

De Comprehensive Approach: dumpen of opwaarderen?

Agnes Dinkelman, social engineer

De Comprehensive Approach in conflictbeheersing? Voorlopig gewoon onhaalbaar. Net zoiets als met een krantenwijk een jacht van 25 meter willen financieren.

Toegegeven, alles begint met vallen en opstaan, maar we zijn ondertussen al even bezig en de mate van gezamenlijkheid die nodig is om effectief te zijn, is nog niet bereikt. In de conflictbeheersing hebben we van doen met een scala aan organisaties uit diverse landen met verschillende doelen en (kantoor)politieke belangen. En deze vinden elkaar onvoldoende. Dat kost ons als het gaat om de prestaties al enige tijd de kop. Wat ons verder nog afhoudt van effectief optreden is onze gerichtheid op metingen en plannings terwijl we verzuimen om door te stappen naar het werkelijk doorgronden van de situatie waarin we ons bevinden, de fase van de Understanding. Bovendien, als we realistisch zijn en incalculeren dat we een dergelijk complexe samenwerking niet kunnen realiseren zonder voortdurende reflectie op onze eigen rolopvatting, processen en prestaties en die van anderen,

dan weten we ook dat het daar nogal eens aan schort.

Oud vuil

Er gaan zelfs stemmen op om de hele idee van een Comprehensive Approach bij het oud vuil te zetten. 'Zonder eenduidige leiding wordt het niets', horen we dan. 'Te veel verschillende belangen. En we gaan immers toch geen conflictbeheersingsoperaties oude stijl meer uitvoeren. Dus weg ermee. Geen energie meer in steken.'

Dat is te kort door de bocht. We zullen samenwerking tussen mensen en organisaties harder dan ooit nodig gaan hebben. Dat is zeker. Maar laten we er niet van uitgaan dat we een dergelijk ingewikkelde samenwerking zo even neerzetten. Dat scheelt al in

de mate van haalbaarheid.

Geschiedenis

Als we kijken naar de geschiedenis van de Comprehensive Approach dan treffen we in de gezondheidszorg en het welzijnswerk de voorlopers aan. Artsen, verpleegkundigen, diëtisten en fysiotherapeuten stelden in de jaren '80 van de vorige eeuw zo goed en zo kwaad als het ging, de patiënt centraal. Ze worstelden met de te volgen hiërarchie en met de oordelen over de kwaliteit van elkaars kunde en onkunde en de taalbarrières die de diverse scholingsachtergronden met zich meebrachten.

Ook in het welzijnswerk zijn legio voorbeelden te bestuderen. Het lukt vaak nog wel om aan

“ De grootste problemen gaan wel over de verschillende beelden van het vraagstuk dat aangepakt moet worden en de verschillen in de doelen die men voor zich ziet.

eenzelfde tafel te geraken. Maar dan wordt het spoedig moeilijker om de samenwerking effectief te laten zijn. De procesbegeleiders kampen met de schroom van de deelnemers om stelling te nemen of juist om open te staan voor andersoortige oplossingen. Ook geeft de weerstand om onderling verantwoording af te leggen aanleiding tot ineffectiviteit. Maar de grootste problemen gaan wel over de verschillende beelden van het vraagstuk dat aangepakt moet worden, de verschillen in de doelen die men voor zich ziet, het gebrek aan focus tijdens de afstemming en de moeite om alle inspanningen direct tot voordeel van de te beïnvloeden cliënten te laten komen. De verschillende geldstromen, outputsturing, effectmetingen en belangen doen de rest.

Noodzaak

Een plek in de leidende internationale politieke en economische coalities en een flinke economische activiteit zijn voor ons van levensbelang. Daar hebben we vele partners voor nodig. De maakindustrie die door innovatie een injectie moet krijgen kan mogelijk worden door samenwerking tussen beroepsgroepen en synergie tussen kenniswerkers. Dat vraagt een gezamenlijke aanpak. Alweer.

De wederzijdse afhankelijkheid tussen bedrijven en de gemeenschappen waar geproduceerd wordt is eveneens een belangrijk onderwerp. Er wordt geproduceerd en gewerkt met toeleveringspartners en

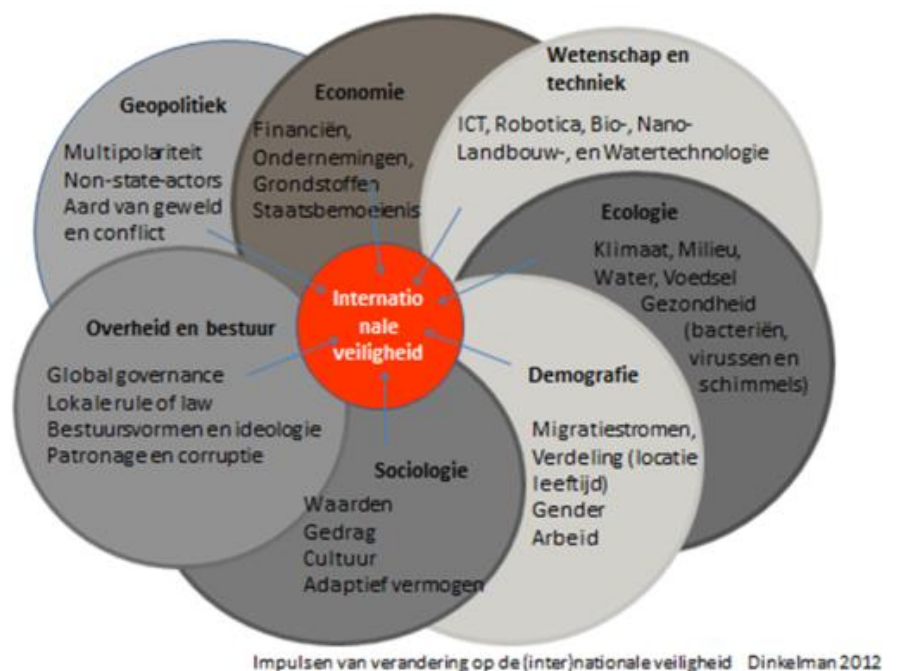
productiepartners uit het land waar men onderneemt en ook deze processen vergen een afstemming die doet denken aan 'comprehensiveness' en aan de noodzaak tot het verkrijgen van 'understanding'. Diplomaten, de krijgsmacht, ngo's, kennisinstituten en bedrijven zullen elkaar in dit verband gaan opzoeken om onze belangen te beschermen en de politieke en economische aansluiting bij de rest van de wereld zeker te stellen. Gezamenlijk. In onderlinge afstemming en met een mate van afhankelijkheid. Alweer.

Conflictbeheersing Anno Nu

De aanleidingen die leiden tot de conflicten van de toekomst lijken waarschijnlijk nauwelijks meer op die uit het verleden. We worden geconfronteerd met een grotere abstractie. Was onze krijgsmacht eerst doende op de Noord-Duitse Laagvlakte met

concrete en volgare vijanden, na de reorganisatie was ze ingericht op complexe conflictbeheersing, ver van huis waarbij ze steeds meer werd betrokken bij het realiseren van randvoorwaarden voor basale en sociaal-maatschappelijke ontwikkeling van gebieden.

Nu staan we op de drempel van weer een nieuwe maar nog niet uitgekristalliseerde vorm. Wellicht gaat het om het creëren van randvoorwaarden voor de transporten van allerlei vitale goederen, zowel over water als over land. Misschien liggen de volgende taken wel op het gebied van gebrek aan voedsel of water. Het zal waarschijnlijk gaan om een vervlechting van de bescherming van onze belangen en de ontwikkeling van gemeenschappen. Er zijn een hele reeks van impulsen die verandering in de internationale veiligheid teweeg kunnen



Figuur 1

brenge (figuur 1). Deze kunnen leiden tot heel concrete situaties waarin de krijgsmacht samen met civiele partners aan de slag moet om onze belangen, waaronder onze veiligheid, zeker te stellen. Op elkaar afgestemd. Multidisciplinair. Integratief. Comprehensive.

Nederland

We zien, 'as we speak' de aandacht van 'Den Haag' wat verschuiven van intern naar extern, van 'kleine' maar lastige, lokale of nationale problemen naar grote, complexe, mondiale problemen. De focus van de militairen was al extern gericht en dat geldt uiteraard ook voor IO's en NGO's. En niet alleen de gerichtheid van 'Den Haag' verandert maar ook die in de directiekamers van de middelgrote en grote bedrijven in Nederland. De gevolgen van de internationale dynamiek worden langzaam zichtbaar waardoor steeds meer beleidsmakers, wetenschappers en ondernemers zich aan het beraden zijn hoe we verder moeten. Dat uit zich bijvoorbeeld in documenten als 'een gemeenschappelijke toekomst' van VNO-NCW, een boek als '5 over 12' van Rob de Wijk, de opdracht van BuZa aan onze diplomaten om de weg te bereiden voor ondernemers en het feit dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen niet meer is weg te denken uit het Nederlandse bedrijfsleven.

De precieze vorm van de dreigingen is voorsnog niet helder. Natuurlijk is het belangrijk om die dreigingen te identificeren. Maar het is wel zo praktisch om nu al te kijken hoe we kunnen voorkomen dat we een sterke basis ontberen om de moeilijkheden van straks aan te kunnen. Dat betekent naar mijn smaak dat we ons moeten opmaken om beter samen te werken. Om te trainen in een gezamenlijk aan te wenden manier van kijken, denken, begrijpen, acteren en monitoren. De Comprehensive Approach als weg die is ingeslagen is een heel belangrijke. Belangrijker voor onze eigen economie en veiligheid dan we ons misschien ooit hebben gerealiseerd.

Prikkels

We moeten ons dus nog eens herbezinnen op de wijze waarop we de zaak multidisciplinair aan het draaien krijgen. We kunnen nog veel winnen door de Comprehensive Approach te zien als een methode die we ons fasegewijs eigen kunnen maken. Zie daarvoor de 10 fases naar Comprehensive Development.

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

“ Zonder verdieping in andermans perspectief, mogelijkheden en belangen duurt deelname niet lang. Geldstromen moeten voor een deel afhankelijk daarvan worden toegekend.

loyaal willen gedragen. Dat heeft gevolgen op het gebied van zowel geldstromen als leiderschap, op organisatie, werving en selectie van voortrekkers en begeleiding van professionals. Ook hier is wederzijds afhankelijk opereren het toverwoord. Zonder een combinatie van autonomie en loyaliteit is participatie niet mogelijk. Zonder verdieping in andermans perspectief, mogelijkheden en belangen duurt deelname niet lang. Geldstromen moeten voor een deel afhankelijk daarvan worden toegekend. De inspanning om tot synergie te komen en daardoor bij te dragen aan een gewenst effect, zijn criteria waarlangs leidinggevend en professionals worden beoordeeld. Laten we op dat gebied de prikkels zoeken die nodig zijn om ons comprehensive te leren gedragen en te leren ontwikkelen. Dat levert de krantenjongen uit het begin van dit verhaal in sneltreinvaart promoties op die de financiering van een flink schip haalbaar maken.



Agnes Dinkelman ontwikkelt programma's en methodiek op het gebied van maatschappelijke veiligheid.