



Samenvatting

Wat maakt diplomatie succesvol?

Lessen uit tien IOB-evaluaties over effectieve diplomatieke inzet

januari 2025

I O B



Een essay

Diplomatie vormt de kern van het werk van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ). Het is onmisbaar voor het samen met andere landen werken aan veiligheid, mensenrechten en welvaart. En daarmee voor de belangen van Nederland. In de '1BZ-visie' uit 2022 staat dan ook dat BZ'ers 'samen de excellente diplomatie leveren die Nederland nodig heeft'. Toch bestaat hiervan geen duidelijke definitie: wat verstaan we eronder? Wat en wie hebben we ervoor nodig? De afgelopen jaren heeft IOB evaluaties uitgevoerd waarbij diplomatieke inzet aan bod kwam. Dat leverde een rijke hoeveelheid bevindingen op over wat diplomatie succesvol kan maken en waar dat toe leidt (e.g. méér invloed in de Europese Unie (EU), hogere internationale klimaatambities of een betere bescherming van meisjes en vrouwen tegen seksueel geweld). Dit essay geeft een overzicht.

Voor dit essay zijn tien relevante IOB-evaluaties opnieuw bekeken, is gebruikgemaakt van een casestudie uit het onderzoeksproject 'Zo kan het dus ook!' van de Universiteit van Utrecht en zijn achtergrondgesprekken gevoerd.

CENTRALE VRAAG

Wat maakt de inzet van diplomatie succesvol?

Welke factoren zijn van invloed op de kans dat de inzet van diplomatie effectief bijdraagt aan het bereiken van de ambities van Nederland?



Succesfactoren voor effectieve diplomatie

1 Een duidelijke missie met gezag: doelen, een actieplan, mandaat en steun

Weten wat je wilt – Een duidelijke en haalbare doelstelling helpt om dingen te bereiken. Voor een succesvolle diplomatieke inzet is het van belang om te weten wat je wilt en om in te schatten of dat haalbaar is. Diplomatieke inzet waarmee Nederland aansprekende resultaten behaalde, gingen vaak gepaard met heldere ambities, focus op concrete doelen en een goede sturing. In een ‘plan de campagne’ of actieplan kan de diplomatieke strategie expliciet worden gemaakt: welke doelstellingen worden in welke volgorde nagestreefd en welke diplomatieke inzet moet op welk moment bij wie en op welk forum gepleegd worden?

Het formeel vastleggen van een actieplan en kaderinstructies, met accordering door een minister of Directoraat-generaal, zorgt er paradoxaal genoeg voor dat diplomaten kunnen improviseren, i.e. effectiever kunnen handelen en anderen beter bij een diplomatieke inzet kunnen betrekken. Het kan diplomaten helpen om ‘in de drukte van het speelveld’ de juiste keuzes te maken.

2 Voldoende capaciteit, kennis en vaardigheden

Kennen en kunnen – Zonder mensen, expertise en financiële middelen geen effectieve diplomatieke inzet: het lijkt een open deur, maar het blijkt ook uit de evaluaties. Alle drie zijn belangrijk voor effectieve diplomatie, te beginnen met de inzet van voldoende en deskundige mensen, maar de ‘juiste mensen op de juiste plek’ moeten ook tijd hebben voor prioritaire dossiers.

Aanvullende financiering en expertise kunnen effectief zijn om overheden en andere spelers te overreden om hun besluit- en beleidsvorming aan te passen in de door Nederland gewenste richting. Diplomaten en internationale ambtenaren kunnen meer bereiken als hun kennis en informatiepositie goed is. Het gaat daarbij het om zowel specifieke inhoudelijke kennis als om kennis van ‘het proces’.

3 Betrokkenheid: enthousiasme en gedrevenheid

Er écht voor gaan – Naast kennis en tijd kunnen ook persoonlijke betrokkenheid en enthousiasme veel verschil maken. Dit geldt voor de betrokken diplomaten en internationale ambtenaren, maar de kans op effectiviteit neemt verder toe als ook bewindspersonen of Secretaris-generaal, Directoraat-generaal, directeuren en ambassadeurs hun betrokkenheid zo expliciet mogelijk maken.

4 Goed teamwork: binnenlands samenwerken en inhoudelijk afstemmen

Team NL – Om internationaal effectief te zijn met diplomatieke inzet helpen goede netwerken en afstemming binnen Nederland. Vanwege zijn coördinerende taak moet BZ goede relaties onderhouden met alle spelers die in het buitenlandbeleid actief zijn. Waar de lijnen kort zijn, waar vertegenwoordigers van verschillende ministeries elkaar snel weten te vinden en de medewerkers op werkniveau goed kunnen schakelen met de departementale top, daar heeft het standpunt doorgaans draagvlak en kan men snel en effectief optreden.



Succesfactoren voor effectieve diplomatie

5 Internationaal netwerken: verbinding met en interesse voor andere landen

Ken uw tegenstander, maar vooral uw bondgenoot – Coalities en allianties van gelijkgezinde landen hebben meer slagkracht dan een individueel land alleen en dat geldt helemaal voor een middelgrote speler als Nederland. Netwerken houdt ook in het onderhouden van persoonlijke contacten. Je kunt meer bereiken als je handelt in overeenstemming met, of ten minste oog hebt voor, het beleid en de belangen van die andere spelers. Sterker nog, dit maakt vaak het verschil. Voldoende tijd en middelen beschikbaar stellen draagt hieraan bij.

6 Flexibiliteit en timing: het ijzer smeden als het heet is

Evaluaties laten zien dat het effectief is als je je diplomatieke inzet goed toesnijdt op gewijzigde of zich wijzigende omstandigheden. Voor voldoende wendbaar optreden moeten instructies voldoende manoeuvreerruimte bieden en een adequaat mandaat bieden voor de Nederlandse vertegenwoordigers ter plekke zodat zij zich gemachtigd weten om de inzet zo nodig aan te passen.

7 Een goede reputatie: bodem voor geloofwaardigheid en betrouwbaarheid

Doen wat je zegt – Een goede reputatie van Nederland als betrouwbare partner en een goede persoonlijke reputatie van een minister, ambassadeur en anderen leden van een delegatie dragen bij aan geloofwaardigheid als pleitbezorger en onderhandelaar en daarmee aan resultaten. Het gaat ook om wat Nederland zelf doet om woorden en daden met elkaar in lijn te houden. Indien bepaalde belangen prevaleren, helpt het expliciet erkennen daarvan de geloofwaardigheid en daarmee de reputatie van ons land.



Conclusie

Een combinatie van factoren

De conclusie is dat het in de evaluaties gevonden diplomatieke succes te danken is aan de aanwezigheid van een combinatie van factoren: het is een samenspel van een duidelijke missie met gezag, een goede voorbereiding en een uitgewerkte strategie, de juiste mensen op de juiste plek, de middelen en politieke steun krijgen om slagkracht te hebben, die op het juiste moment handelen, zich aanpassen waar dat nodig is en die een lichte 'wind mee' hebben door de internationale reputatie van ons land. Telkens weer blijkt het een optelsom van factoren te zijn die in samenhang leiden tot succes. Het gaat er om mensen met de juiste kennis, vaardigheden en ervaring én de juiste attitude op het goede moment op de juiste posten plaatsen.



Vanaf 20 maart te downloaden via
<https://www.iob-evaluatie.nl/>

Dit is een uitgave van

Directie Internationaal Onderzoek en Beleidsevaluatie (IOB)
januari 2025

Aanbevelingen

Koester het vak, optimaliseer de randvoorwaarden en wees selectief

Diplomatie is een vak: het vergt een bijzondere combinatie van karakter, kennis en vaardigheden. Binnen BZ moet dat bijzondere vak worden gekoesterd: een 'eigenaar' (van wie is het?), een visie en een daarop afgestemd selectie-, opleidings-, loopbaan- en plaatsingsbeleid horen daarbij.

Een strategisch personeelsbeleid, goed kennismangement en een goede overdracht bij – een minder frequente? – rotatie helpen om continuïteit te waarborgen.

Onmisbaar zijn ook: toegang tot informatie, netwerken en 'middelen op maat', zoals extra capaciteit en financiering voor het opbouwen van sterke en effectieve partnerschappen.