



Agnes Dinkelman is actief op het gebied van leiderschap, contextanalyse en multidisciplinair werk voor de CSR-academy in Rotterdam en voor DMI in Enschede. Ze analyseert en beïnvloedt conflictrijke situaties in zowel de maatschappelijke context als in de bedrijfsomgeving. Ze werkte als analist, (maatschappelijk) mediator en ontwikkelaar in conflictrijke situaties in zowel Nederlandse achterstandswijken als Liberia en Koerdisch Irak. Ze is betrokken bij ontwikkeltrajecten in etnische groepen en bij leiderschaps- en intelligencevraagstukken voor Defensie en Politie.

**Diplomaten kunnen ondernemers in ontwikkelingslanden helpen bij hun zaken, maar ook om verantwoord te ondernemen en op deze wijze ontwikkeling en wederzijdse afhankelijkheid teweeg te brengen als investering in (inter)nationale veiligheid, vindt Agnes Dinkelman.**

## **Economische diplomatie? Eindelijk!**

Het wordt tijd dat we onze economische activiteiten behalve aan kennis en ontwikkeling, ook aan diplomatie en veiligheid koppelen. Het klinkt simpel en wenselijk dat diplomaten ondernemers op weg helpen om nieuwe markten te openen of toegang tot andere overheden te faciliteren. Zo krijgen we immers economisch en politiek meer voet aan de grond in andere landen en laten we een wederzijdse afhankelijkheid in de relaties ontstaan die ons als speler op de kaart plaatst. We zijn dan wellicht in staat kansen te pakken om de boel economisch weer op peil te krijgen zodat we in onze contreien niet wegzinken in onvermoed harde armoede met alle veiligheidsgevolgen van dien. Waarom hebben we dat nou niet eerder bedacht!

Ook dat laatste is simpel: de mentaliteit en de uitgangspunten van beroepsgroepen in Nederland verschillen te veel. We hebben voortdurend beelden van elkaar die een vanzelfsprekende en constructieve samenwerking in de weg staan. Kijk naar de 3D benadering van diplomacy, defence en development in conflictbeheersingsoperaties. Uit evaluaties, zoals die over Uruzgan, blijkt dat er veel schort aan de samenwerking tussen diplomaten, militairen en ontwikkelingswerkers. Bovendien wordt geprobeerd om de betrokken departementen onderling in een vroeg stadium te laten afstemmen en de logistieke en inhoudelijke samenwerking tussen de beroepsgroepen op de werkvloer van de grond te krijgen. Er worden stappen gemaakt. Welzeker. Maar weerbarstig is het. We hebben last van inadequate beelden over en weer, niet altijd veel vertrouwen, pikorde-achtige rituelen, een verschillend idee van wat succes nou eigenlijk is. Ach, zoals eigenlijk overal in multidisciplinaire situaties gebruikelijk. Niet simpel. Zeker niet.

### **Fivefold-p en driedimensionaal**

Als we aan de gang willen met een *fivefold-p*, people, planet, profit, prosperity and peace, waarin diplomacy, defence, development, economy en knowledge hand in hand gaan dan zullen we erop moeten inzetten om elkaar te bereiken en te begrijpen. Oordelen zijn niet handig, nieuwsgierigheid weer wel. Onbekende invalshoeken laten reageren met bekende, dat levert verrassende inzichten en mogelijkheden op.

Als we gebruik maken van de verschillende invalshoeken hebben we de kans om een driedimensionale analyse te maken van de situatie waarin we willen zakendoen (ondernemer) ofwel interveniëren (militairen) ofwel bijdragen (alle betrokkenen). Want met welke levensomstandigheden hebben we te maken, hoe is de mentaliteit, hoe zit de gemeenschap in elkaar en wat betekent dit voor de actuele situatie. En vooral, hoe kunnen we met onze interventies aansluiten bij dat wat op deze plek de realiteit is.

### **360 graden**

Een analyse van de situatie die we gaan aantreffen kan goed gedaan worden met behulp van informatie die al voorhanden is bij diplomaten, krijgsmacht, NGO's, ondernemers, journalisten, antropologen, sociologen en internationaal analisten op gebieden die specifiek gewenst zijn in een bepaalde situatie. Door professionals uit de diverse expertisegebieden in een gezamenlijk proces de gegevens te laten interpreteren ontstaat een beeld dat is opgebouwd uit de diverse invalshoeken. 360 graden rondom in kaart. Door deze kennis te combineren met inzicht in de ontwikkelingsdynamiek van gemeenschappen kunnen we redelijk precies interpreteren wat op een bepaalde plek in een bepaalde context kansrijke acties zijn. Sleutelfiguren op locatie zijn onderdeel van dit proces en leren elkaar kennen. Onderling contact kan leiden tot een situatie waarin spelers in toenemende mate samen optrekken en gebruik maken van elkaars expertise en netwerk, bewust van elkaars doelen, (on)mogelijkheden, kracht en zwakte. Dat klinkt simpel. Is het niet.

### **Economische impact en veiligheid**

Als we economische diplomatie als uitgangspunt nemen voor een nieuwe werkwijze dan gaat het erom dat diplomaten bedrijven helpen om zich te positioneren zodat ze op duurzame wijze tot bloeiende business komen, waarbij de ontwikkeling van een gebied een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid is zodat de private sector zich lokaal kan ontwikkelen met als impact economische activiteit en verdieping van de wederzijdse afhankelijkheid.

Rinnooy Kan zei op de site Oneworld.nl op 25-1-2012 in de blog 'de staat van de hulp': '...Zij kunnen bedrijven helpen om de ontwikkelingsimpact van hun handelsactiviteiten te vergroten. Als maatschappelijke organisaties en bedrijven partnerschappen aangaan, kunnen ze veel meer bereiken dan alleen. Ze kunnen samen de randvoorwaarden versterken die nodig zijn om de private sector een boost te geven. Die randvoorwaarden zijn bijvoorbeeld: goed bestuur, economische stabiliteit, goede fysieke en technologische infrastructuur, rechtszekerheid, onafhankelijke vakbonden en een sterk maatschappelijk middenveld.'

Ik ondersteun zijn mening volledig. Het is een volwassen manier om maatschappelijk verantwoord te werken en te ondernemen. Een van de grote valkuilen is echter, zoals we ook in de grote conflictbeheersingsoperaties kunnen zien, dat we maatschappelijk interveniëren op een manier die niet past bij de gemeenschap waardoor de interventie zich tegen de ontwikkeling keert.

## **Valkuil**

We wilden bijvoorbeeld democratie injecteren in tribale gemeenschappen die gestoeld zijn op groepsdenken en op trouw aan de patroon, niet op individualiteit, trouw aan principes of onderbouwde meningen en een stelsel van instituties. Zo'n injectie gaat dus fout. Het gaat vooral fout omdat de leden van een tribale gemeenschap op het moment dat ze individueel moeten aangeven wat ze willen, zullen stemmen op de eigen tribale leider. Zo bereiken we met onze interventie dat de groepen polariseren. Soms langs etnische, soms langs religieuze lijnen zoals in Irak. En dat leidt in een wereld waar mensen gewend zijn om de taal van geweld te spreken doorgaans tot enige vorm van burgeroorlog.

In Afrika leverde het geld dat westerlingen meebrachten regelmatig mooie rapporten op die gedegen verantwoordden waar de bedragen aan waren besteed. Zoiets leek een mooi geordend proces. Maar in de praktijk was het geld vaak in beweging, tot het uiteindelijk de patroon van het patronagestelsel bereikte. We bouwden in Afrika mooie dingen op, die lijken op wat in het Westen past. Toen we ons terugtrokken bleken de mensen voor wie we het hadden gedaan vaak niet geordend, creatief of autonoom genoeg om dat wat was neergezet te behouden, te onderhouden, te consolideren en te ontwikkelen.

## **Passende interventies**

Dat maatschappelijke interventies passen bij de gemeenschappen met wie we te maken hebben, houdt me nu al jaren bezig. Maurits van der Linde en ik, Agnes Dinkelman, beide actief bij CSR-Academy in Rotterdam, hebben onlangs het SI-model (Stakeholder Interactiemodel) ontwikkeld, gebaseerd op het model Spiral Dynamics van Graves, Beck en Cowan. We brengen met dit model mentaliteit en drijfveren van ondernemers en gemeenschappen in kaart en kijken naar de chemische reacties die tussen beide ontstaan. Op grond daarvan zijn op uiteenlopende gebieden aanbevelingen te doen voor passende bejegening tijdens dagelijks zakelijk contact maar ook in tijden van commotie of conflict. We kunnen gedegen advies geven over passende maatschappelijke interventies afgestemd op de doelen van de betrokkenen, we kunnen verregaand verklaren hoe verhoudingen tot stand zijn gekomen en hoe ze zijn te beïnvloeden.

Deze manier van werken wordt sinds enige tijd bij verschillende onderdelen van de krijgsmacht geïntroduceerd en ook hebben verschillende NGO's, ondernemers en wetenschappers belangstelling getoond.

## **Hoog plan**

De winst van de economische diplomatie staat of valt met het betrekken van verschillende partners uit diverse expertisegebieden. De leermomenten uit de 3D-approach, het Stakeholder Interactiemodel en de Nederlandse ervaring met het thema diversiteit zijn bruikbare elementen om de economische diplomatie direct op een hoog plan te brengen. Dat hoge plan kunnen we goed gebruiken: voor bloeiende business en het behouden van welvaart, bij de ontwikkeling van gemeenschappen, in verband met onze invloed op de internationale politieke gemeenschap en als investering in de (inter)nationale veiligheid.

Agnes Dinkelman

06-36168643