding tussen beleid en uitvoering. Uit de interviews met de UK blijkt dat alleen al het management veel verschillende hiërarchische functies kent. De informele omgang is volgens de UK geïnterviewde anders, de hiërarchie is op informele wijze niet meer zo sterk als dat het geweest is. Verschillende rangen behandelen elkaar als gelijken en hebben respect voor elkaars mening. Er is dan ook geen barrière om je mening te uiten.

Volgens de literatuur is een kenmerk van de Angelsaksische cultuur dat de overheid maar een beperkte rol heeft, laissez faire. De invloed van het ministerie op de douaneorganisatie wordt als sterk ervaren, dit blijkt uit de interviews met zowel UK, NL en CN.

³³ <http://www.bia.homeoffice.gov.uk/>

³⁴ <http://www.hmrc.gov.uk/about/corporate-responsibility/cr-strategy-plans.pdf>

Besluitvorming en machtsafstand

De identiteit van de Engelse douaneorganisatie is er een van extreme individualisme. Kenmerkend, volgens de UK participanten, is dat in de organisatie vragen direct worden gesteld zonder omwegen. Dit wordt zelfs aangemoedigd omdat iedereen, ondanks verschillen, als gelijkwaardig mens wordt beschouwd. *“Achieving success by appreciating differences and working together”*. Aldus een van de andere bevindingen uit de top vijf van het Corporate Responsibility Summit (2006). Door de gelijkwaardigheid is de machtsafstand binnen deze organisatie klein. Wetten die voor iedereen gelden worden dan ook als zeer belangrijk beschouwd. Het liefst wordt er zo veel mogelijk in wetten, contracten en planning & control mechanisme neergelegd (interviews UK, verschillende documenten met een P&C mechanisme erin vb. corporate-responsibility/cr-strategy-plans). Het vastleggen van afspraken, waarbij op een later tijdstip dit gecontroleerd kan worden wordt als prettig ervaren. Dit is niet omdat men bang is voor claims, maar omdat men zo omgaat met onzekerheden. Namelijk; stabiliteit en continuïteit wordt hiermee gecreëerd. Het inzetten van planning & control mechanismen zorgt er niet voor dat de focus alleen maar op de korte termijn plaatsvindt zoals de Angelsaksische theorie dit schetst. In de organisatie zie je dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden naar de lange termijn. *Long-term planning would open better opportunities for good practice and would focus less on “quick wins”*³⁵.

Invloed toezicht versus vertrouwen in de eigen organisatie

Ondanks een gezonde competitie tussen de verschillende havens (binnen UK en wereldwijd), worden samenwerking en compromissen als belangrijk beschouwd (Interviews UK). Groepsvorming om gezamenlijk te concurreren. In deze groepsvorming worden conflicten, verschillen en ambiguïteit zoveel mogelijk vermeden. Maar als men in de samenwerking tot een impasse komt wordt actiegerichtheid gewaardeerd.

Uit de empirie komt naar voren dat de samenwerking binnen de eigen organisatie gebaseerd is op extrinsiek vertrouwen. De drijfveer is om samen zo effectief mogelijk doelen te bereiken, waar de kennisdeling wel op een selectieve basis wordt gedeeld. De zichtbaarheid van elkaar controleren gebeurt volgens de Engelsen op een neutrale manier. Maar tegelijkertijd zijn er binnen de organisatie veel planning & control mechanismen aanwezig. Hierin staan doelen, gemaakte afspraken en wanneer dit bereikt moet zijn. Zij zien dit zelf niet als een controle-instrument, maar deze manier van werken is geïnternaliseerd. Ook

³⁵ <http://www.hmrc.gov.uk/about/corporate-responsibility/summit-report.pdf>

psychologische contracten worden vermeden. De stelling dat het vertrouwen groeit naar mate de controle afneemt kan men zich derhalve niet in vinden.

Er is een grote afstand tussen beleidsbepaling en uitvoering. Vanuit de interviews blijkt dat de waarde van internationale samenwerking als belangrijker wordt beschouwd dan op beleidsniveau.

Conclusies

De laissez faire is binnen het HMCR niet sterk aanwezig. Onder het centraal instituut vallen veel verschillende organisatieonderdelen met ieder hun eigen functies. De structuur van het HMRC en UK BA valt te omschrijven als ingewikkeld. *“I will try to explain, but it is very complicated especially as my teams have moved from HMRC to the new UK Border Agency. The structures are still being worked out”*. Aldus de operationele UK manager op de vraag hoe de organisatiestructuur eruit ziet.

Wetten en P&C mechanisme zijn handvatten waarmee men probeert om te gaan met onzekerheden. Stabiliteit en continuïteit worden niet alleen als prettig ervaren, maar ook als noodzaak. Het is noodzakelijk om te weten waar men staat. Pas dan kan er worden geïnnoveerd.

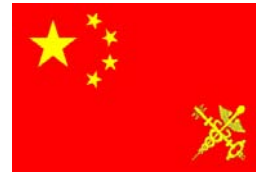
De douane organisatie binnen het HMRC valt te typeren als een masculiene organisatie met een zeer informele sfeer. Het is opvallend dat er binnen deze masculiene context een informele sfeer is. Men respecteert elkaars mening, maar bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk en de hogere in rang beslist. Prestatie en materieel succes zijn dominante waarden in een masculiene context. Hieruit kunnen we concluderen dat een informele sfeer bijdraagt aan het respect naar elkaar, maar zodra er een leider moet ontstaan om het voortouw te nemen dit vanuit de hiërarchie plaatsvindt. In de eerste instantie kan je concluderen dat dit mogelijk is in deze context, omdat een sterk individualistische cultuur men als individu wel vertrouwd. Totdat het vertrouwen geschaad is durft men zijn mening te geven en eventueel verantwoordelijkheden toe te vertrouwen/ op zich te nemen. Maar deze conclusie durven we niet te maken. Psychologische contracten worden vermeden, alles moet zwart op wit. Derhalve is het vertrouwen naar elkaar niet groot te noemen.

De waarde die men hecht aan de internationale samenwerking heeft mede te maken met de persoonlijke betrokkenheid die er heerst dicht bij de uitvoering van het werk. Dit maakt dat er meer binding ontstaat tussen de participerende deelnemers en men voelt zich ook meer betrokken bij de uitvoering van het werk. Het succes of falen van de pilot is direct zichtbaar.

4.4.3 Ist-beschrijving Chinese douaneorganisatie

Organisatiebeschrijving³⁶

China Customs is een overheidsorganisatie die toezicht houdt op en bestuurt alle in- en uitgaande goederen van Chinese territoriale wateren en het vaste land. De volgende competenties zijn op alle medewerkers van toepassing: politiek solide, professioneel en betrouwbaar.



Organisatiestructuur

De Chinese douaneorganisatie heeft een gecentraliseerde managementstructuur, het is een paramilitaire organisatie met veel discipline. Het algemeen bestuur van de douaneorganisatie is gevestigd in het hoofdkantoor. Het is een overheidsorganisatie op ministerieel niveau, die direct rapporteert aan het Rijksbestuur. Deze geeft leiding aan alle Chinese douaneorganisaties. Het hoofd van de organisatie is dan ook een minister. De regionale douaneorganisaties rapporteren direct aan het algemeen bestuur en niet aan lokale overheidsorganisaties.

Het algemeen bestuur is samengesteld uit 16 afdelingen en zes ondergeschikte service (staf) afdelingen, die gezamenlijk vier verenigingen (Customs institute of China, Customs brokers association of China, Port society of China en Association of Bonded Areas and Export Procession Zones of China) aansturen. Het algemeen bestuur heeft op de volgende plaatsen buitenlandse vertegenwoordiging: Europese Unie, VS, Rusland en Hong Kong (deze valt buiten de territoriale gronden van de Chinese douaneorganisatie). De Chinese douaneorganisatie heeft 46 lokale organisaties op hetzelfde niveau (operationeel), 568 douanekantoren en bijna 4000 douane controleposten. Ongeveer 50.000 mensen werken bij de organisatie. Het rangenstelsel bij de douaneorganisatie bestaat uit vijf niveaus en 13 categorieën, te weten:

- Customs Commissioner-General and Deputy Customs Commissioner-General;
- Customs Commissioner First Class, Second Class and Third Class;
- Customs Supervisor First Class, Second Class and Third Class;
- Customs Superintendent First Class, Second Class and Third Class;
- Customs Inspector First Class and Second Class.

³⁶ Annual report 2007 China Customs

Missie, doelstellingen en strategie

Missie: beschermen van de nationale grenzen en service verlenen. De belangrijkste taken zijn: douanecontrole, inkomsten innen, strijdbaar tegen smokkelwaar, verzamelen van buitenlandse handelsstatistieken.

De Chinese douane wil haar harmonieuze organisatie continueren door: realiseren dat zowel interne- als externe eensgezindheid wordt gecreëerd door een vriendschappelijke interne sfeer en door samen te werken met de externe omgeving. Hierdoor is er vrij spel voor hun taak; beschermen van de nationale grenzen en service verlenen en zichzelf te ontwikkelen naar een servicegerichte, verantwoordelijke en op wetgeving gebaseerde douane organisatie. Hiervoor zijn op de volgende 13 onderdelen ambities geformuleerd:

- Versterken van de dienstverlening / serviceverlening naar het publiek. Doel: service georiënteerd;
- Versterken gevoel voor verantwoordelijkheid. Doel: betrouwbaar;
- Vol energie vooruit om een veelomvattende, op wetgeving gebaseerde administratie op te bouwen. Doel: op wet- en regelgeving gebaseerde douane;
- Snel verminderen van smokkelwaar;
- Douanecontrole;
- Douanecontrole over gezamenlijke operaties;
- Op audit gebaseerde douanecontrole;
- Opstellen en analyseren van im- en export statistieken;
- Overall coördinatie en management van de 253 1e klas havens in China en invoeren van E-port;
- Door blijven gaan met moderniseren (sinds 1994 mee begonnen);
- Douanewetgeving raamwerk (belangrijk onderdeel van het wetgevingssysteem van China);
- Wetenschap en technologie;
- Internationale samenwerking.

Internationale samenwerking

Dit is een van de 13 aandachtsgebieden waar de Chinese douaneorganisatie een ambitie op heeft geformuleerd. China maakt een steeds uitgebreider en intensiever onderdeel uit van de economische globalisering. De douane houdt zich steeds meer bezig met internationale zaken en speelt een hele belangrijke rol in de wereldeconomie en -handel. De douane is sinds 1983 lid van het WCO en heeft een actieve rol/participeert in een groot aantal commissies van het WCO, waaronder de pilot SSTL. De Chinese douane heeft standvastige vriendschappelijke of samenwerkingsbanden met douaneorganisaties in 110 landen en 32 bilaterale overeenkomsten gesloten, die van toepassing zijn op 57 landen.

Structuur en hiërarchie

Uit de beschrijving van de Chinese douaneorganisatie blijkt dat de verantwoordelijkheden zijn gecentraliseerd, er is een gecentraliseerde managementstructuur (= algemeen bestuur), deze rapporteert direct aan de Ministerie van Douane. Deze Minister heeft alleen de verantwoordelijkheid voor de douane en niet over bijvoorbeeld fiscale zaken. De Minister is het hoofd van de organisatie. Er is geen organisatiestructuur met Minister, SG, DG en directeuren. De indeling van het algemeen bestuur is eenvoudig (16 afdelingen en zes stafafdelingen). Uit deze beschrijvingen maken we op dat er geen sprake is van organisatiesystemen, dit komt overeen met de theorie waarin beschreven wordt uitgegaan van familiesystemen in de Oosters kapitalistische cultuur. Groepen zijn geregeld vanuit hiërarchie en familiebanden, dit komt in grote mate overeen met de organisatiebeschrijving; het rangenstelsel bepaalt de organisatie-indeling. Deze beschrijving komt overeen met het gegeven dat in China de relationele dimensie voorop staat.

Cultuur

Uit de interviews komt naar voren dat de Chinezen niet graag gezichtsverlies lijden, tijdens de interviews hebben we gevraagd of ze anders communiceren in de werkgroep dan in de eigen organisatie, alle geïnterviewde Chinezen gaven aan dat dit gelijk is. Hieruit maken wij op dat de Chinezen ook in hun eigen organisatie niet graag gezichtsverlies leiden. Dit komt overeen met de dimensies 'identiteit' en 'deugd' van Hofstede: in China is er sprake van collectivisme, een van de kenmerking hiervan is dat schaamte en gezichtsverlies niet geaccepteerd is in de samenleving. Uit de culturele synthese komt naar voren dat er in de Chinese cultuur sprake is van zwakke onzekerheidsvermijding en één van de gouden regels hiervan is dat agressie en emoties verborgen moeten worden.

De relatie tussen de werkgever en werknemer wordt in morele termen gezien als een familieband, uit de organisatiebeschrijving blijkt dat er veel waarde wordt gehecht aan betrouwbaarheid. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat chinezen de omgeving waar zij werken als een belangrijk onderdeel van hun leven zien.

Besluitvorming en machtsafstand

Binnen de organisatie is sprake van hoge-context communicatie en collectivisme, dit brengt met zich mee dat er maar weinig gezegd of geschreven dient te worden. De meeste informatie bevindt zich in de lichamelijke omgeving (non-verbaal). Uit de interviews met NL en UK komt naar voren dat de Chinezen zowel verbaal als non-verbaal niet laten blijken wat ze van iets vinden. De voorzitter van de commissie gaf daarentegen aan dat subtiele non-verbale communicatie wel zichtbaar is. Ook hebben wij tijdens de interviews en gesprekken met Chinezen opgemerkt dat zij wel non-verbaal laten blijken wat ze van iets vinden.

In de Chinese cultuur wordt het minste waarde gehecht aan de juridische dimensie. Uit de interviews blijkt ook dat het in China niet nodig is om alles vast te leggen. Medewerkers zijn loyaal en gemotiveerd, zonder dat zaken zijn geformaliseerd. Uit het jaarverslag van 2007 van de Chinese douaneorganisatie blijkt wel dat er veel aandacht wordt besteed aan wet- en regelgeving, twee van de 13 ambities die opgesteld zijn hier een directe afgeleide van.

Invloed toezicht versus vertrouwen in de eigen organisatie

In het Oosterse industriële kapitalisme staat de relationele dimensie voorop. In deze cultuur zal vertrouwen een intrinsieke waarde hebben als een dimensie van relaties die om zichzelf gewaardeerd wordt als een wijder begrip van welzijn of de kwaliteit van het leven. Samen tot oplossingen komen heeft in deze cultuur de voorkeur in plaats van aanspreken op juridische afspraken. Dit sluit aan bij een zwakke onzekerheidsvermijding, ze hebben geen angst voor dingen die anders zijn en kunnen goed omgaan met onbekende situaties. Omdat er veel waarde wordt gehecht aan de relationele dimensie, is vooral de intrinsieke waarde van vertrouwen aanwezig. Controlemechanismen worden minder toegepast als de samenwerkende partners in de in-groep zitten. Want als zij in de in-groep zitten is er sprake van intrinsiek vertrouwen en wordt er minder waarde gehecht aan controlemechanismen. Hiervan is sprake bij de Chinese douaneorganisatie. In de Chinese cultuur geldt “rule is by the rulers”. Dingen die anders zijn, wekken nieuwsgierigheid op, hierdoor is het een organisatie die open staat voor veranderingen. In de organisatie is het niet noodzakelijk om bijvoorbeeld “waarheid” hard te definiëren. De Chinese traditie heeft rechten en abstracte principes niet hoog in het vaandel staan. Hard werken, respect voor het leren, eerlijkheid, openstaan voor nieuwe ideeën, verantwoordelijkheid, zelf discipline en geloof in jezelf zijn de zeven meest belangrijke waarden voor de Chinezen en kenmerkend voor de organisatie. Uit het jaarverslag van de Chinese douaneorganisatie zien we dat toezicht een belangrijke rol gaat spelen. Twee van de 13 ambities zijn gericht op het verbeteren van het toezicht (audits en analyse van statistieken).

5. Reconstructie pilot

*In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op subvraag drie, vier, vijf en zes:
Hoe is de samenwerking tijdens de pilot verlopen?
Welk effect hebben de cultuurverschillen van de drie betrokken landen op de internationale samenwerking?
Welk effect heeft vertrouwen versus toezicht op internationale samenwerking?
In hoeverre spelen macht en toezicht een rol bij de pilot SSTL?*

5.1 De eerste fase van samenwerken in de pilot

In de eerste fase van samenwerken, zoals beschreven in het model van L. de Groot en A. Roelofswaard, worden de ambities en doelstellingen voor de komende periode beschreven. De pilot heeft grotendeels overeenkomstig het model plaats gevonden. Op 19 september 2006 is de pilot gestart. De stuurgroep heeft een convenant opgesteld en ondertekend. In het convenant zijn de doelstellingen en uitgangspunten van de pilot beschreven.

De werkgroep is voor het eerst in december 2006 bijeen gekomen en vanaf dat moment is ook gewerkt met een 'roadmap', op deze lijst werden alle acties geplaatst en kon op deze wijze ook gemonsterd worden. De UK was de initiatiefnemer voor het invoeren van de roadmap. Het uitwisselen van informatie is een belangrijk onderdeel van de pilot. Tijdens de eerste werkgroepbijeenkomst is hier in een subgroep over gesproken, dit heeft niet meteen tot een oplossing geleid³⁷. De tweede bijeenkomst van de werkgroep vond plaats in maart 2007. Op dat moment was er nog geen eenduidige oplossing voor de informatie-uitwisseling. Het knelpunt was een juridisch aandachtspunt. De Chinezen wilden niet dat de informatie gebruikt zou kunnen worden in eventuele rechtszaken. De EU daarentegen kon niet garanderen dat de betreffende informatie mogelijk gebruikt zou kunnen worden als bewijsvoering tijdens een rechtszaak. Er is toen een compromis gesloten over de informatie-uitwisseling, wat een gefaseerde invoering inhield³⁸. Daarnaast moest er een systeem ontwikkeld worden voor de informatie-uitwisseling zodat er risicoanalyses uitgevoerd konden worden. Er was verdeeldheid tussen China en de EU over dit informatie-uitwisselingsysteem. De EU gaf aan dat een nieuw systeem vragen zou oproepen binnen Europa en extra kosten met zich mee zou brengen. Er werd gezamenlijk vastgesteld dat de pilot niet van start zou kunnen gaan zonder een nieuw informatie-uitwisselingsysteem.

³⁷ Informatie uit verslag werkgroep 11 tot 14 december 2006

³⁸ Informatie uit verslag werkgroep 12 tot 15 maart 2007.

Over het 'hoe' was overeenstemming, over het 'wat' nog niet. Dit komt overeen met de theorie over de eerste fase van samenwerken, initiatief nemen. Waarin er een schets wordt gemaakt van structuren en doelstellingen, maar nog niet hoe dat in de praktijk wordt vormgegeven.

UK geeft aan dat het juridische aspect als belangrijk moet worden beschouwd. Informatie uitwisseling is een van de doelen van de pilot, maar binnen de bestaande wet- en regelgeving. Voordat de pilot van start kon gaan moest er wederzijdse erkenning van de AEO's zijn. Daarnaast was het gebruik van moderne technologieën (e-seals, smart box) een belangrijk aandachtspunt. China heeft tijdens de tweede werkgroep vergadering aangegeven niet in één keer over te kunnen stappen naar deze moderne technologieën, maar dit gefaseerd in wil voeren.

De derde werkgroepbijeenkomst heeft ook voor de start van de pilot plaatsgevonden (april 2007), deze bijeenkomst was voornamelijk gericht op de technologische randvoorwaarden (informatie-uitwisseling, risicobeheersing en de AEO's) en was een inhoudelijk voorbereiding op de werkgroepbijeenkomst vier en vijf. In deze werkgroep heeft besluitvorming over de technologische randvoorwaarden plaatsgevonden.

Het maken van afspraken betekent dat je in het afrondende deel van de eerste fase van de samenwerking verkeerd, aldus de theorie van L. de Goot en A. Roelofwaard (z.j.)

In deze eerste fase van het samenwerkingsverband lag de focus op juridische en technische aspecten die noodzakelijk waren voor de start van de pilot. Uit de werkgroepverslagen en interviews blijkt dat de partners elkaar voorzichtig aan het aftasten zijn. Tijdens de eerste twee vergaderingen van de werkgroep vindt nauwelijks besluitvorming plaats. Tijdens de derde werkgroepbijeenkomst zijn nog geen besluiten genomen over belangrijke belangrijke zaken. In deze fase is de besluitvorming doorgeschoven naar een volgend werkgroepoverleg. Zodat de afzonderlijke partijen in hun eigen organisatie de besluitvorming kunnen afstemmen en voorbereiden. In deze fase worden er weinig mondelinge afspraken gemaakt, alles wordt officieel vastgelegd in de 'roadmap' en de vergaderverslagen.

Samenwerken

Besluitvorming op basis van consensus vindt plaats in fase 1 van de samenwerking. Voor alle partijen geldt dat de besluiten eerst in de eigen organisatie worden voorbereid. Als besluiten eenmaal genomen zijn wordt er weinig op teruggekomen. Mocht dit wel gebeuren dan is dit op voortschrijdend inzicht (interviews). In deze fase in de pilot hebben de Chinese participanten geen beslissingsbevoegdheid, waardoor er in de eerste fase weinig directe besluiten worden genomen. Alle vraagstukken moeten in deze fase eerst voorgelegd worden in de eigen organisatie, voordat daadwerkelijk een besluitvorming plaatsvindt in de pilot. In NL daarentegen vindt er op alle niveaus besluitvorming plaats. In de pilot zijn zowel

medewerkers van operationeel niveau als van beleid/managementniveau vertegenwoordigd. De NL participanten hebben allen invloed op de besluitvorming. CN en UK daarentegen heeft alleen het management besluitvormingsmacht. NL en UK verzorgen de besluitvorming binnen de eigen organisatie en geven dit door aan de EU. In deze fase is er verwarring over de besluitvorming. Het is voorgekomen dat de EU denkt dat er een besluit is genomen, maar achteraf blijkt dat China dit zag als de start van een onderhandeling.

Uitspraken besluitvorming (interviews)

Nederland

NL heeft mandaat in de werkgroep, UK heeft alleen de woordvoerder mandaat.

CN heeft geen mandaat in de werkgroep.

Er wordt niet teruggekomen op besluitvorming.

United Kingdom

Er is weinig besluitvorming aan het begin van de pilot.

Cruciale besluitvorming wordt gedaan door de stuurgroep en niet door de werkgroep.

Op basis van compromissen worden de besluiten genomen in de werkgroep.

Geen informele gesprekken om zaken te regelen.

Europese Commissie

Moeilijk om tot besluitvorming te komen.

Algemene uitspraken

Op basis van voortschrijdend inzicht kunnen besluiten gewijzigd worden, voor de rest wordt er niet teruggekomen op besluitvorming.

De meeste participanten geven aan dat er in de eerste en tweede fase van de samenwerking regelmatig wordt verscholen achter wet- en regelgeving om bepaalde kennis niet te delen (informatie-uitwisseling). Uit de interviews komt naar voren dat China moeite had om informatie te delen. EU, NL en UK hebben aangegeven dat in deze fase China bang was om informatie te delen of dat ze een kennisachterstand had. Een enkeling gaf aan dat er wel volledige kennisdeling plaatsvond in deze fase van de samenwerking.

Uitspraken kennisdeling

Nederland

China heeft moeite met informatie delen, in het begin zelfs angstig;

In het begin vooral aftasten, vooral tussen NL en UK, minder tussen EC en CN;

China had onvoldoende kennis om te delen, maar dit werd gemaskeerd!;

United Kingdom

Je weet niet wat je van elkaar kunt verwachten in het begin, derhalve ben je voorzichtig met kennisdelen;

Relatie moet zich ontwikkelen en vertrouwen moet groeien voordat je volledig kennis kunt delen;

Europese Commissie

Kennisdeling formeel, we wisten niet of we elkaar konden vertrouwen en gaven niet toe als we iets niet wisten;

China

Volledige kennisdeling vanaf het begin!

De theorie maakt een onderscheid tussen collaboratieve en competitieve kennisdeling. Uit de interviews zien we dat er sprake is van een competitieve kennisdeling in de 1^e fase van de samenwerking. De informatie wordt om meerdere redenen selectief gedeeld.

De commissie vindt dat de succesfactor van de samenwerking ligt in creativiteit en innovatie. De overige participanten geven aan dat er eerst stabiliteit en continuïteit moet zijn waardoor er een stabiele en veilige omgeving ontstaat. Vanuit deze omgeving vinden zij het mogelijk dat er vanuit een creatieve invalshoek samengewerkt wordt.

Een van de indicatoren om de aard van de samenwerking te bepalen is of de onderlinge verhouding tussen de deelnemende organisaties en participanten inwisselbaar of exclusief is. NL, UK en EU geven aan dat de deelnemende landen en havens niet inwisselbaar zijn. Een aantal van deze geïnterviewde geven wel aan dat het mogelijk is dat de deelnemende landen uitbreidt, maar dat dit de samenwerking wel complexer maakt. China geeft als enige aan dat andere landen en havens duidelijk interesse hebben in deelname aan de pilot. Zij staan hier positief tegenover. Dit zou toeval kunnen zijn, maar vanuit de beschrijving van de Chinese douane organisatie en de theorie over het oosterse kapitalisme is het ook mogelijk dat zij dit als enige zo ervaren. De participanten geven aan dat personen in principe inwisselbaar zijn. Dit is bij de UK partij op beleidsniveau ook gebeurd. Echter kunnen personen wel een belangrijke stempel drukken op de samenwerking.

Cultuur

In deze fase van samenwerken is er nog geen duidelijkheid of de cultuurverschillen zorgen voor een positieve invloed of dat het juist een belemmerende factor is. Alle douaneorganisatie hebben andere uitgangspunten. Iedere organisatie heeft zijn eigen organisatiestructuur met bijbehorende hiërarchie. Dit heeft invloed op de samenwerking. In CN en UK is het gebruikelijk dat er op operationeel niveau geen beslissingsbevoegdheid is. UK ministerie heeft veel invloed op de pilot, ook heeft de Commissie een sterke invloed op de pilot. De hiërarchie is in deze fase sterk binnen de pilot.

Uitspraken hiërarchie

Nederland

*In China is alles centraal geregeld, op operationeel niveau weinig handelingsruimte.
UK douaneorganisatie is afhankelijker van hun ministerie dan de Nederlandse douaneorganisatie.*

Europese Commissie

*Operationele medewerker heeft in Nederland veel invloed.
Operationele medewerker heeft in de UK heeft een beetje invloed.
Operationele medewerker heeft in China geen invloed.*

Algemene uitspraken

China is hiërarchisch.

Het geven van de persoonlijke mening wordt als niet prettig ervaren in deze fase van de pilot. Daarom wordt dit niet gedaan. Buiten het operationele niveau in de UK, voelden de

participanten zich wel prettig genoeg om te spreken namens de eigen organisatie.
(kwantitatief onderzoek)

De communicatie is diplomatiek en formeel. Tijdens formele overleggen is er altijd een tolk aanwezig. De Nederlandse en Engelse deelnemers geven aan dat de Chinezen non-verbaal niet laat merken wat ze van iets vinden. De Commissie daarentegen geeft aan dat je wel aan de Chinezen kunt zien (non-verbaal). Nederlanders laten van het begin af aan duidelijk non-verbale communicatie merken. UK geeft aan zich onprettig te voelen om de mening te uiten en stelt geen directe vragen. EC voelt zich van het begin af aan comfortabel om de mening op tafel te leggen, maar is niet direct in de vraagstelling.

***Uitspraken cultuur
Nederland***

*Wij hebben de meest zichtbare communicatie uitingen.
China en UK laten totaal niet blijken wat ze van iets vinden.
Vanuit China en UK alleen formele woordvoerder aan het woord, anderen alleen op uitnodiging.*

United Kingdom

*Chinezen tonen hun emotie niet.
NL heeft duidelijk zichtbare emoties.
Europese commissie
NL is erg openhartig en UK diplomatiek.
China is tolerant, ze klagen niet!*

China

*UK is gereserveerd.
China staat open voor discussie.*

Algemene uitspraken

Tijdens formele overleg is er altijd een Chinese tolk aanwezig.

Onzekerheidsvermijding

NL en CN geven in de interviews aan geen problemen te ondervinden met onzekere situaties. Anderzijds geeft NL in de interviews aan dat ze grote verrassingen proberen te vermijden. Dit doen zij door zich goed voor te bereiden. Nederlandse participanten vertonen kenmerken van een hoge onzekerheidsvermijding: zoals deskundigheid en specialisatie worden gewaardeerd, regels zijn belangrijk en er is maar één waarheid en dat is de onze. Bij de Chinezen is er sprake van een lage onzekerheidsvermijding, dit gedrag vertonen ze ook in de pilot (interviews en werkgroepverslagen). Een aantal voorbeelden hiervan zijn: regels moeten beperkt blijven, agressie en emotie moeten verborgen blijven en afwijkende en nieuwe ideeën worden gewaardeerd.

Uitspraak onzekerheidsvermijding

Als je alles van te voren wilt afdekken duurt het wel erg lang (NL).

UK voelt zich ongemakkelijk in onzekere situaties, dit duidt op een hogere onzekerheidsvermijding. Ook worden conflicten vermeden en wordt deskundigheid gewaardeerd.

Vertrouwen & toezicht

Er wordt veel waarde gehecht aan de roadmap, het is een vast agendapunt. In deze fase is er sprake van een sterke mate van toezicht, de deelnemende landen gingen naar elkaars organisatie toe, enerzijds om informatie uit te wisselen, anderzijds om te kijken of het volgens afspraak verliep. Alle geïnterviewden geven aan dat de samenwerking is opgestart om gezamenlijk doelen te realiseren en dat het vertrouwen in de kennis die de andere participanten inbrengen als gemiddeld wordt ervaren. Dit duidt op extrinsiek vertrouwen en het vertrouwen is gebaseerd op afschrikking. De participanten zijn voorzichtig met wat ze zeggen tijdens de werkgroepbijeenkomsten en conflicten en meningsverschillen worden vermeden. Als er fouten worden gemaakt wordt hier niet openlijk over gesproken.

Uitspraken vertrouwen & toezicht

Nederland

China laat zich niet in de keuken kijken, omdat ze bang zijn niet aan de verwachtingen te voldoen.

Pilot is gestart om doelen te realiseren.

Je gaat er met een blanco gevoel in.

United Kingdom

Start van de samenwerking spannend, je komt uit je comfortzone.

Vertrouwen gebaseerd op het realiseren van doelen.

Zolang het binnen de wettelijke kaders past wordt informatie gedeeld.

Europese Commissie

Chinezen zijn controlfreaks.

China

Samenwerking met de UK is vooral op juridische basis.

Algemene uitspraken

De roadmap is een vast agendapunt en wordt uitgebreid behandeld!

UK is de initiatiefnemer van de roadmap.

Alle afspraken worden schriftelijk vastgelegd.

China schrijft nooit de notulen of legt andere besluitvorming vast.

Alle afspraken worden schriftelijk vastgelegd. Er is een convenant opgesteld met uitgangspunten dat door de deelnemende landen is ondertekend. Alle partijen geven aan dat het belangrijk is om afspraken schriftelijk vast te leggen. Een ander argument hiervoor is de taalbarrière. Uit de interviews krijgen we geen eenduidig beeld of China zich strikt aan de afspraken houdt (met name einddata). Voor NL/UK/EC is het mogelijk om gemaakte afspraken op een later tijdstip na te komen, mits de argumentatie valide is.

China schrijft geen notulen of legt andere besluitvorming vast. Met name de UK schrijft de notulen.

Toezicht blijft in iedere fase hetzelfde. EC houdt zichtbaar toezicht op de pilot. De participanten zien geen relatie tussen vertrouwen en toezicht: het vertrouwen neemt niet toe als het toezicht is afgenomen.

5.2 De tweede fase van samenwerken in de pilot

In de tweede fase van samenwerking wordt een gezamenlijke richting bepaald. Tijdens werkgroep 3 & 4 in mei/juni 2007 (dit is samengevoegd) in Beijing was er geen sprake van voorzichtig aftasten. In tegendeel; druk werd uitgeoefend op de werkgroep om zo snel mogelijk te gaan werken. Iedereen vond het zeer belangrijk dat de pilot zo spoedig mogelijk operationeel werd. De sense of urgency werd niet alleen voelbaar in de groep, maar werd ook uitgesproken. Drie essentiële elementen werden benoemd om gezamenlijk het doel beter te bereiken. Namelijk; de selectie van de private bedrijven die mogen participeren, de data informatie uitwisseling wat en hoe. Hieruit blijkt dat medewerkers inhoudelijk op de hoogte worden gebracht van de concrete acties. In de expertgroepen wordt dit concreter aangepakt. Door deze druk zijn de vragen `pas ik bij een groep` en `kan ik erin functioneren` niet meer aan de orde geweest. De vraag of er negatieve consequenties kunnen zijn wanneer bijvoorbeeld middelen worden ingezet wordt bij ieder technisch aspect uitvoerig besproken.

In deze fase ligt de intentie van de samenwerking op verbeteren (interviews CN, UK, EC en NL). (In deze fase geven de partijen aan dat men slimmer wilt werken.) Wederzijdse afhankelijkheid met een exclusieve uitwisseling van data maakt dat de aard van de samenwerking gebaseerd is op delen.

In deze fase geven de partijen aan dat men slimmer wil werken. Wederzijdse afhankelijkheid met een exclusieve uitwisseling van data maakt onderdeel uit van het succes van de pilot. De samenwerking vraagt om veel onderlinge afstemming van de organisaties. Er is grote concurrentie tussen de havens nationaal, EU- en mondiaal niveau.

In deze fase is het volgens de theorie normaal dat macht niet wordt geëtaleerd en dat men de spelregels van het netwerk naleeft. Uit de interviews en het verslag van bijeenkomst 3 blijkt dat macht wel is geëtaleerd. Dit werkte verwarrend voor de Chinezen. Nederland heeft namelijk een presentatie gegeven over AEO en e-seals. Voor China was het niet duidelijk of er nu namens NL werd gesproken of namens de EC. Als tegenreactie hebben de EC partijen zich verstrengeld en de presentaties gezamenlijk gegeven (interviews). Ondanks dat het AEO in een vrij ver stadia is binnen Nederland blijft het een werkwijze/ afspraak vanuit de EC.

In de derde bijeenkomst is het belang van het hanteren van dezelfde definities benoemd. Hierop werd niet enthousiast gereageerd. Het afwachten van de expertmeeting had de voorkeur. Graag één stap tegelijk. In bijeenkomst vier geeft de EU aan dat de koppeling van data zo ingericht moet worden dat het voor een lange termijn geschikt is.

De chinezen delen in deze fase gedetailleerde informatie met de EU. De architectuur van het Chinese douane declaratie- en targetingsysteem wordt binnen de pilot openbaar gemaakt. Daarnaast is intrinsiek vertrouwen ook zichtbaar geworden, doordat er een voorstel is gedaan om een communicatieplatform op te stellen (op initiatief van China). Hierdoor

vonden zij dat de face to face bijeenkomsten niet meer zo noodzakelijk waren. Tevens werden ze open in de informatie die er gegeven werd over politieke en maatschappelijk gevoelige standpunten die hun regering heeft betreffende de afvalcontainers die ingevoerd worden vanuit de EU. Daarentegen heeft de Chinese partij voorgesteld om tijdens de technische bijeenkomst van de experts goed na te denken over zaken als vertrouwelijkheid, veiligheid, et cetera, van de technische aspecten die niet alleen maar in de in-groep blijven. Aan het einde van deze bijeenkomst zijn alle partijen van mening dat dit een zeer constructieve samenwerking was. Iedereen hoopt op een succesvol en snel verloopt van de ontwikkelingen³⁹.

In Brussel, op 14 en 15 juni 2007, heeft de vijfde werkgroepbijeenkomst plaatsgevonden. In deze bijeenkomst lag de focus op korte termijn oplossingen betreffende de afvalcontainers. Maar iedere partij was het er mee eens dat dit niets oplost voor de lange termijn. Ook wilde de EU China tegemoet komen door Europese afval exporteur tegemoet te komen, door deze exporteur informatie te verschaffen over het Chinese "AEO" systeem. In deze bijeenkomst wordt ook duidelijk dat tijd een steeds belangrijkere factor wordt. Meerdere malen wordt er tijdens deze bijeenkomst een harde datum afgesproken over zaken die afgehandeld of aangeleverd moeten worden.

In deze fase is over een aantal wezenlijke zaken nog discussie. Onder andere over de wederzijdse herkenning van het AEO. Het is besloten om dit in de toekomst te bespreken⁴⁰ en de tijd van het aanleveren van informatie naar elkaar. China heeft voorgesteld om hier gelijke tijden van te maken voor de komende 1 a 2 jaar.

In de zesde werkgroep bijeenkomst, d.d. 4-7 september 2007 wordt het duidelijk dat er een sfeerovergang plaatsvindt. Bij het woord ter verwelkoming wordt nogmaals het belang van de internationale samenwerking en de nauwere band met de EU en internationale collega's benadrukt. De discussies die plaatsvinden zijn detaillistisch en hebben als doel het overbruggen van eventuele verschillen in procedures en uitvoering. De EC partij benadrukt het belang van deze praktische, inhoudelijke discussies, zodat de uitvoering van de pilot zo vloeiend mogelijk verloopt. Voor deze bijeenkomst hebben de UK en CN een opzet voor een handleiding gemaakt waarin stap voor stap wordt uitgelegd wat de operationele procedures zijn. Eerst is deze stap per e-mail bediscussieerd met de Nederlanders en daarna is het weer voorgelegd aan de Chinese partner. Met als resultaat dat binnen deze bijeenkomst

³⁹ Informatie uit verslag werkgroep 16 tot 20 april 2007, Beijing

⁴⁰ Informatie uit verslag werkgroep 14 tot 15 juni 2007, Brussel

openingsuren, handleidingen, gezamenlijke herkenning van controles, invloed op de betrokken private partijen zijn besproken, maar ook vele afspraken zijn vastgelegd⁴¹.

De EC is tijdens deze bijeenkomst akkoord gegaan met de afspraak om operationele medewerkers uit te wisselen tussen CN/UK en CN/NL. Een speciale noot is dat bij de uitwisseling van medewerkers gelijk de discussie opgepakt kan worden of scanbeelden eventueel worden uitgewisseld voor in een later stadium van de pilot. Hierop heeft de Chinese kant de discussie willen doorpakken door voor te stellen dat twee of drie operationele medewerkers van CN, NL en UK bij de participerende poorten de dagelijkse werkzaamheden kunnen managen. De EC vond het een goed voorstel, maar hier moest nog dieper over na worden gedacht⁴². Er vond geen directe besluitvorming plaats.

Tijdens de zevende werkgroep bijeenkomst in Beijing, op 25 en 26 oktober 2007, benadrukt China dat het hoogste douane-orgaan in China erg blij is met de vooruitgang en van betekenis hebbende constructieve pilot van het WCO SAFE Framework. Ook de ontwikkeling in de vriendschap wordt benadrukt. Alle partijen zijn van mening dat de zevende bijeenkomst van essentieel belang is. Dit is de laatste bijeenkomst voordat de daadwerkelijke pilot van start gaat. EU geeft aan dat dit de laatste mogelijkheid is om onopgeloste zaken op te lossen. UK benadrukt het belang van het slagen van de pilot, omdat de ogen van veel landen gericht zijn op het succes van deze pilot. Ook kan de lange termijn verplichting naar de pilot en de belangrijkheid om door te gaan aan het bouwen van een sterke verwantschap met de pilot partners niet genoeg worden benadrukt.

De focus ligt weer op de wederzijdse erkenning tijdens deze bijeenkomst. Het is volgens de EC een grote stap voorwaarts en goed voor de economie van China en de EU wanneer de systemen en arrangementen⁴³ op elkaar zijn afgestemd. Druk wordt op de Chinese partner uitgeoefend om zo snel mogelijk Chinese wetgeving te hebben om het AEO vorm te gaan geven. Tegelijkertijd geeft dit een signaal naar de buitenwereld en de WCO-leden over het belang van gelijkwaardigheid. De EU zal een presentatie aan China geven over AEO. China reageert hier begripvol op en zegt dat het nodig is dat het contact tussen de EU en het Geographic Area Coordination Center (GACC) wordt versterkt om AEO sneller vorm te laten geven.

⁴¹ Informatie uit verslag werkgroep 4 tot 7 september 2007, Londen

⁴² Informatie uit verslag werkgroep 4 tot 7 september 2007, Londen

⁴³ Joint risk rules, minimum control standards, data exchange et cetera

In de voorgaande tijd heeft de EC een opzet gemaakt voor de evaluatie criteria. China heeft de EC hiervoor bedankt en is akkoord gegaan met de opzet. De EC werkt de opzet verder uit inclusief percentages. Ook is er tijdens deze bijeenkomst teruggekomen op de Chinese politieke gevoeligheid betreffende de export van afval containers. De Chinese kant is akkoord gegaan met twee uit de EU voorgestelde controle methode. Deze verbeterde controle is niet alleen een belangrijke graadmeter voor het succes van de pilot (EU), maar de Chinese maatschappij en media wachten met spanning af⁴⁴. Hieruit blijkt dat het vertrouwen van de Chinezen richting de EU partners flink is gestegen. Het is een zeer politiek/maatschappelijk gevoelige kwestie en toch durven ze akkoord te gaan met een EU voorstel.

Samenwerken

Vanuit de interviews komt naar voren dat de intentie van de samenwerking in deze fase op verbeteren ligt. De partijen geven aan dat men slimmer wil werken. Wederzijdse afhankelijkheid met een exclusieve uitwisseling van data maakt dat de aard van de samenwerking gebaseerd is op delen. De samenwerking vraagt om veel onderlinge afstemming van de organisaties. EC, NL en UK benadrukken tijdens de interviews dat de onderlinge afstemming veel tijd kost. Met name het wachten op een formele beslissing in de Chinese douaneorganisatie duurt langer dan in het Westen. Zij geven aan dat dit voornamelijk ligt aan de sterke hiërarchische structuur in China. Echter aan het einde van de tweede fase komt hier een verschuiving in, aldus de westerse partijen. NL specifiek, geeft aan dat de invloed van het Ministerie in Beijing op de pilot zichtbaar afneemt. China stelt een DG als verantwoordelijke van de SSTL pilot aan. Vanaf die tijd worden beslissingen, indien mogelijk, direct genomen. Volgens EC, NL en UK zit er sinds die tijd vaart in de pilot. Wat niet verandert is de manier van communiceren. De Chinese partij heeft altijd een tolk ter zijde staan. Er wordt in het Chinees gecommuniceerd. De EC denkt dat dit komt doordat nuance verschillen beter tot uitdrukkingen komen in de eigen taal. Daarnaast is er nog geen directheid in het communiceren. UK en NL geven aan zich onprettig te voelen om de mening te uiten en stelt geen directe vragen.

⁴⁴ Informatie uit verslag werkgroep 25 en 26 oktober 2007, Beijing

**Uitspraken samenwerken
Nederland**

Veel vooroverleg tussen NL en UK

United Kingdom

Sinds deelname Chinese-DG veel meer besluitvorming.

China

Geluiden van de werkvloer worden meegenomen in het besluit.

Als het gemaakte besluit toch niet goed blijkt te zijn, moet het bijgesteld kunnen worden.

Algemene uitspraken

In expertgroepen worden de besluiten voorbereid en draagvlak in de organisatie gecreëerd, waarna in een volgende werkgroepbijeenkomst besluiten worden vastgelegd.

De wederzijdse gastvrijheid zorgt voor een beter samenwerking.

Cultuur

De EC geeft aan dat zij zichtbaar toezicht houden op de pilot (kwantitatief onderzoek). De supervisie vanuit China wordt minder. CN staat steeds opener voor het toegeven richting de EU. Als voorbeeld kan worden genoemd; afvalcontainers, hun interesse in het AEO van de EU. Daarnaast versterkt dit nog doordat China zelf voordrachten op tafel legt.

NL en CN geven aan dat de te ondernemen stappen veel langer duurt wanneer alles afgedekt moet worden. Vanuit de theorie hebben deze twee landen een lage onzekerheidsvermijding. Toch vinden ze het wel prettig om ingedekt te worden tegen verrassingen. De UK daarentegen voelt zich ongemakkelijk in onzekere situaties. Conflicten worden nog steeds graag vermeden, meningsverschillen worden niet altijd meer uit de weggegaan (Kwantitatief onderzoek). Daarnaast kijkt de UK niet verder dan één jaar. Dit is lastig in dit stadia. In deze fase zijn er namelijk verschillende standpunten (alle partijen). Er is sprake van een hoge onzekerheidsvermijding, hierdoor worden conflicten en meningsverschillen graag vermeden.

**Uitspraken cultuur
Nederland**

China para-militaristisch van opzet.

Als het erop aankomt, wordt China hard afgerekend op fouten.

Rechtspositie in NL beter dan in China.

China punctueel, professioneel en constructief.

Niet veel open situaties in de pilot

United Kingdom

Ik voel mij ongemakkelijk in onzekere situaties.

Het is belangrijk om vanuit de EU met een gezicht te spreken, omdat de Chinezen anders kunnen denken dat er verschillende opvattingen zijn.

Er is een groot verschil tussen formele- en informele momenten.

China is trots, ze willen geen gezichtsverlies lijden.

Europese Commissie

In NL zijn de uitgangspunten van de douane niet altijd hetzelfde als van het ministerie.

Bij discussies zijn het meestal de Chinezen die toegeven.

China

Verschillende inzichten maken de afzonderlijke organisaties sterker!

Vertrouwen & toezicht

Alle partijen geven aan dat er sprake is van veel P&C mechanismen. Er wordt nog steeds veel waarde gehecht aan de roadmap. Dit is dan ook een vast agendapunt. Iedere vergadering wordt de roadmap uitvoering besproken. Tevens zijn de Chinezen zijn detaillistisch, ieder item werd tot op de puntjes op de i besproken. Dit kostte dan ook veel tijd, aldus de NL participanten. De Chinezen zijn ook ondoorzichtig. Wanneer gevraagd wordt hoe het actiepoint ervoor staat, zijn ze ermee bezig. Naarmate de tijd vordert wordt het voor de Chinezen makkelijker om fouten toe te geven en politiek gevoelige zaken te bespreken (bijeenkomst zeven en interview NL). Zo durfden ze de kwestie afvalcontainers in de openheid te bespreken (verslag 25 en 26 oktober 2007). Vanuit diverse interviews blijkt dat de Chinezen niet per se de controle willen behouden. Zo schrijven zij bijvoorbeeld geen notulen.

De partijen geven aan dat de deelnemers zich steeds meer betrokken voelen naarmate de tijd verstrijkt. Ook krijgen ze een goed gevoel van het succes van de pilot. Er wordt met veel plezier en trots naar de behaalde resultaten en samenwerking gekeken.

Verder is de roadmap het initiatief van UK. Doordat het zo tijdrovend is vonden ze het niet erg om het los te laten. Dit is organisch gebeurd, het verscheen opeens niet meer op de agenda.

Uitspraken vertrouwen & toezicht Nederland

*Chinezen zijn vreselijk detaillistisch.
Toezicht houdend vermogen is ondoorzichtig. Ze zijn er mee bezig.*

United Kingdom

*Belangrijk om alles vast te leggen, zodat je kunt nalezen wat er besloten is.
Via de e-mail herinner je elkaar aan acties uit de roadmap.*

Europese Commissie

De mate van informatie-uitwisseling wordt groter.

China

China is 100% loyaal aan gemaakte afspraken, maar afspraken zijn geen garantie dat medewerkers loyaal blijven.

Algemene uitspraken

Vertrouwen en begrip voor elkaar moet groeien, dit gaat in kleine stapjes.

Aan het einde van fase twee richting fase drie geven de partijen aan dat in deze fase steeds meer sprake is van intrinsiek vertrouwen.

5.3 De derde fase van samenwerken in de pilot

In deze fase gaan de medewerkers met elkaar aan de slag om de samenwerking vorm te geven en in te richten. Op basis van de gemeenschappelijke doelstellingen en organisatievorm en structuur wordt de samenwerking meer gedetailleerd vormgegeven. In deze fase starten de eerste projecten.

Fase drie start bij de daadwerkelijke start van de pilot op 19 november 2007. Uit het verslag van de achtste werkgroep bijeenkomst van 12 december 2007 wordt gemeld dat de start succesvol is gelopen. Maar dat het nu belangrijk is om vooruitgang te boeken en dat er gestreefd moet worden naar wederzijdse erkenning. Bij de start zijn de partijen tegen technische problemen aangelopen, maar deze worden in de expertteams opgelost. Chinezen vinden dat er onbalans is in de data uitwisselen en dat dit snel opgelost moet worden. Er wordt gezocht naar praktische en werkbare oplossingen.

Ook kun je uit de verslagen opmaken dat deelnemers eerlijker tegen elkaar zijn, er wordt duidelijk aangegeven op welke onderdelen er nog verbeterlagen gemaakt moeten worden.

De samenwerking in de pilot is nu ruim één jaar een feit. China en Nederland hebben al sinds 1991 een samenwerkingsverband. China en de UK werken pas sinds de start van de pilot samen. Uit de interviews blijkt dat ze goed op de hoogte zijn van de culturele verschillen van de samenwerkende partners, moeiteloos geven ze de meest opvallende culturele kenmerken van de andere deelnemers aan. Alle participanten geven aan dat de culturele verschillen geen invloed hebben op de samenwerking.

In de interviews wordt aangegeven dat, binnen de bestaande wet- en regelgeving, er naar een zo'n groot mogelijke kennisdeling wordt gestreefd. Met name UK geeft aan dat dit nog steeds binnen de wettelijke kaders dient plaats te vinden. De commissie geeft aan dat er wel een zekere competitie tussen de deelnemende landen is. Wij hebben dit ook tijdens de interviews ervaren.

Samenwerking

NL en UK zijn huiverig voor de uitbreiding naar havens in andere landen. Ook al geven de deelnemers aan dat de kennis zo optimaal mogelijk gedeeld wordt, zijn we toch van mening dat er sprake is van competitieve kennisdeling, de samenwerking heeft vooral een economisch belang. Er is sprake van kennisdeling op deelgebieden: informatie uitwisseling met als doel een veiligere en efficiëntere goederenketen.

De samenwerking wordt door alle geïnterviewden als cruciaal beschouwd voor de eigen organisatie. Voor NL en CN geldt dit primaire belang voor zowel de douane organisatie zelf als voor het betreffende ministerie. UK geeft aan dat de samenwerking vooral van belang is voor het ministerie. Rotterdam wil zich met de deelname aan de pilot positioneren binnen Europa, dit is vooral een politiek belang. De deelnemende landen en douaneorganisaties zijn volgens de geïnterviewden niet uitwisselbaar, de deelnemende personen wel. Met name CN

en de commissie geven duidelijk aan dat andere landen ook belangstelling hebben voor de pilot. UK en NL geven aan dat het al complex genoeg is om de pilot met drie landen uit te voeren.

In deze fase van de samenwerking is de intentie van de samenwerking gericht op vernieuwing: de onderlinge verhouding van de partners is gelijkwaardig, de tijdsoriëntatie ligt in de toekomst, de leidraad van de samenwerking zijn ambities en doelstellingen. Inmiddels is er sprake van continuïteit en stabiliteit, binnen deze veilige omgeving is er voorzichtig sprake van creativiteit. Maar de aanpak in de samenwerking blijft stap voor stap.

De aard van de samenwerking is gericht op delen: de deelnemende landen en organisaties zijn uniek, al geven China en de Commissie wel duidelijk aan dat andere landen ook belangstelling hebben voor de pilot. De aard van de relatie is op dit moment nog exclusief. De partners zijn van elkaar afhankelijk is het samenwerkingsverband.

***Uitspraken samenwerken
Nederland***

*De samenwerking is gericht op stabiliteit en continuïteit: betrouwbare partners voor vele jaren.
Creativiteit en innovatie is nodig om de pilot succesvol te laten verlopen.*

De pilot is van wezenlijk belang voor de Rotterdamse douane om een goede positie in Europa te behouden.

Rotterdam moeten we kunnen profileren als een veilige en een snelle haven.

Personen zijn inwisselbaar, douaneorganisaties en havens niet.

United Kingdom

Samenwerking is intensief.

Deelnemende organisaties zijn uitwisselbaar.

Andere landen kijken met interesse naar de pilot.

Zolang het beleid hetzelfde is maakt het niet uit als de deelnemers wisselen.

Europese Commissie

Op basis van try & error verder gaan.

Havens zijn niet uitwisselbaar, personen wel

China

Andere organisaties (publiek/privaat) willen graag meedoen, dit stuit op weerstand bij de partners.

Algemene uitspraken

Samenwerking is van primair belang voor de organisatie.

Nu is de samenwerking collaboratief.

Besluitvorming wordt nog steeds vastgelegd.

Cultuur

Hiërarchie blijft sterk, maar uit de interviews komen signalen dat het minder sterk is dan in de eerste twee fasen van de samenwerking. Het is nu mogelijk om buiten de werkgroep op operationeel niveau zaken te regelen (bij alle partijen).

Conflicten worden vermeden, maar meningsverschillen worden niet meer uit de weg gegaan. De participanten geven aan zich prettig te voelen om hun eigen mening te geven en durven meer directe vragen te stellen. Er wordt gestreefd naar consensus in de besluitvorming. UK

geeft aan dat de samenwerking voor hen steeds belangrijker wordt, er wordt extra kapitaal ter beschikking gesteld.

Tijdens de formele bijeenkomsten wordt er weinig feedback gegeven, tegenwoordig spreken de deelnemende partijen elkaar wel aan tijdens informele overleggen. CN geeft aan dat als er problemen zijn ze dit aan de EU melden. EU geeft aan dat CN niet snel laat blijken als er problemen zijn. De reden hiervoor is dat CN geen gezichtsverlies wil leiden.

Uitspraken cultuur

Nederland

*Ik ondervind geen hinder van de cultuurverschillen.
Doordat China alles kopieert wordt er op dezelfde manier gewerkt.*

United Kingdom

*Chinezen tonen nog steeds niet hun emoties
Inmiddels is het mogelijk om tussentijds met Chinese collega's te bellen.*

Europese Commissie

Bij discussie zijn het meestal de Chinezen die toegeven.

China

*Wederzijdse erkenningen en verwachtingen zijn de basis voor het vertrouwen en de samenwerking.
Flexibiliteit en innovatie is belangrijk voor ons.*

We hebben ruimte nodig om nieuwe dingen uit te proberen.

Zolang je begrip hebt voor een ander zijn onzekerheden niet erg.

Het grootste cultuurverschil tussen de deelnemende organisaties is leiderschap en management.

Algemene uitspraken

Cultuurverschillen spelen geen belangrijke rol.

Vertrouwen & toezicht

De roadmap verschijnt niet meer op de agenda. Alle partijen waren het eens dat dit te tijdrovend was. De besluitvorming vindt in deze fase van de samenwerking sneller plaats dan in de eerdere twee fases. Alle besluiten worden vastgelegd in verslagen en er is weinig sprake van mondelinge besluitvorming.

Ook is er sprake van intrinsiek vertrouwen. Vertrouwen in elkaar en in de organisaties. Vertrouwen is ook gegroeid door de vriendschappelijke band die onderling is ontstaan tijdens de afgelopen periode. Het goede gevoel wat iemand persoonlijk ervaart is toegenomen in deze fase. Ook is het vertrouwen in de kennis van de andere deelnemers toegenomen. Er is sprake van vertrouwen gebaseerd op kennis, doordat de deelnemers elkaar inmiddels goed kennen, kan het gedrag nauwkeuriger voorspeld worden. Wet- en regelgeving is minder dominant aanwezig en fouten durven toegegeven te worden. Bij een misstap is het vertrouwen niet meteen geschaad.

Op operationeel niveau worden zaken tussendoor afgestemd. De werkgroep geeft hiermee een stuk toezicht uit handen.

Vanuit de EC is er veel supervisie die zichtbaar wordt ingezet (kwantitatief onderzoek). De participanten geven aan dat ze geen relatie zien tussen de toename van vertrouwen en de afname van controlemechanismen.

Maar het blijkt wel dat in deze fase het toezicht minder is geworden en het vertrouwen groter.

Uitspraken vertrouwen & toezicht

Nederland

We bellen tussentijds om te vragen hoe het ermee voorstaat.

Vertrouwen is gegroeid door de vriendschappelijke band die in de loop der jaren is opgebouwd.

De meeste contacten vanuit de EU lopen via de EC.

Ruimte voor verschil van inzicht, niet voor principiële zaken.

United Kingdom

Nu werk ik met veel plezier en trots aan de pilot.

Er is sprake van intrinsiek vertrouwen.

Europese Commissie

De mate van informatie-uitwisseling blijft groter worden.

China houdt zich erg aan einddata, EU vindt het geen probleem wanneer het iets later is als de reden maar legitiem is.

China

Als er problemen of fouten zijn, kunnen we dit gewoon aan Nederland vertellen

Algemene uitspraken

De roadmap staat niet meer op de agenda

Vertrouwen in elkaars organisatie en professionaliteit.

Je bereikt alleen iets wanneer je elkaar kent en een prettige verstandhouding hebt.

5.4 De vierde fase van samenwerken in de pilot

In de vierde fase van samenwerken is de samenwerking effectief. Uit de interviews en verslagen blijkt dat deze fase nog niet is bereikt. In deze fase is het belangrijk om regelmatig te toetsen of de afgesproken werkzaamheden nog steeds op elkaar aansluiten en indien nodig moet er bijgestuurd worden. Dit is nog niet aan de orde omdat dit onderzoek valt onder procesevaluatie. Met andere woorden; de pilot zit nog in zijn ontdekkingsfase. Niet alle systemen, wetgeving et cetera is op elkaar afgestemd. Men stuurt nog bij vanuit het ontdekken en niet vanuit 'de normale gang van zaken'. Omdat de tijd nog niet zover is dat er een evaluatie heeft kunnen plaatsvinden, is er nog niet aangetoond of de pilot nu daadwerkelijk succesvol en hierdoor effectief is.

6. Conclusies

6.1 Samenwerken

6.1.1 Criteria of de organisatie geschikt is om samen te werken

Criteria	Douane Rotterdam	Douane Felixstowe	Douane Shenzhen
Eigen ambitie/verwachtingen	Eigen ambities komen overeen met doelstellingen pilot: waar mogelijk actief samenwerken met anderen: veilig en efficiënt goederenvervoer.	Met name op operationeel managementniveau komen de eigen ambities overeen met doelstellingen pilot. Een veiligere en effectievere handelsketen om een sterkere speler op de wereldmarkt te worden.	Eigen ambities komen overeen met doelstellingen pilot: samenwerken op mondiaal niveau met douane organisatie. Beschermen van nationale grenzen.
Noodzaak aanwezig	Ja, andere partijen nodig om ambities te realiseren.	Ja, andere partijen nodig om ambities te realiseren.	Ja, andere partijen nodig om ambities te realiseren.
In staat in groepsverband te functioneren	Douane Rotterdam werkt veel projectmatig en werkt al sinds 1991 samen met China.	De samenwerking met China is nieuw.	China heeft samenwerkingsrelaties met 110 landen en sinds 1991 een samenwerkingsrelatie met Nederland.
Pas ik bij een groep	Deze vraag hebben de participanten niet beantwoord voordat zij zouden deelnemen in de pilot.	Deze vraag hebben de participanten niet beantwoord voordat zij zouden deelnemen in de pilot.	Deze vraag hebben de participanten niet beantwoord voordat zij zouden deelnemen in de pilot.
Negatieve consequenties voor eigen organisatie	Komt niet naar voren in het onderzoek, zien eigenlijk alleen voordelen van de samenwerking, raken weinig autonomie kwijt door deze pilot.	* Zien geen negatieve consequenties in de internationale samenwerking. * Daarnaast zien de wel concurrentievoordelen voor eigen land.	* Zien eigenlijk alleen maar voordelen, hebben niet het idee autonomie kwijt te raken. * Aan de start van de samenwerking wel moeite met informatie uitwisseling, omdat ze bang waren dat de andere participanten zouden zien dat ze nog niet zo ver waren.

De deelnemende organisaties voldoen aan de criteria om een geschikte organisatie te zijn om mee samen te werken. Aan het begin van het samenwerkingsverband is alleen niet stil gestaan bij de vraag of de deelnemende participanten passen bij de werkgroep.

Gezien het feit dat de Nederlandse en Chinese douaneorganisaties sinds 1991 een samenwerkingsrelatie hebben en dat alle drie de organisaties lid zijn van het WCO. Hieruit concluderen wij dat de organisaties in staat zijn om in groepsverband te functioneren.

De noodzaak om samen te werken was duidelijk aanwezig, de betrokken partijen moeten wel samenwerken om het goederenvervoer veiliger en efficiënter te laten verlopen. De betrokken deelnemers van de werkgroep zijn professionals, die ook in de eigen organisatie regelmatig in groepsverband functioneren.

Het grote verschil is dat de samenwerking in de pilot gelijkwaardig is en voorheen niet. Voor de pilot bracht Nederland informatie en China nam de informatie tot zich. Nu is het halen en brengen van informatie. Samenwerking tussen China en de UK is nieuw, maar de verwachtingen van de afzonderlijke partijen waren gelijk: sterk tegenwicht richting Amerika en een sneller en efficiënter goederenvervoer.

Uit de beschrijving van de criteria waaraan organisaties moeten voldoen om een samenwerkingsrelatie aan te gaan, concluderen wij dat alle drie de organisaties geschikt zijn om goed samen te werken.

6.1.2 Spelregels voor netwerksamenwerking

spelregels	Participanten werkgroep pilot SSTL
Macht wordt niet geëtaleerd	Aan de start van de pilot etaleert Nederland duidelijk haar macht , deze is vooral gebaseerd op kennis, in de loopt van de pilot heeft er een machtverschuiving naar de EC plaatsgevonden. Macht wordt wel geëtaleerd.
Resultaten inhoudelijk rechtvaardigen	In de eerste en tweede fase van de pilot worden de resultaten inhoudelijk gerechtvaardigd : alle acties werden in de roadmap opgenomen, uitgevoerd door de afzonderlijke deelnemers en vervolgens werden de resultaten teruggekoppeld. In fase drie van de samenwerking speelt de roadmap geen grote rol meer en is vertrouwen in elkaar dat de acties uitgevoerd worden. De resultaten in fase drie worden niet meer inhoudelijk gerechtvaardigd.
Niet op twee borden tegelijk schaken	De Nederlandse en Engelse douaneorganisaties hebben alleen met China een samenwerkingsverband om de goederen sneller en efficiënter te vervoeren. Zij schaken niet op twee borden tegelijk. Douane China participeert daarentegen in een groot aantal werkgroepen van het WCO en heeft met 110 douaneorganisaties een samenwerkingsverband. Zij schaakt wel op twee borden tegelijk.
Geen tussentijdse wijziging spelregels	De spelregels zijn niet veranderd gedurende het samenwerkingsverband.
Bereid om extra inspanningen te leveren	Uit de kwantitatieve vragen blijkt dat in de loop van de pilot meer uren besteed worden aan dit samenwerkingsverband. Men is bereid om extra inspanning te leveren.
Voor wat hoort wat	Aan de start van de samenwerking bracht Europa meer kennis in dan nu. Inmiddels wordt er door de partijen even veel gehaald als gebracht aldus de geïnterviewden.
Proportionaliteit van acties en reacties	De Chinese douaneorganisatie heeft een afwachtende houding, maar voert wel de acties uit die afgesproken zijn. Zij neemt ten opzichte van de andere deelnemers weinig initiatief.
Geen aantasting kernwaarden groepsleden	De werkgroepleden zijn zich bewust van de waarden en normen die binnen de andere culturen heersen en hebben hier ook respect voor. De kernwaarden van de groepsleden worden niet aangetast. Onbewust wordt gebruik gemaakt van de verschillende culturele kernwaarden
Loyaliteit aan besluitvorming	Er wordt niet teruggekomen op de besluitvorming, alleen op basis van voortschrijdend inzicht.

De deelnemende organisaties hanteren niet alle spelregels die zijn opgesteld voor netwerksamenwerking. Macht wordt wel geëtaleerd. Aan de start van de pilot bracht Europa meer kennis in dan China, inmiddels is deze verhouding gelijkwaardig. China is de enige organisatie die op meerdere borden schaakt. Gedurende de samenwerking heeft zij een meer afwachtende houding dan de Europese deelnemers. China is de organisatie die het minste voldoet aan de spelregels van netwerksamenwerking.

Voor wat betreft de spelregels 'loyaliteit aan besluitvorming', 'geen aantasting van de kernwaarden', 'geen tussentijdse wijziging van de spelregels' en 'resultaten worden

inhoudelijk gerechtvaardigd', voldoen alle deelnemende organisaties uitstekend aan de spelregels.

De spelregels die zijn opgesteld in het convenant en de 16 aanvullende 'rules' van de tweede werkgroep bijeenkomst zijn leidend en niet bijgesteld. Op basis van nieuwe inzichten worden de spelregels (proces) wel bijgesteld, maar de uitgangspunten zijn onveranderd. Uit alle interviews is gebleken dat loyaliteit aan de besluitvorming als belangrijk wordt ervaren. Als er besluitvorming heeft plaatsgevonden wordt hier niet mee op teruggekomen.

Uit de interviews blijkt dat de leden van de werkgroep respect hebben voor elkaars culturele achtergrond en dit wordt meer als een verrijking als een belemmering ervaren. Hierdoor worden de kernwaarden van de individuen niet aangetast in het samenwerkingsverband.

6.1.3 Samenwerkingsstrategie: collaboratief of competitief

Fase 1	Competitieve kennisdeling door alle partijen, kennis wordt om meerdere redenen selectief gedeeld
Fase 2	Douane Engeland past een competitieve samenwerkingsstrategie toe: zijn politiek heel correct en laten niet hun volledige agenda zien. Douane China past ook competitieve samenwerkingsstrategie toe, zij werken samen om zelf meer macht op de wereldeconomie te krijgen. Douane Nederland is heel open en werkt sinds 1991 samen met China, zij delen veel informatie, er is sprake van een collaboratieve samenwerkingsstrategie .
Fase 3	NL brengt niet meer kennis in dan de andere partijen, je ziet dat de macht is verschoven naar de Europese Commissie . Er is sprake van collaboratieve kennisdeling bij alle drie de landen.

Gedurende het internationale samenwerkingsverband is er een verschuiving opgetreden in de samenwerkingsstrategie. Van competitieve kennisdeling naar collaboratieve kennisdeling. Douane Nederland was aan de start van pilot de deelnemer met de meeste kennis. Uit de interviews kwam naar voren dat zij aan de start de meeste macht hadden. Inmiddels brengen alle partijen evenveel kennis in en is de macht verschoven naar de Europese Commissie.

Conclusie: aan de start van een samenwerkingsverband is kennis erg belangrijk en de deelnemer met de meeste kennis heeft de meeste macht in het samenwerkingsverband. Als een samenwerkingsverband in fase drie is beland en de partijen evenveel kennis in brengen verschuift de macht naar een partij met het beste coördinerende vermogen. In dit geval de Europese Commissie.

6.1.4 Kenmerken constructieve samenwerking

Gemeenschap van mensen die energie stoppen in de samenwerking en eigen identiteit	<p>De pilot is gekomen tot fase drie van de samenwerking, omdat de participanten er gezamenlijk veel energie in hebben gestopt, in formele en informele zin. Chinezen hechten veel waarde de relationele dimensie, dit zie je ook terugkomen in de pilot. Als de deelnemers een werkgroep bijeenkomst hebben wordt er niet alleen aandacht besteed aan de formele momenten, maar juist ook aan de informele momenten (etentjes, excursies, et cetera)</p> <p>In fase drie van het samenwerkingsverband heeft de werkgroep een eigen identiteit, zie paragraaf 6.2.2</p>
Eigen werkprocessen die aansluiten bij processen organisatie	<p>De beoogde werkprocessen sloten met name niet aan bij de Chinese douaneorganisatie, sloten wel aan bij de werkprocessen van Nederland en Engeland.</p> <p>De bereidheid van China tot aanpassing van de werkprocessen was groot.</p>
Een vorm van besturing en structuur	<p>Alle afspraken zijn vastgelegd in convenanten en bijeenkomstverslagen.</p> <p>Psychologische contracten en overige mondelinge afspraken zijn sporadisch toegepast in de pilot.</p>
Gedragsafspraken	Er zijn geen gedragsafspraken gemaakt.
Gezamenlijke informatie en communicatiefaciliteiten	De werkgroep heeft gezamenlijke informatie- en communicatiefaciliteiten ontwikkeld, zoals de roadmap en vergaderverslagen. Daarnaast is informatie-uitwisseling tussen de deelnemende organisaties één van de uitgangspunten van de pilot.

De pilot voldoet aan de kenmerken van een constructieve samenwerking. Er zijn echter geen gedragsafspraken gemaakt.

6.1.5 Samenwerkingsvarianten: intentie (verbeteren / vernieuwen) en aard (delen / uitwisselen)

Fase 1	<p>De intentie van de samenwerking is gericht op verbeteren:</p> <ul style="list-style-type: none"> * onderlinge verhouding tussen de partners niet gelijkwaardig; * tijdsoriëntatie 'morgen'; * succesfactor is stabiliteit en continuïteit; *aanpak is stap voor stap. <p>De aard van de samenwerking is gericht op delen:</p> <ul style="list-style-type: none"> * deelnemende landen niet inwisselbaar; * aard van de relatie exclusief; *wederzijdse afhankelijkheid; *besluitvorming op basis van consensus; *samenwerking van primair belang voor eigen organisatie.
Fase 2	<p>Net zoals in fase één is de intentie van de samenwerking gericht op verbeteren en de aard van de samenwerking gericht op delen.</p>
Fase 3	<p>De intentie van de samenwerking is gericht op vernieuwen:</p> <ul style="list-style-type: none"> * onderlinge relatie gelijkwaardig; * gericht op de toekomst; * binnen een stabiele omgeving ruimte voor creativiteit en innovatie. <p>De aard van de samenwerking is gericht op delen:</p> <ul style="list-style-type: none"> * deelnemende landen niet inwisselbaar; * aard van de relatie exclusief; * wederzijdse afhankelijkheid; * besluitvorming op basis van consensus; * samenwerking van primair belang voor eigen organisatie. <p>* Alleen China staat hier anders in, voor hen is de aard van de samenwerking meer gericht op uitwisselen: de relatie en de partners zijn niet exclusief.</p> <p>* Voor alle drie de landen geldt dat de relatie gericht is op co-existentie: ze bestaan naast elkaar.</p>

Aan het begin van de pilot was de intentie van de samenwerking gericht op verbeteren en de aard van de samenwerking gericht op delen. In de loop van de pilot is de intentie van de samenwerking verschoven naar vernieuwen. De aard van de samenwerking is onveranderd en nog steeds gericht op delen.

De oorzaak van de verschuiving van de intentie van de samenwerking is meerledig: de verhouding tussen de deelnemende landen is nu gelijkwaardig en er is een stabiele omgeving ontstaan waarbinnen ruimte is voor creativiteit en innovatie. Ook is de tijdsoriëntatie van de samenwerking verschoven naar de toekomst.

6.2 Cultuur

6.2.1 Organisaties

	Identiteit	Hiërarchie	Sekse	Waarheid
Douane Rotterdam	Individualisme	Kleine machtsafstand	Licht masculien	Sterke onzekerheidsvermijding
	*Zeggen wat je op je hart hebt *Lage context communicatie *Wetten en regels zijn voor iedereen gelijk *Iedereen overal een mening over	*Verdeling van taken over functies om praktische redenen *Douane Rotterdam zelfstandig *Alle NL werkgroep leden kunnen in een gesprek de leiding nemen	Douane R' dam wil machtige positie in Europa behouden *Gericht op groei goederenvervoer *Conflicten worden niet uit de weg gegaan, niet bescheiden. Ook kenmerken femininiteit: conflicten oplossen op basis van compromis	*Organisatie is niet gericht op R&D *Geen moeite met onbekende dingen, maar laten zich nergens door verrassen door zich goed voor te bereiden *Regels zijn belangrijk *Wijsheid in pacht hebben *Deskundigheid wordt gewaardeerd
Douane UK	Extreme individualisme	Kleine machtsafstand	Vrij sterke masculiniteit	Zeer sterke onzekerheidsvermijding
	*Wetten en rechten zijn voor iedereen gelijk *Men zegt wat ze op hun hard hebben *Meningen worden gewaardeerd	*Veel gelijkwaardigheid binnen de organisatie. *Louter verdeling van taken om praktische redenen	Leiderschap is een succesfactor	*Er wordt veel belang gehecht aan wetten, contracten en planning & controlmechanismen
Douane China	Collectivisme	Grote machtsafstand	Masculien	Middelmatige onzekerheidsvermijding
	*Medewerkers van de organisatie hebben zeer nauwe band met elkaar, niet alleen plek om te werken, maar om te leven *Gaan conflicten uit de weg *Wet en regelgeving van ondergeschikt belang, nu wel meer aandacht voor. *Hoge context communicatie	*Gecentraliseerde bevoegdheden *Ondergeschikten praten alleen als ze hiervoor uitgenodigd worden *Rekening houden met hiërarchische posities	*Materieel succes en vooruitgang dominante waarden *Groter en sneller beter *Grote prestaties worden bewonderd, falen is rampzalig.	Openstaan voor ontwikkelingen, kunnen opgaan met ambiguïteit. Ook kenmerken van <u>sterke onzekerheidsvermijding</u> : inmiddels meer aandacht voor regels en tijd is geld

In de empirie zijn verschillen te zien ten opzichte van de culture synthese zoals in het theoretisch kader is omschreven. In de synthese hebben we gesteld dat de Rijnlandse cultuur zowel kenmerken van collectivisme als individualisme vertoont. Uit de empirische beschrijving van de organisatie Douane Rotterdam blijkt dat er sprake is van individualisme. Binnen de Rijnlandse cultuur is sprake van femininiteit, maar Douane Rotterdam vertoont met name masculiene kenmerken. Binnen de Angelsaksische cultuur is sprake van korte termijn gerichtheid. De douane van de United Kingdom is juist lange termijn gericht. De overige dimensies van Hofstede komen in de empirie overeen met de culturele synthese.

Bij alle drie de deelnemende organisaties is er sprake van onzekerheidsvermijding en masculiniteit. Douane Rotterdam en de douane van de United Kingdom hebben de meeste gemeenschappelijke dimensies: de identiteit is individualisme. Er is bij beide organisaties sprake van een kleine machtsafstand (al is de hiërarchie in de United Kingdom wel sterk), neiging naar masculiniteit en er is sprake van een sterke onzekerheidsvermijding.

6.2.2 Pilot

Samenwerken	Identiteit	Hiërarchie	Sekse	Waarheid	Deugd
Fase 1	Individualisme	Grote machtsafstand	Femininiteit	Lichte Onzekerheidsvermijding neutraal	Korte termijn gerichtheid
	<p>Taken zijn belangrijker dan de relaties</p> <p>De band tussen elkaar is nog ongehinderd, het uitgangspunt 'is het beste voor de eigen organisatie'.</p>	<p>Er is een hiërarchische structuur. De spreekstijl is formeel en er wordt alleen gesproken door de woordvoerder.</p> <p>Status en macht worden gerespecteerd.</p>	<p>Dit overheerst bij de Chinese partij. Ze zijn afwachtend en luisteren goed naar wat de andere partij heeft te zeggen. Non-verbaal laten zij niet blijken wat ze van iets vinden.</p> <p>De andere partijen zijn meer aan zet.</p>	<p>Nieuwe ideeën worden gewaardeerd, maar grote verrassingen moeten worden vermeden.</p> <p>De manier van communiceren is bij de EU gericht op een sterke onzekerheidsvermindering.</p>	<p>Gezichtsverlies voorkomen.</p> <p>Snel resultaten behalen, er worden kosten nog moeite gespaard om het de andere deelnemers naar hun zin te maken.</p>
Fase 2	Individualisme	Grote machtsafstand	Licht masculien	Lichte onzekerheidsvermindering	Korte termijn gerichtheid
	<p>Aan het einde van fase twee is er een overgang van individualisme naar kenmerken van het collectivisme.</p> <p>De loyaliteit richting elkaar is groot, men vindt het belangrijk dat de pilot slaagt met deze deelnemende organisaties.</p> <p>Communicatie vindt meer plaats in een hoge-context dmv het wegvallen van de roadmap.</p>	<p>De hiërarchie is niet veranderd in de formele bijeenkomsten, er is sprake van grote machtsafstand.</p> <p>In de informele bijeenkomsten wordt de hiërarchie losgelaten.</p>	<p>NL is in het samenwerkingsverband de meest masculiene partij. Ze zijn assertief en ambitieus.</p> <p>Iedere partij laat iets van masculiniteit zien.</p> <p>Daarentegen worden conflicten vermeden en onderhandeling heeft de voorkeur (femininiteit).</p>	<p>UK heeft de meest onzekerheidsvermijndend gedrag. Verder is er weinig verandering.</p>	<p>De tradities van de andere deelnemers worden gerespecteerd, ze willen snelle resultaten behalen en gezichtsverlies moet ten alle tijden worden voorkomen.</p>
Fase 3	Collectivisme	Grote machtsafstand	Masculiniteit	Zwakke onzekerheidsvermindering	Lange termijn gerichtheid
	<p>De persoonlijke band is sterk gegroeid, de samenwerking als groep is belangrijk.</p>	<p>Er is nog steeds een sterke machtsafstand. aanwezig, daarentegen voelen de participanten zich veiliger en vrijer om de eigen mening te geven.</p>	<p>Conflicten worden vermeden, maar meningsverschillen worden niet meer uit de weggegaan.</p>	<p>Binnen de veilige, stabiele omgeving ruimte voor creativiteit, regels minder dominant.</p>	<p>Alle deelnemers willen dat de pilot een succes wordt, minder bang om gezichtsverlies te leiden: fouten worden toegegeven.</p>

In de loop van de pilot is er een verschuiving opgetreden in de identiteit van de samenwerking. Was er in het begin sprake van individualisme, nu is het collectivisme dominant aanwezig.

De dimensie hiërarchie is niet veranderd gedurende het samenwerkingsverband. Er blijft sprake van een grote machtsafstand.

In de dimensie sekse zijn veranderingen opgetreden gedurende de looptijd van de pilot. Lange tijd was er sprake van femininiteit, maar in de laatste periode vertonen de participanten masculiniteit. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door Douane Rotterdam.

De dimensie waarheid is veranderd gedurende het samenwerkingsverband. In het begin was er sprake van een sterke onzekerheidsvermijding. Door de veilige omgeving, die in de loop van de tijd is gecreëerd, zijn regels minder dominant en is er ruimte voor creativiteit.

Over de dimensie deugd bestaan verschillende opvattingen binnen de pilot. Met name de Chinese participanten geven aan dat er sprake is van lange termijngerichtheid. De Nederlandse en Engelse participanten geven echter aan dat er sprake is van korte termijngerichtheid.

Culturele aspecten veranderen naar mate de werkgroep in een andere fase van het samenwerkingsverband komt. Hieruit maken we op dat er een relatie is tussen culturele aspecten en het samenwerkingsverband. In de derde fase van het samenwerkingsverband zijn de dimensies sekse, waarheid en deugd gestabiliseerd. Zze bevinden zich tussen de twee uitersten.

Voor de dimensie identiteit is er in de derde fase van het samenwerkingsverband duidelijk sprake van collectivisme.

Voor de dimensie hiërarchie geldt dat er in alle drie de fasen van het samenwerkingsverband sprake is van een grote machtsafstand.

6.3 Vertrouwen versus toezicht

6.3.1 Vormen van vertrouwen (gebaseerd op afschrikking, kennis of legitimiteit)

Fase 1	Vertrouwen gebaseerd op afschrikking: participanten zijn voorzichtig met wat ze zeggen tijdens de werkgroepbijeenkomsten en conflicten en meningsverschillen worden vermeden.
Fase 2	Vertrouwen gebaseerd op kennis: samenwerking is gebaseerd op het behalen van doelen, gedrag van de overige participanten beter te voorspellen, aan het einde van fase twee worden fouten voorzichtig toegegeven en worden politiek gevoelige kwesties besproken.
Fase 3	Vertrouwen licht gebaseerd op legitimiteit: door de intensieve samenwerking kennen de participanten elkaar goed, ze geven aan dat er zelfs een vriendschappelijke band is ontstaan, er wordt veel waarde gehecht aan de relaties, ze weten elkaars behoeften op waarde te schatten

Het is duidelijk waarneembaar dat er een verschuiving in de vormen van vertrouwen heeft plaatsgevonden gedurende de pilot. Aan de start was er sprake van vertrouwen gebaseerd op afschrikking. Vervolgens trad er vertrouwen gebaseerd op kennis op. Momenteel is het vertrouwen gebaseerd op legitimiteit. Door het samenwerkingsverband heeft er een verschuiving in de vorm van vertrouwen plaats gevonden.

Hieruit concluderen we dat vertrouwen een directe relatie heeft met de fase waarin het samenwerkingsverband zich bevindt. Het vertrouwen is duidelijk toegenomen.

6.3.2 Aspecten van vertrouwen (materieel, competentie, intentioneel, conditioneel, informatieel)

Fase 1	<p>Conditioneel vertrouwen: de welwillendheid is duidelijk aanwezig bij de EC, NL en UK. De Chinese partij zit er nog formeel in. Er is wel een stilzwijgende veronderstelling dat er geen exogene factoren zijn die kunnen leiden tot slechte resultaten.</p> <p>Competentie vertrouwen: men heeft vertrouwen in elkaars kennis. Alleen zijn de participanten van Douane Shenzhen bang dat zij onvoldoende kennis inbrengen.</p>
Fase 2	<p>Materieel vertrouwen: pas in deze fase wordt het duidelijk dat de Chinese partij kan voldoen aan de middelen die nodig zijn om naar verwachting te handelen. Er is toestemming om wetgeving en automatisering aan te passen.</p> <p>Conditioneel vertrouwen is nog steeds van toepassing.</p> <p>Intentioneel vertrouwen: deze vorm van vertrouwen komt in deze fase steeds meer tot uiting. De participanten handelen steeds meer naar het beste van hun vermogen.</p> <p>Competentievertrouwen: competenties worden zichtbaar en deze voldoen steeds meer, maar ook minder aan de verwachtingen van alle partijen.</p>
Fase 3	<p>Conditioneel vertrouwen is ook in deze fase aanwezig.</p> <p>Informatieel vertrouwen: vertrouwen in de oprechtheid van de participanten groeit. Voornamelijk op persoonlijk vlak.</p> <p>Intentioneel vertrouwen: nog steeds vertrouwt iedere participant erop dat de overige partijen handelen naar het beste van zijn vermogen. De resultaten zijn hier ook naar.</p> <p>Competentie vertrouwen is aanwezig.</p>

In alle fases van het samenwerkingsverband is sprake van conditioneel vertrouwen. In fase twee ontstaat er competentie vertrouwen en intentioneel vertrouwen. Hieruit maken we op dat de verschillende vormen van vertrouwen, afhankelijk van de fase waarin de samenwerking zich begeeft, aanwezig zijn.

6.3.3 Vertrouwen in relatie tot samenwerken

	Contractueel vertrouwen	Communicatief vertrouwen	Competentie vertrouwen
Fase 1	<p>Hier ligt de nadruk op in fase 1</p> <p>Doelen en ambities worden vastgelegd</p> <p>Er vindt weinig besluitvorming plaats</p> <p>Alles binnen wet- en regelgeving</p>	<p>Niet aanwezig in fase 1.</p> <p>Fouten worden niet toegegeven</p> <p>Informatie wordt sporadisch uitgewisseld</p>	<p>NL helpt China kennis op te doen, de wel of niet aanwezige kennis wordt gerespecteerd;</p> <p>In het begin was China wel bang toe te geven dat ze over de minste kennis beschikten.</p>
Fase 2	<p>Er wordt veel waarde gehecht aan de roadmap en het nakomen van afspraken</p> <p>China ondoorzichtig in het toelichten van resultaten. China schrijft o.a. geen notulen, wat kan duiden op minder belang hechten aan controle mechanismen</p> <p>Voor NL en zeker UK controle mechanismen van prioritair belang</p> <p>In deze fase worden veel afspraken gemaakt</p>	<p>Hier ligt de nadruk op in fase 2</p> <p>Informatie wordt meer uitgewisseld</p> <p>Fouten worden voorzichtig toegegeven</p> <p>Er is vertrouwen op basis van kennis aanwezig, waardoor de relaties stabiel zijn</p> <p>Uit de werkgroep verslagen van deze periode blijkt dat de deelnemers meer open naar elkaar worden</p>	<p>Kennis, vaardigheden en culturele achtergronden worden herkend en geaccepteerd</p>
Fase 3	<p>Afspraken worden vastgelegd, China is precies in het nakomen van afspraken</p> <p>NL en UK vinden het niet erg als een deadline niet gehaald wordt, mits er een gegronde reden voor is</p>	<p>Informatie wordt steeds vollediger uitgewisseld.</p> <p>Fouten zijn bespreekbaar</p>	<p>Hier ligt de nadruk op in fase 3</p> <p>Partijen streven naar wederzijdse erkenning van elkaars informatiesystemen</p> <p>Deelnemers zijn goed op de hoogte van de culturele verschillen en kennis inbreng</p>

In fase 1 ligt de nadruk op contractueel vertrouwen en is er competentie vertrouwen aanwezig. In fase 2 ligt de nadruk op communicatief vertrouwen en is er sprake van contractueel en competentie vertrouwen. In fase 3 is er minder sprake van contractueel vertrouwen en ligt de nadruk op competentie vertrouwen. Ook is er communicatief vertrouwen aanwezig in fase 3 van de samenwerking. Hieruit blijkt dat er een relatie is tussen vertrouwen en samenwerken.

6.3.4 Vertrouwen in relatie tot toezicht

	Vertrouwen	Toezicht
Fase 1	<p>Vertrouwen is alleen aanwezig door de welwillendheid en openheid van de participanten.</p> <p>Men voelt zich nog niet veilig genoeg om het gesproken woord aan te nemen.</p>	<p>Het convenant, de roadmap en de detaillistische verslagen van de werkgroepbijeenkomsten geven helderheid over de verwachtingen.</p> <p>Dit wordt gebruikt om te kunnen controleren of de gemaakte afspraken zijn nagekomen.</p> <p>Controlemechanisme zijn sterk aanwezig.</p>
Fase 2	<p>Men vertrouwt steeds meer op de sterke kant van een bepaalde partij</p> <p>De UK met hun controlmechanismen, de Chinezen met hun welwillendheid en aanpassingsvermogen en NL met hun kennis van zaken.</p> <p>Politiek gevoelige zaken komen boven tafel en worden gedeeld.</p>	<p>De roadmap wordt van de agenda gehaald. Toch is het toezicht niet verminderd. Het is nog steeds noodzakelijk om alle afspraken vast te leggen. Dit komt met name door de vele inhoudelijke afspraken. Het vastleggen voorkomt onduidelijkheid die kunnen ontstaan door de cultuurverschillen.</p> <p>Tevens blijft het een zakelijke overeenkomst, waar veel voor op het spel staat. Namelijk; het nationale belang. Iemand op zijn mooie blauwe ogen geloven wordt dan ook niet gedaan.</p> <p>Niettemin is de manier van toezicht in balans. Men controleert elkaar op een wijze waardoor het niet als onprettig wordt ervaren.</p>
Fase 3	<p>Het vertrouwen beperkt zich niet alleen maar tot de werkgroep. Alle partijen beginnen weer aan de basis van vertrouwen. Maar nu vertrouwen richting de experts die per organisatie ingezet worden.</p> <p>Het persoonlijke vertrouwen in de werkgroep is sterk gegroeid. Men voelt zich comfortabeler om de eigen mening te geven. Daarnaast is het vertrouwen verschoven van “er zelf beter van te worden naar een gezamenlijk doel bereiken”. Er is duidelijk sprake van intrinsiek vertrouwen.</p>	<p>Het toezicht is niet veranderd. Wel is het in deze fase makkelijker om op een informele wijze (er kan bijvoorbeeld direct naar de operationele organisatie in China gebeld worden ipv eerst centraal) te vragen hoe het met iets staat.</p>

Het vertrouwen is toegenomen gedurende de looptijd van de pilot en het toezicht is gelijk gebleven. Hieruit concluderen we dat de begrippen vertrouwen en toezicht elkaar niet vervangen, maar aanvullen. Toezicht en contracten bevorderen de helderheid van verwachtingen en de controleerbaarheid. Hierdoor zou het vertrouwen kunnen toenemen.

7. Beantwoording onderzoeksvraag en hypothesen

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de centrale vraag die aan het begin van deze scriptie is geformuleerd. Vervolgens reageren we op de twee gestelde hypothesen aan de hand van onze onderzoeksbevindingen. Daaraan voorafgaand willen we benadrukken dat ons onderzoeksterrein zich heeft beperkt tot de SSTL werkgroep. De resultaten beperken zich dan ook tot deze casus. Niettemin geeft deze beperking wel een realistisch beeld van de betrokken organisaties ten opzichte van internationale samenwerkingsverbanden. Invloedrijke spelers, binnen de eigen organisatie en het ministerie, hebben zich in het krachtenveld geplaatst en een stevige basis gelegd voor het belang van de internationale samenwerking. Deze basis heeft zich uitgebreid naar andere onderdelen van de organisaties. Uit dit onderzoek blijkt ook dat in de derde fase van samenwerken invloedrijke spelers minder belangrijk zijn voor de dagelijkse gang van zaken. Ondanks personele wisselingen in de werkgroep continueert en intensiveert het samenwerkingsverband.

Beantwoording centrale vraag en subvragen

In dit onderzoek stellen wij dat de factoren vertrouwen, toezicht en cultuur van invloed zijn op het al dan niet succesvol verlopen van de samenwerking. De behoefte voor succesvolle internationale samenwerking, waarbij het beschermen van de goederenketen prioriteit heeft, is sinds de aanslagen van 11 september steeds belangrijker geworden voor douaneorganisaties. Zoals Castells dit noemt: Horen bij de elite die stuurt!

De hieruit centrale vraag luidt:

In hoeverre heeft de pilot SSTL tussen de EU en China bijgedragen tot het versterken van de samenwerking tussen de betrokken douaneorganisaties van China, de United Kingdom en Nederland? Welke rol spelen de aspecten cultuur en vertrouwen versus toezicht in internationale samenwerkingsverbanden tussen de douaneorganisaties?

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag hebben we in ons onderzoek eerst de subvragen beantwoord.

Subvraag één

Welke actoren zijn betrokken bij de pilot en welk belang en effect hebben ze?

Deze subvraag is beantwoord in de actorenanalyse. Vanuit deze analyse hebben we bepaald welke actor wij hebben geïnterviewd.

Subvraag twee

Welke culturele aspecten zijn van toepassing op de afzonderlijke organisaties?

De verschillende culturele aspecten zijn per organisatie in de ist-situatie beschreven. Na het beschrijven van de organisatie vonden we het belangrijk om te kijken of de theorie van samenwerken, vertrouwen, toezicht en cultuur daadwerkelijk klopt met de empirie.

Subvraag drie

Hoe is de samenwerking tijdens de pilot verlopen?

Op deze subvraag hebben wij antwoord gegeven door een reconstructie van de samenwerking te maken. Hierdoor is er goed zicht verkregen op de verschillende fasen van de samenwerkingsrelaties, cultuurverschillen en de mate van toezicht en vertrouwen.

Subvraag vier

Welk effect hebben de cultuurverschillen van de drie betrokken landen op de internationale samenwerking?

Ook deze vraag is beantwoord in de reconstructie en in de conclusies.

Subvraag vijf

Welk effect heeft vertrouwen versus toezicht op internationale samenwerking?

Deze vraag is beantwoord in de reconstructie en de conclusies. Kort samengevat stellen we dat er geen duidelijk verband is tussen het toenemen van vertrouwen en het afnemen van toezicht. We zijn wel van mening dat ze elkaar aanvullen. De balans hoeft niet in evenwicht te zijn.

Subvraag zes

In hoeverre spelen macht en toezicht een rol bij de pilot SSTL?

De reconstructie laat zien dat de macht is verschoven binnen het samenwerkingsverband. Maar binnen de werkgroep blijft er sprake van een grote machtsafstand. De sterke hiërarchie wordt wel gerespecteerd. Ook bij de participanten waar de eigen organisatie een mindere sterke hiërarchie kent. Het toezicht wordt neutraal toegepast.

Reactie hypothesen

Om antwoord te geven of het samenwerkend vermogen wel of niet is toegenomen zijn twee hypothesen geformuleerd.

Hypothese A:

Naarmate het samenwerkend vermogen is toegenomen, is de balans van vertrouwen versus toezicht en de cultuurverschillen zo bij elkaar gebracht dat er een nieuw samenwerkingsverband is ontstaan.

Hypothese B:

Wanneer het samenwerkend vermogen niet is toegenomen, is het niet gelukt om met drie verschillende organisatie en de daarbij behorende culturen tot een nieuwe gemeenschap te komen.

Onze reactie op de hypothesen luidt:

Wij stellen dat het samenwerkend vermogen is toegenomen. Dit is wel met een speciale noot. De participanten zijn namelijk allemaal van mening dat er geen verband is tussen het toenemen van het vertrouwen en het afnemen van toezicht. Zoals gezegd zijn wij van mening dat ze elkaar aanvullen. Het tweede belangrijke aspect waarom wij denken dat het samenwerkend vermogen is toegenomen is de wijze waarop er met de cultuurverschillen is omgegaan. Een interessant punt is dat de participanten aan hebben gegeven zich niet bewust te zijn van elkaars cultuurverschillen, maar tijdens ons onderzoek kon iedere individu de cultuurverschillen zonder problemen opnoemen. Tevens blijkt uit de empirie dat men vanaf het begin open staat voor de cultuurverschillen. De UK met de P&C mechanismen, de Nederlanders met hun kennis en masculiniteit, de Europese Commissie als woordvoerder, de Chinezen met hun hiërarchie, et cetera. Hierdoor was het mogelijk om begrip voor elkaar te tonen. Als dit niet was gebeurd zou dit een negatieve invloed hebben op het samenwerkend vermogen, indien men de cultuurverschillen (bewust of onbewust) niet in acht neemt of niet begrijpt. We zijn van mening dat samenwerken complex kan zijn, zelfs als je dezelfde waarden en normen hebt. Laat staan wanneer fundamentele aspecten anders zijn. We concluderen dat de werkgroep heeft beseft dat de participanten autonoom kunnen blijven. Hierdoor heeft iedereen in hun eigen kracht gestaan en zijn de individuele kwaliteiten tot uiting gekomen die nodig zijn om een complex vraagstuk zoals de pilot SSTL tot een succes te laten worden. Een ander aspect wat de samenwerking ten goede is gekomen, is dat de participanten buiten het eigen referentiekader hebben gekeken. Wij stellen daarom dat het samenwerkend vermogen juist is toegenomen doordat men (onbewust) de culturele kwaliteiten heeft ingezet bij het tot stand komen van de pilot.

Er is een nieuwe balans door de culturele verbinding ontstaan. Dat heeft ervoor gezorgd dat er een eigen identiteit is gecreëerd!

Beantwoording centrale vraag

Na beantwoording van de subvragen en de hypothesen, luidt ons antwoord op deze vraag: Wij stellen dat de pilot SSTL sterk heeft bijgedragen aan het versterken van de internationale samenwerking tussen de betrokken douaneorganisaties. In het bijzonder de samenwerking tussen de United Kingdom en Nederland en de United Kingdom en China, doordat deze nieuwe samenwerking binnen een korte intensieve periode is uitgegroeid tot een *“ontdekken door te doen”* samenwerking. De samenwerking tussen Nederland en China heeft door de pilot een andere dimensie gekregen. Nu kwam China niet alleen maar halen,

maar ook brengen. Dit maakt dat de relatie van de samenwerking gebaseerd is op gelijkwaardigheid.

Het antwoord op het tweede deel van de centrale vraag luidt:

De gecombineerde rol van vertrouwen, toezicht en cultuur op de samenwerking tussen de drie betrokken douaneorganisaties is groot. Er is duidelijk een relatie aanwezig tussen de onafhankelijke variabelen cultuur, vertrouwen en toezicht op de afhankelijke variabele samenwerken. Op deelaspecten is er een directe relatie tussen de cultuur en vertrouwen. De variabele toezicht en cultuur staan in relatie door de culturele entiteiten. Tussen vertrouwen en toezicht bestaat de relatie niet. Vertrouwen en toezicht vullen elkaar aan, maar vervangen elkaar niet. Dit antwoord blijkt uit het gegeven dat naar mate het vertrouwen groeit het toezicht gelijk blijft.

Er is sprake van een goed samenwerkingsverband tussen de drie organisaties: ze voldoen aan de criteria om een samenwerkingsrelatie aan te gaan. De pilot voldoet aan de kenmerken van een constructieve samenwerking. In het samenwerkingsverband worden de spelregels van een goede samenwerking duidelijk toegepast. Hier is ook de eerste relatie met de onafhankelijke variabele cultuur zichtbaar: de verschillende culturele achtergronden worden als een verrijking ervaren en niet als een belemmering, met als gevolg dat de kernwaarden van de individuen niet aangetast worden.

Aan het begin van het samenwerkingsverband was kennis een belangrijke machtsbron. Toen de samenwerking in fase drie belandde werd kennis minder belangrijk. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de relatie tussen vertrouwen en samenwerken. In de eerste en tweede fase van het samenwerkingsverband waren kennis en kunde heel belangrijk, vertrouwen was op afschrikking en kennis gebaseerd. Naar mate de samenwerking voortduurde, veranderde de vormen van vertrouwen. In het begin was er sprake van extrinsiek vertrouwen. In de derde fase van het samenwerkingsverband is er duidelijk sprake van intrinsiek vertrouwen. Hieruit stellen we dat er een duidelijke relatie is tussen samenwerken en vertrouwen en tussen samenwerken en de culturele entiteiten.

Daarnaast kunnen we zeggen dat er een relatie bestaat tussen bepaalde vormen/aspecten van vertrouwen en de onafhankelijke variabele cultuur. De vormen/aspecten waar een relatie mee is, worden hieronder behandeld.

Aan de basis staat dat de participanten in de internationale samenwerking geïnteresseerd zouden moeten zijn in elkaars culturele entiteiten. Onbekendheid van elkaars achtergronden, normen en waarden kunnen leiden tot problemen. Begrip kan niet worden opgebracht en ongemakkelijke situaties kunnen hierdoor ontstaan. Maar we stellen dat dit niet is gebeurd aan het begin van het samenwerkingsverband. De intentie was `openstaan voor elkaar`. Er bestaat een relatie tussen de cultuurverschillen en vertrouwen. Zo hebben

masculiniteit en femininiteit een sterke relatie met vertrouwen. Deze wijze waarop de mascu's en de femi's zich binnen de werkgroep presenteren is verschillend. Daarom is vertrouwen gebaseerd op kennis van toepassing. We stellen dat naar de mate waarin je elkaars culturele verschillen herkent en erkent, je het gedrag van de ander nauwkeuriger kan voorspellen. Doordat de participanten moeiteloos de verschillen kunnen opnoemen zijn ze bewust van elkaars gedrag.

Ook is er een relatie tussen de dimensie sekse en intentioneel vertrouwen. Intentioneel vertrouwen kan soms lastig zijn door de non-verbale communicatie. China houdt agressie en emotie verborgen, terwijl Nederland zeer open is in de non-verbale communicatie. Dit heeft voor wrijvingen gezorgd in de werkgroep. Er is geen relatie tussen intentioneel vertrouwen en de Angelsaksische cultuur. Omdat de P&C mechanismen een manier van werken is die niet gebaseerd is op wantrouwen.

Tevens is de dimensie identiteit van invloed geweest op het vertrouwen binnen de groep. De SSTL werkgroep is van het individualisme naar het collectivisme gegaan. Daardoor kunnen we zeggen dat iedere participant nu behoort tot de in-groep. Dit betekent dat de chinezen, die van oorsprong het collectivisme een belangrijke waarde vinden, nu iedereen vertrouwen. (in-groep). Er is een relatie tussen vertrouwen in teams en identiteit. De participanten zijn verbonden met elkaar en informatie-uitwisseling is tot stand gekomen. Ook wordt er aan het einde van fase twee toegegeven wanneer iets niet kan.

Een andere vorm van vertrouwen, het intrinsieke vertrouwen, is ook sterk gegroeid. Binnen de werkgroep SSTL is er sprake van een grote machtsafstand. Maar ondanks deze sterke hiërarchie, voelen de participanten zich in een latere fase veilig genoeg om hun mening te geven.

Bij informationeel vertrouwen kan men een beroep doen op het ethisch gedrag. Echter bij de oosterse cultuur zal men dit niet zomaar op prijs stellen. Daarom is er ook een relatie tussen informationeel vertrouwen en korte termijngerichtheid.

Een belangrijke noot die we nog willen maken is dat het vertrouwen, gebaseerd op legitimiteit, geen directe relatie met de cultuurverschillen heeft. Hoe goed de participanten elkaar ook kennen, er kan niet gesproken worden voor een ander in verband met het nationale belang.

8. Aanbevelingen

Voordat dit internationale samenwerkingsverband in fase vier terecht komt, is het aan te bevelen om even stil te staan. Stil te staan om het meest haalbare uit de samenwerking te halen. Want voordat de participanten het weten is de doorlooptijd van de pilot voorbij en is het eindstation gehaald.

Daarom zouden wij alle deelnemers van de pilot *“Smart and Secure Trade Lanes”* het volgende willen meegeven.

Geniet van de laatste fase waarin de samenwerking effectief is. Hierin worden namelijk de vruchten van de samenwerking geplukt. Wees autonoom in je eigen culturele kracht en blijf de ander ook de ruimte geven om hierin ook hun vrijheid behouden. Net als een goed huwelijk betaamd, zal het vertrouwen alleen maar blijven groeien wanneer je er samen aan blijft werken. Houdt elkaar scherp, gefocust, voel de verbinding met elkaar en stuur elkaar indien nodig bij, zonder dit te dwingen.

Behoudt de nieuwe ontstane identiteit. Ga vanuit deze nieuwe kracht pessimistische en/of kritische geluiden tegen door succes te verspreiden als een steeds groter wordende olievlek naar de overige actoren. Vier daarom de behaalde successen!

Ten slotte..... wanneer je vooruit gaat zittend in de trein, dan gaat de wereld snel aan je voorbij. Ga af en toe even achteruit zitten en zie in een vertraging hoe mooi alle wereldbeschavingen bijdragen aan een goed samenzijn en een betere aarde.

Patricia en Mariëlle

Bijlagen

Bijlage 1. Literatuurlijst

Brouwer, J. en Moerman, P. (2005), *Angelsaksen versus Rijnlanders, Zoektocht naar overeenkomsten en verschillen in Europees en Amerikaans denken*, Eerste druk, Garant, Antwerpen-Apeldoorn

Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organisations Across Nations*, Tweede druk, Sage, Thousand Oaks, California

Hofstede, G.J., Pedersen, P.B. en Hofstede, G. (2006), *Werken met cultuurverschillen*, Tweede druk, Business Contact, Amsterdam

Huntington, S.P. (1997), *Botsende beschavingen*, Eerste druk, Anthos, Baarn

Kaats, E., van Klaveren, P. en Opheij, W. (2006), *Organiseren tussen organisaties, Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*, Derde druk, Scriptum, Schiedam

Kickert, W.J.M., et.al, (1993), *Veranderingen in management en organisatie bij de rijksoverheid*, Eerste druk, Samsom, Alphen aan den Rijn

L W J C Huberts, Huberts, J Kleinnijenhuis, J M Bos (1994), *Methoden van invloedsanalyse*, Uitgeverij Boom

Lafayette De Mente, B. (1994), *Chinese etiquette & ethics in business A penetrating analysis of the morals and values that shape the CHINESE business personality*, Tweede druk, Mc Graw Hill Singapore

Schein, E.H. (2001), *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming, Zin en onzin over cultuurverandering*, Tweede druk, Scriptum, Schiedam

van den Toren, J.P. en Vos, P.J. (1997), *Overleeft het rijnlandse model? Perspectief op arbeidsverhoudingen*, Eerste druk, Nationaal Vakbondsmuseum/Stichting beheer IISG, Amsterdam

van Thiel, S. (2007), *Bestuurskundig onderzoek, Een methodologische inleiding*, Eerste druk, Coutinho, Bussum

Readers

Organisatie en Management in de Publieke Sector

Overige

Rapport China (2006) Douane Informatie

Centrum China-deelonderzoek % 201 Booming

%2002-10-06

Bijlage 2. Geïnterviewden

Europese Commissie

Susanne Aigner President commission, Taxation and Customs Union
Wil van Heeswijk Member commission, Taxation and Customs Union

Nederland

Erik Devilee Team international, Ministerie van Financiën, DG-bel.
Henry Nughteren Senior beleidsmedewerker, Douane Rotterdam
Rob Tieman Senior beleidsmedewerker, Douane Rotterdam

United Kingdom

Timothy Coward Manager Pre-arrival, Customs Felixstowe
Katie O'Rourke Policy, Supply Chain Integrity and Facilitation Team Customs &
International HM Revenue & Customs
Gillian Castle Policy, Supply Chain Integrity and Facilitation Team Customs &
International HM Revenue & Customs

China:

Mr. Jian LIU Minister Counsellor, Customs. Mission of China to the EU
Ms. Zhang Assistant Minister Counsellor, Customs. Mission of China to the EU
Mr. SZC He Jian Policy, Department of Policy and Legal Affairs

Overige:

Leo van Veen Coordinator International Affairs
Peter Timmermans Team international
Arthur van Dijk Team international

Bijlage 3. Interview questions

Co-operation

Question 1.
Indicator: Loyalty to the decision-making.
Explanation: Within the pilot many decisions are made. Sometimes it occurs, that decisions are not carried out or must be adapted by all kinds of circumstances. For example: no authorization of your superior, technically aspects is not feasible, afterwards it is not in line with your standards and values et cetera. How has it been put with the allegiance of decision-making within your organization?
Questions: 1. Can you tell how decisions are being made within the working group? Is there a difference between the beginning and the present? 2. Has it occurred that sometimes decision-making was undone, and what was the cause of this reverse?

Question 2.
Indicator: Knowledge exchange (collaborative or competitive co-operation)
Explanation: At collaborative co-operation the participants strive after an as big as possible common knowledge basis. Knowledge is shared within the group and one expects this way to profit of the jointly displayed strength. At competitive co-operation the participants strive after their share of knowledge, but they do this on a selective base. Would you be kind enough to answer the next questions for both your own organization and for pilot.
Questions: 1. At the beginning of the pilot, was there collaborative or competitive co-operation? And why? 2. When you look at the pilot now a day's, can you speak of collaborative or competitive co-operation? 3. And within your organization? 4. On what kind of aspects did you use your expertise within the pilot?

Question 3.
Indicator: Nature of the co-operation (share or exchange)

Explanation:

In our thesis we are very interested in the inter-changeable of the co-operation. Are for example the participated harbour exchangeable or can you change the people within the working group for others.

Questions:

1. Can you describe the co-operation how it was at the beginning and how it is now. Will you please specified the two other countries?
2. Is the mutual relation of the partners independently or is it a matter of reciprocal dependence?
3. What are the most important factors for a good cooperation? Can you compare this with stability and continuity or more of creativity and innovation?
4. Can you describe the importance of the co-operation within your organization as cross/preconditionly or as primary importance?

Culture**Question 4.****Indicator:**

Cultural difference: better cooperation or obstruction to co-operation

Explanation:

Every country has with own standards, values, and the way of communication. Think for instance of language, belief, manner to approaches et cetera.

Question:

1. Would you please give us a description from your point of view about the organization culture of the other organizations which to take part in pilot? Gladly by means of the following indicators:
 - Powers (horizontally/vertical);
 - Communication expressions (verbally/nun verbally) during the working group meetings;
 - Organization structures;
 - Trust;
 - Supervision (planning and control systems).
2. What does the culture differences mean for the organized ability within the pilot? Are there differences between the beginning and the present?
3. Which cultural differences did you experienced as positive? Please separate your answer for both the two other co-operating organizations.
4. Can you give some examples of obstacles in culture differences? Please separate your answer for both the two other co-operating organizations.

Question 5.**Indicator:**

Anxiety for the unknown

Explanation:

An situation can be occur where everything can happen but nobody ever new what. A feeling of agitation is normal by a human being.

Questions:

1. Witch unforeseeable situations did you encountered within the pilot and in your organization?
2. How do you deal with situations in which everything can happen? What is your feeling when you are in this kind of situation (pleasantly, experience it as a challenge, uncomfortable)?
3. Is your reaction a defense or an acceptance strategy?

Is there an difference between a situation in your one organization or a situation during the meetings/ time of the pilot?

Trust

Question 6.

Indicator:

Loyalty

Explanation:

Loyalty rises when participants work for a very long time with each other. Its To control and monitoring each other (examine if the other party does what he says) is at a minimum.

Questions:

1. What kind of direct control (planning and control mechanism) or indirect (subsequent agreements) control did you applied within the working group?
2. And what king of control did you experienced from the other parties?
3. Are the control mechanism more or less stronger (compare the beginning and the present of the pilot)?

Question 7.

Indicator:

Intrinsically or extrinsic

Explanation:

Can you mainly talk about trusts with the aim to confidence a more effective co-operation (extrinsic) or can you speak about trust of nature that gives you mainly a pleasant feeling (intrinsically).

Question:

1. Can you please describe when you will trust another co-operation partner and which conditions must be made to created your partners trusts?

Question 8.**Indicator:**

To address

Question:

1. Sometimes during the meetings (of the working group) it can occur that you did not agree with something, how are you dealing with that? Do you show this to the other participant? If, yes, how? (verbal or non-verbal communication, or the informal way during the coffee break etc)

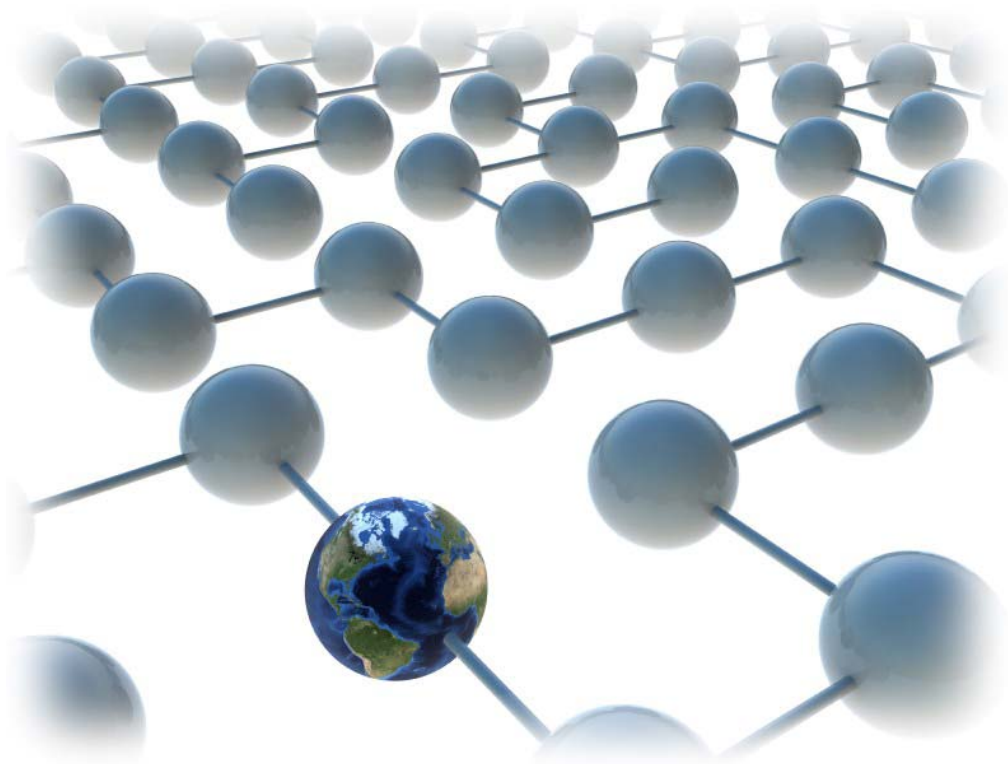
Toezicht**Question 9.****Indicator:**

Engagements/ agreements

Explanation: Engagements/ agreements can be fixed in several manners. For example you have a formal contract. All will be written on black and white. But there are also psychologically contracts. Meeting rapports and oral appointments are also formally.

Questions:

1. On which manner are engagements/ agreements handled within the pilot. Is there a difference between the beginning and the present?
2. and within your own organization?



Voor eventuele vragen en opmerkingen naar aanleiding van deze scriptie kunt u mailen naar marielle.albers@chello.nl of paj.hol@gmail.com.