

Ecosystemen voor internationale veiligheid: meten of begrijpen, that's the question

Future Force Conference 2017

Agnes Dinkelman, social engineer

Tijdens de Future Force Conference 2017 is een belangrijke stap gezet in de samenwerking tussen de krijgsmacht en actoren die op een of andere wijze betrokken zijn bij veiligheidsthema's in internationale context. Onder de noemer van *ecosystemen* werd de mogelijkheid gecreëerd voor kennismaking. In het breakout programme werd daadwerkelijk uitgewisseld en verkend. Een stap waarvoor veel respect op zijn plaats is. Want samenwerken met organisaties en professionals die vanuit andere wereldbeelden en percepties werken aan veiligheid is een groot avontuur.

Een van de belangrijkste elementen in een ecosysteem is de wederzijdse afhankelijkheid van de organismen. In de wisselwerking vormt zich het geheel. De onderlinge afhankelijkheid werd al wel zo hier en daar gezien maar het zal nog veel inzet en inzicht vergen om het systeem zich te laten vormen en te laten functioneren. Bewustzijn van elkaars rol, nieuwsgierigheid over en weer en een gezamenlijke vastbeslotenheid zijn de belangrijkste elementen om de start van een ecosysteem. Met als doel te zien hoe andere perspectieven toevoegen aan het

beeld van de werkelijkheid, voor werkelijke *Understanding* en voor de vergroting van slagvaardigheid.

Metten

In veel organisaties is men gericht op managementresultaten met gebruikmaking van dashboards. Met speelse kleurtjes wordt overzicht gecreëerd over de prestaties. Tegenwoordig is er niet enkel meer aandacht voor de input, de through-put en de output maar ook voor het effect. De narisigheid is dat effect moeilijk te meten is. De doorlooptijd is te lang of de veranderingen zijn niet eenduidig toe te schrijven aan de

interventie van de metende organisatie. Soms is de meting op zichzelf niet zuiver of het mankeert aan de kwaliteit van de interpretaties van de gegevens. Het gevolg is dat we met onze aandacht blijven steken in dat wat gemeten is. Maar het leven is meer dan alleen dat wat we meten. Zolang metingen centraal blijven staan komen we nooit tot werkelijk inzicht. Metingen geven informatie die nog in een context geplaatst moeten worden. Voor werkelijk inzicht hebben we bovenop de gemeten kennis ook elkaars perceptie nodig.

Fasering

Als we effect willen sorteren en inzicht willen vergaren in een complexe situatie hebben we diverse spelers met diverse expertise en vaardigheden nodig. Als het lukt om het ecosysteem bij elkaar te krijgen en er wordt over en weer gedeeld dat samenwerking meerwaarde zal hebben kunnen we van de wal. Om een werkend ecosysteem voor elkaar te krijgen, moeten we ons bewust zijn van de fases die te onderscheiden zijn in dat proces. Het vertelt ons wat we nog te doen hebben in de vorming van de multidisciplinaire (comprehensive) constellatie die we ecosysteem zijn gaan noemen.

Als we deze 10 fases als leidraad nemen dan hebben we in beeld welke stappen in het proces te onderscheiden zijn. De toenadering en acceptatie van elkaar binnen de constellatie wordt gevormd door stap 1, 2, en 3. De verkenning betreft stap 4 en 5, stap 6 is een fase op zich: het doorgronden van de situatie. Stap 7 en 8 gaan over de voorbereiding van de actie, 9 is de interventie zelf en 10 ten slotte gaat over monitoring en doorontwikkeling van de constellatie als eenheid.

De eerste 4 fases zijn op de een of andere manier wel eens aan de orde geweest bij iedere speler die zich heeft georiënteerd op het werken in het veld van internationale veiligheid. Niet afdoend, zeker niet. Maar als we vanuit de huidige positie aan het

Towards Ecosystems for Security in 10 Phases

1. Awareness of presence
2. Recognition of diversity
3. Awareness of roles
4. Sharing narratives
5. Comprehensive Analysis
6. Comprehensive Understanding
7. Identification of fitting interventions
8. Decisionmaking
9. Comprehensive Approach
10. Comprehensive Development

Dinkelman, 2012

werk zouden gaan met dat deel van de constellatie die een opdracht in het verschieft deelt, dan zouden we de focus kunnen leggen op stap 4, Sharing Narratives, en 5, Comprehensive Analysis, terwijl we aandacht behouden voor stap 2, Recognition of Diversity en stap 3, Awareness of Roles. We worden ons zo bewust van elkaars aanwezigheid op het onderwerp, op de diversiteit, rollen en mogelijkheden.

Vanuit meerdere perspectieven leggen we ter zake doende informatie en ervaringen op tafel om een '360 graden-rondom' analyse te maken en deze met vereende krachten in de breedte, dus met intact laten van alle diversiteit, te interpreteren. Zo werken we aan Comprehensive Understanding, stap 6. Dat zou wat zijn. Dat zou ons voort helpen.

Prikkels

Naast de duidelijkheid van de fasering hebben we in de toekomst prikkels nodig die de actoren zover krijgen dat ze zich gefocust en loyaal willen

gedragen. Dat heeft gevolgen op het gebied van zowel leiderschap als geldstromen, op werving en selectie van voortrekkers en begeleiding van professionals. Ook hier is wederzijds afhankelijk opereren het toverwoord. Zonder een combinatie van autonomie en loyaliteit zou participatie ontzegd moeten worden. Zonder verdieping in andermans perspectief, mogelijkheden en belangen zal de kwaliteit van het gesprek onvoldoende zijn. Geldstromen zouden deels afhankelijk daarvan moeten worden toegekend. De inspanning om tot synergie te komen is een belangrijk criterium waarlangs leidinggevenden en professionals worden beoordeeld. Laten we op dat gebied de prikkels zoeken die nodig zijn om ons als ecosysteem te leren gedragen en te leren ontwikkelen.

Validering van interpretaties

In de jaren '80 en '90 heeft men in de wereld van het kwaliteitsmanagement een mooie manier ontwikkeld om te bepalen wat geldend is in moeilijk te interpreteren situaties. Door

onderdelen van een organisatie te scoren maakte een groep een beeld van de wijze waarop de organisatie functioneert. Een auditor leidt het gesprek met participanten die uit verschillende perspectieven naar een organisatie en haar prestaties kijken. Het betreft medewerkers die op strategische, operationele, tactische en ondersteunende functies werkzaam zijn, maar ook klanten en stakeholders. In de sessie worden uiteenlopende aangrijpingspunten voor het consolideren en verbeteren van kwaliteit gespot. Zaak is om zeer alert op de validering van de inbreng van de deelnemers te zijn. Als deelnemers systematisch worden bevraagd op voorbeelden waarmee ze hun scores kunnen onderbouwen kan de beschrijving van de organisatie de realiteit zeer dicht naderen.

de deelnemers bereid meer rekening te houden met de input die van anderen kwam. Er ontstond een mate van vertrouwen en regelmatig leverde men vrijwillig autonomie in met als effect een analyse van de situatie die de realiteit meer dan doorgaans, recht deed.

De bruikbaarheid van de uitkomsten was in al deze ervaringen groot. Blijkbaar was een groep van diverse medewerkers met diverse percepties op het onderwerp en met diverse belangen gezamenlijk in staat een adequaat beeld te vormen van de realiteit. Gezamenlijk hadden ze de kennis en de mogelijkheden om tot bruikbare inzichten te komen. Een nadrukkelijke aanbeveling als het gaat om complexe samenwerkingsverbanden.

professionals wordt betekenis gegeven aan de informatie. Er wordt specifiek aandacht besteed aan de ervaringen van de deelnemers. Daarmee ontstaat een preciezer beeld dan ooit tevoren. Op grond van die analyse kunnen we zelfs werken aan de identificatie van interventies die zouden kunnen passen.

Sceptisch

Ik weet dat velen wat sceptisch zullen staan ten opzichte van een dergelijke manier van werken. We zien het als natte vingerwerk. Interpretaties vertrouwen we niet. Luchtfietserij. Terwijl we interpretaties zouden moeten leren wegen.

Als we aan tafel zitten met professionals met veel ervaring en kennis, met gevalideerde gegevens, dan is het tijd voor het goede gesprek. Dan is het tijd om de betekenis van wat we bij elkaar aan informatie hebben aangetroffen te verkennen. Zo verrijken we de data en plaatsen de verhalen in een context. En ondertussen ontstaat een Comprehensive Analyse en een Comprehensive vorm van Understanding.

We vertrouwen op metingen en cijfers. Dat is van groot belang. Maar het is niet het einde van het proces. We zullen zowel metingen en cijfers als gesprekken tussen de mensen in het ecosysteem moeten beschouwen als de grondstof voor het product. Zo betrekken we de opbouw en historie van de gemeenschap, politieke en sociaal-maatschappelijke

“ Zolang metingen centraal blijven staan komen we nooit tot werkelijk inzicht. Metingen geven informatie die nog in een context geplaatst moeten worden.

Dergelijke gesprekken hadden de mooie bijvangst van een flinke vergroting van het inzicht in elkaars wereld door enerverende gesprekken waarbij men elkaar flink aan de tand voelde. Deelnemers raakten thuis in elkaars wereld en ervaringen. Daar hadden alle betrokkenen vervolgens jarenlang plezier van in de uitoefening van het werk.

Naarmate er meer inzicht in elkaars beelden ontstond waren

Perspectieven

In een ecosysteem voor internationale veiligheid kunnen Inlichtingendiensten, NGO's en diverse experts hun informatie inbrengen. Elk perspectief zal een deel van de realiteit in beeld brengen. Er ligt vervolgens een schat aan informatie op tafel waaraan vervolgens kan worden gewerkt.

Stelt u zich voor: In een serie gesprekken met betrokken

elementen, de wereldbeelden en de mentaliteit van de gemeenschappen en individuen waar we mee te maken hebben. Zo kunnen we de analyse preciezer maken en de planning dienstbaar aan de ontwikkeling.

Leidinggeven

Leidinggeven aan een dergelijk traject is een complexe maar geweldige job. De dynamiek in het ecosysteem wordt er immers een stuk opwindender van! Door elkaar te bevragen kunnen we elkaar scherpen. Het helpt ons om patronen en structuren te zien in de veelheid van gegevens zodat we op het gebied van human terrain daadwerkelijk inzicht verwerven. En dat geeft een impuls aan de prestaties van elk lid uit het samenwerkingsverband. Het is een mooie opmaat naar een gezamenlijk aan te wenden

manier van kijken, denken, begrijpen, acteren en monitoren.

Metten of begrijpen?

Het kwalitatieve gesprek is een mooie uitvinding. Mensen brengen denkbeelden in en verkennen ze met elkaar. Op basis van aanwezige kennis komen ze stappen verder. Het meest vruchtbaar zijn de begeleide gesprekken omdat daar structuur wordt aangebracht middels de interventies van de procesbegeleider. Dat is nodig. In het vrije veld blijkt dat steeds weer. Gesprekken hebben maar al te vaak onderhuids de pikorde en belangen als inzet. Argumenten worden ingebracht ter onderbouwing van eigen denkbeelden. Er wordt vaak onvoldoende ingezet op de volgende stap: wat draagt mijn perspectief bij aan ons beeld van

“ **Blijkbaar was een groep van diverse medewerkers met diverse percepties op het onderwerp en met diverse belangen gezamenlijk in staat een adequaat beeld te vormen van de realiteit.**

het geheel. Naarmate er meer inzicht in elkaars beelden ontstaat zijn deelnemers bereid meer rekening te houden met de input die van anderen komt. Als we meer kwaliteit in de samenwerking willen dan moeten we met elkaar aan de slag. Want wat willen we: 'meten of begrijpen'.



Agnes Dinkelman maakt systeemanalyses en ontwikkelt op basis daarvan programma's en methodiek op het gebied van maatschappelijke veiligheid en stabiliteit.

Dit artikel is eerder in mei 2012 in iets andere vorm gepubliceerd.