

inGO

Nr 1
april
2012

Groeten
Een geste die
deuren opent

DOSSIER, P. 24

Sociocratie
Participatief
beslissen

INSTRUMENT, P. 32

Irritatie, irritatie
De relatie in
gevaar

METHODE, P. 30



**Menselijke
relaties**

Een hoofdbreker

Enquête bij de ngo's



radar 360°-blik P.3

portret Abdeljalil Cherkaoui P.5

ngo-enquête P.8

Menselijke relaties: een hoofdbreker

dossier P.24

Groeten, een hele kunst

methode P.30

Irritatie... blijf zen!

instrument P.32

Sociocratie

blog-notes Luc Roulet P.35

agenda P.36



toegangskaartje.

Miguel de Clerck
Directeur van Echos Communication

Heeft u ooit communicatieproblemen gehad met uw partners? Interne conflicten? Inefficiënte medewerkers? Heeft u zich al eens geërgerd aan een collega? Waarden- of methodeconflicten, kent u dat? Heeft u zich al eens afgevraagd waarom de planning niet gerespecteerd wordt? Waarom te veel middelen verspilld worden? Al deze situaties hebben één punt gemeen: mensen en hun relaties. Onze hypothese

is dat het menselijk gedrag onvoldoende in rekening wordt gebracht door de actoren in de ontwikkelingssamenwerking. Wij zijn ervan overtuigd dat er een aantal innovaties nodig zijn en dat die in de eerste plaats te maken hebben met cultuur, psychologie en het relationele. Dat die innovaties de efficiëntie van de ngo's kunnen verhogen en een wederzijds leerproces tussen de actoren in de sector kunnen bevorderen. Dit magazine is een uitnodiging om onze horizon te verbreden, een extra bril om de werkelijkheid anders te bekijken.

“Het menselijk gedrag anders bekijken, dat is het begin van innovatie.”

n'GO

Maandelijks e-zine uitgegeven door Echos Communication
Rue Coleau, 30
1410 Waterloo
België
+32(0)2 387 53 55

Verantwoordelijke uitgever
Miguel de Clerck
miguel@echoscommunication.org

Hoofdredacteur
Pierre Biélande
pierre.bielande@echoscommunication.org

Redactie
Renaud Deworst
renaud@echoscommunication.org
Sylvie Walraevens
sylvie.walraevens@echoscommunication.org

Druk van het eerste nummer
Imprimerie JCBGAM s.a.
Avenue Galilée, 4-6
1300 Wavre

radar.

Een andere kijk



Mensen in het Zuiden

COTA en Couleur livres publiceren *Gens du Sud, récit d'innovations*.

Met verhalen uit Afrika, Azië en Zuid-Amerika toont dit boek hoe kinderen, mannen en vrouwen innoveren en hun lot in handen nemen, ongeacht hun leeftijd of parcours.



© AJP

Mannelijk en blank

Franstalige kranten voeren gemiddeld minder dan 18% vrouwen op en meer dan 83% blanken. Dat blijkt uit een studie over diversiteit door de Vereniging van Professionele Journalisten. Bovendien wordt slechts 21,92% van de onderwerpen aan niet-blanken gewijd. Prangende vraag: hoe krijgen we deze pers aan de praat over een ander Zuiden?



© REPORTERS / AP

Een blinde fotografeert

In een park in Mexico voelt Juan Antonio Hernandez aan een bloem om te weten welke kant belicht wordt door de zon om dan een foto te kunnen trekken. Hij is één van de dertig blinden die een fotocursus volgen bij de organisatie Ojos Que Sienten (ogen die voelen).

« Plattelandsvrouwen spelen een sleutelrol in de strijd tegen honger » Helen Clark / UNDP



© Fotolia

Op 8 maart, Internationale Vrouwendag, bepleitte Helen Clark, bestuurster van het UNDP, in haar toespraak dat vrouwen eigendomsrechten zouden krijgen, leningen zouden kunnen aangaan, kunnen erven en zaadgoed en mest kunnen aankopen. Zaken die in vele

ontwikkelingslanden moeilijk of onmogelijk zijn voor hen. Volgens het UNDP zou daardoor wereldwijd het aantal hongerleiders met 150 miljoen verminderd kunnen worden. Dit vraagt een grote mentaliteitsverandering want vandaag zijn slechts 20% van

de grondbezitters vrouwen, terwijl ze de helft van de actieve landbouwbevolking uitmaken. mentaliteitsverandering want vandaag zijn slechts 20% van de grondbezitters vrouwen, terwijl ze de helft van de actieve landbouwbevolking uitmaken.

radar. referenties

360°

Wij lezen voor u

The Brainstorming Myth

Adrian Furnham

(Business Strategy Review. April 2000)

Brainstorming onder druk.

Als methode toch niet zo geweldig...

“Twaalf jaar na datum is deze studie nog altijd even pertinent want brainstorming is nog steeds een populaire methode. Maar wat zegt dit onderzoek? Dat brainstorming minder ideeën voortbrengt en dat de kwaliteit ervan lager is dan wanneer elk individu apart op zoek gaat naar ideeën. Oei! Er blijken drie redenen voor te zijn.

- 1) Sociale luiheid. Er zijn mensen die van de groepsactiviteit profiteren om zich erachter te verschuilen.
- 2) De regel van brainstorming «niemand oordeelt» is vals. Iedereen weet dat zijn optreden door de anderen



© Frédéric Remouchamps - Kéops

beoordeeld wordt tijdens de brainstorming.

3) Als iemand aan het woord is luisteren de anderen... Goed, maar volgens deze studie vergeten we onze eigen ideeën terwijl we luisteren en zo komen ze dus nooit op tafel. Concentratie en sociaal imago zouden dus castratiemechanismen zijn voor creativiteit. Adrian Furnham geeft vervolgens zijn vijf gouden regels om brainstorming te verbeteren. Lees op <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8616.00154/abstract>



66

dagen vóór gedrag een gewoonte wordt

Na hoeveel tijd wordt een gedragsverandering een gewoonte? Philippa Lally en haar collega's van het University College of London hebben 96 vrijwilligers getest. Het verdict: 66 dagen. Zie: *How are habits formed. Modelling*



habit formation in the real world. European Journal of Social Psychology. Oct 2010.

1ste



In februari 2012 heeft Zeyaur Khan de Thomas Odhiambo Award ontvangen voor zijn onderzoek in biologische landbouw. Zijn methode, de push-pull, bestrijdt de drie klassieke kwalen van de maïscultuur: bodemvruchtbaarheid, stengelboren en het striga-onkruid. Een methode met roots in de Afrikaanse *savoir-faire*. Zonder ggo's!

2012



Op 12 maart werd editie 2012 van Harubuntu gelanceerd en de kandidaatstelling is open tot 4 juni. Deze prijs belooft elk jaar Afrikaanse dragers van hoop en scheppers van rijkdom. Kent u zo iemand? Aarzel niet hem of haar de informatie te bezorgen. Meer informatie: www.harubuntu.org

portret.



Abdeljalil Cherkaoui

Een leven lang op zoek naar waardigheid voor iedereen

Als directeur van Entraide Nationale du Maroc, vecht Abdeljalil Cherkaoui voor de lokale ontwikkeling in zijn land. Al 35 jaar zet hij zich met talent en doorzettingsvermogen in voor de allerarmsten.

Voor Abdeljalil Cherkaoui is economie solidair en sociaal of ze is niet. Solidariteit is een overtuiging die hij meenam uit zijn vroegste kindertijd. In de medina van Meknès, herinnert hij zich, was de len dagelijkse kost. Geen rijken of armen, enkel een gemeenschap waarin men elkaar steunde. Na jarenlang observeren en experimenteren gelooft hij meer dan ooit in die solidariteit. De sociale kant is er in de loop van zijn carrière bijgekomen. Een carrière die hem (toevallig?) naar het ministerie van Sociale Zaken geleid heeft. Sindsdien schippert hij tussen verenigingsleven en overheids sfeer, zonder het lokale niveau uit het oog te verliezen.

Participatie vóór alles «In een tijd waar de Indignados en de Arabische lente de actualiteit uitmaken, kunnen we al een heel eind tegemoet komen aan de vraag van de bevolking door te kiezen voor een politiek die sociale en solidaire economische waarden verdedigt», begint Abdeljalil Cherkaoui zijn goed gerodeerde maar toch passionele speech. Hij weet bijzonder goed waarover hij spreekt en het theoretische concept heeft nauwelijks geheimen voor hem. Maar wat hem het meest in de ban houdt is de praktische

portret.

het motto

“Oprechtheid is de sleutel tot succes. Ze motiveert mensen en maakt onze acties geloofwaardig.”

uitwerking. Want de uitdagingen zijn talrijk. Om te beginnen is er het participatievraagstuk. «Participatie moet tegelijk bij de burgers beginnen, die zich moeten ontpoppen tot initiatiefnemers van concrete voorstellen, én op het niveau van de beslissers, die klaar moeten staan om deze ideeën te capteren. Daarom hebben we een forum nodig voor uitwisseling van ideeën tussen de overheid en het verenigingsleven, want de één kan niet zonder de ander.» Dit is één van de doelstellingen van REMESS (Réseau Marocain d'Economie Sociale et Solidaire), een platform dat Cherkaoui in 2006 oprichtte in het kielzog van het sociaal forum Porto Alegre. Maar de organisatie is ook actief in scholing en informatie-overdracht, want niet iedereen heeft de middelen of de capaciteiten om zijn stem te laten horen. Idealiter is de burger tegelijk bron en centrum van het debat. «Er moet voorbereidend werk gebeuren om de burgers hun potentieel te helpen ontwikkelen zodat ze daarna op de voorgrond kunnen treden en met kennis van zaken hun ideeën kunnen uitdrukken. Mensen die wat minder in de kijker lopen bijstaan op het terrein is cruciaal. Je moet de mensen zoeken waar ze zich bevinden, op het lokale niveau en niet alleen in het centrum van de grootsteden.»

Luisterend oor De kracht van deze man, die verzet is op zijn land en zijn cultuur, is zijn kennis van het terrein. «Door de verschillende functies die ik heb uitgeoefend, heb ik de kans gekregen om het landelijke leven van dichtbij mee te maken. In de jaren '70 heb ik een enquête over ondervoeding gelanceerd, waaraan 1500 families uit alle uithoeken van Marokko hebben deelgenomen. Dit is een goede leerschool geweest om de sociale realiteit te voelen en te begrijpen.» Op het ministerie werd Cherkaoui verantwoordelijk voor handwerknijverheid. Jarenlang heeft hij beroepsgroepen gestimuleerd om hun activiteiten milieuvriendelijker en veiliger uit te voeren. Hij heeft er zijn lessen uit getrokken. «De mens is bereid te evolveren, maar er zijn innerlijke remmen. De beste manier om aan ontwikkelingshulp te doen is zoeken hoe je die remmen los kan maken. Daarvoor is er veel bescheidenheid en luisterbereidheid nodig. We moeten weten waarom mensen op een bepaalde manier handelen vooraleer we aan begeleiding beginnen. Daarna is alles mogelijk.» Kortom: luisteren naar elk individu om een oplossing op zijn maat te vinden. Dit vergt veel tijd en geduld, maar gelukkig is hij niet alleen...

Verandering in de lucht Als hoofd van Entraide Nationale heeft Abdeljalil Cherkaoui een overvolle agenda. Hij rijgt vergaderingen en

biografie

1953

Geboren in Meknès

1978

Afgestudeerd aan het
Institut Supérieur de
Nutrition van Tunis

1978

Start zijn carrière op
het ministerie van
Sociale Zaken

1992

Master in
Projectbeheer aan de
universiteit van Rijsel
(PNAP)

2006

Sticht het Réseau
Marocain d'Economie
Sociale et Solidaire
(REMESS)

2011

Wordt directeur van
Entraide Nationale du
Maroc

terreinbezoeken aan elkaar. In de omgang met ministers, collega's of gewone burgers blijft hij één en dezelfde persoon: beschikbaar, altijd op zoek naar oplossingen, nooit vies van nieuwe ideeën. Zijn aanpak staakt haaks op die van zijn voorgangers en meer algemeen het hiërarchische functioneren in Marokko. «Ik probeer het belang van hiërarchie te beperken. Ik heb meer dan honderd dichte medewerkers waarmee ik veel overleg om de boodschappen die we de wereld insturen te verfijnen. Het doet mij enorm plezier dat mijn ideeën stap voor stap ingang krijgen in de organisatie, maar



Emmanuel Kamdem,

Algemeen Secretaris van het Institut Panafricain pour le Développement (IPD) in Geneve.

“Abdeljalil Cherkaoui wekt vertrouwen en zijn engagement straalt een enorme rust uit. Hij is een man van zijn woord. Een grote werker ook, want hij heeft een hekel aan middelmatigheid. Hij is heel gecultiveerd en heeft een grote expertise in ontwikkelingswerk.”

“Abdeljalil Cherkaoui is een heel bescheiden man, die na een vergadering met ministers een thee kan drinken met de bewaker op de hoek. Hij heeft een gezonde kijk in de meest complexe situaties, wat hem bij zijn medewerkers de titel ‘man van moeilijke situaties’ heeft opgeleverd.”

Abdelouahed Jambari,

Ondernemer en actief in het verenigingsleven

Ahmed Ait Haddout,
Voorzitter van REMESS

“Bij nieuwe sociaal-economische initiatieven (sociale actie en sociale economie) is hij altijd van de partij en bereid zich te engageren. Hij kan heel goed actief luisteren naar mensen om hen vervolgens op een waardige manier bij te staan.”


Mohammed Bellaouchi,
Marokkaanse meteoroloog

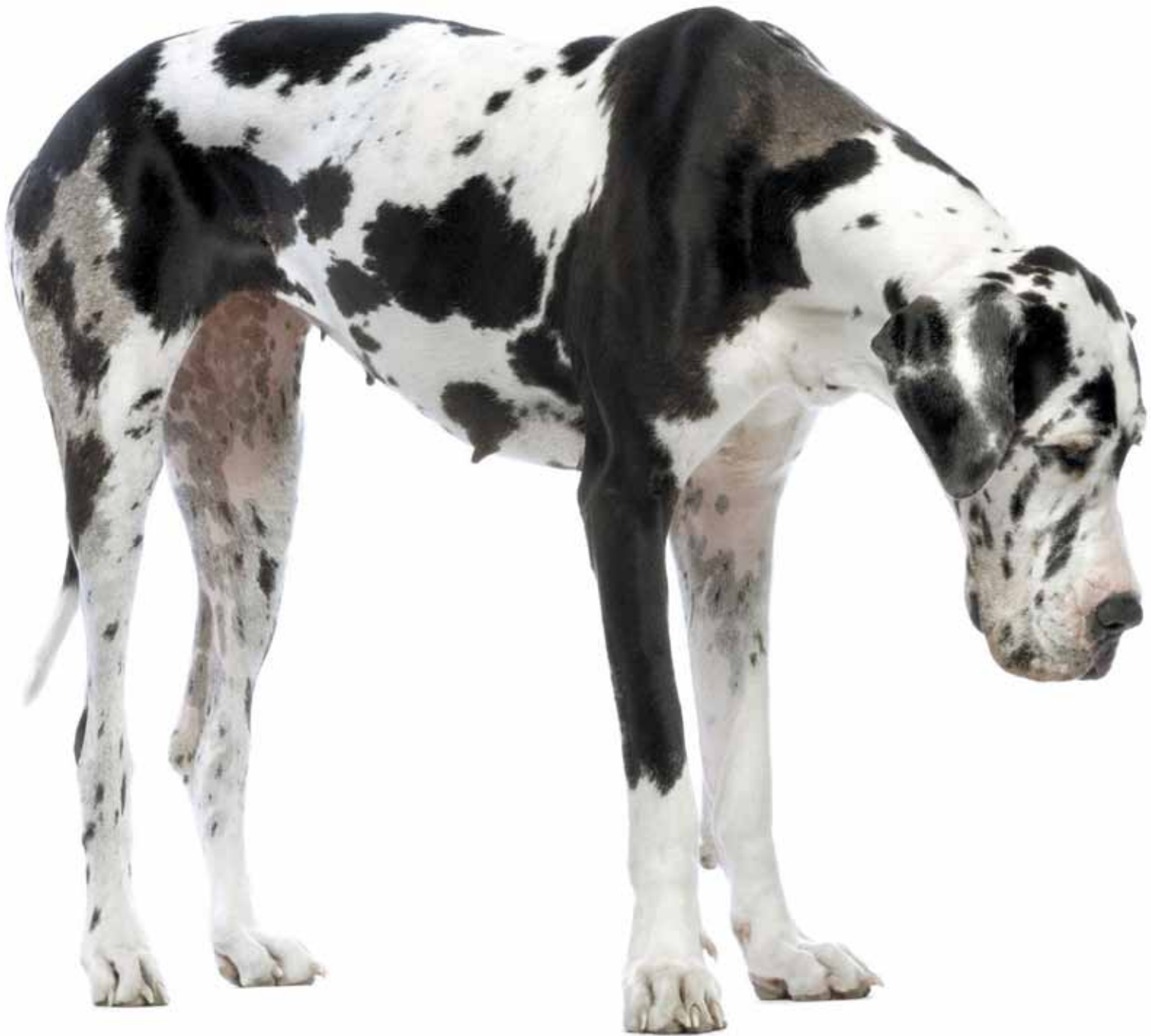
“Voor mij is hij, zoals voor velen van zijn vrienden, een coach of een mentor. Telkens ik hem aanspreek over een probleem in mijn bedrijf, slaagt hij erin om mij een oplossing te helpen vinden waardoor ik weer verder kan. Een man met waarden, actief in het verenigingsleven en een voorvechter van sociale gelijkheid.”

het project

Cherkaoui's meest recente realisatie is het Institut Panafricain de Développement Afrique du Nord (IPD-AN) te Salé. Het instituut is een vormingscentrum waar advies en begeleiding worden aangeboden aan kleine producenten en handelaars uit de formele en informele economie. De structuur is een middenweg tussen het academische milieu en de lokale knowhow en ze ontwikkelt en verzamelt best practices voor een participatieve ontwikkeling.

evenzeer dat ze verder ontwikkeld en in vraag gesteld worden. Door deze uitwisseling creëren we samen een nieuwe basis.» Dit helpt hem om de visie van Entraide Nationale telkens weer te herdefiniëren, wat hij van bij zijn aankomst in de organisatie benadrukt heeft. Eerst heeft hij de blikken in dezelfde richting gezet door de samenhang tussen de projecten en de diepere zin van hun werk duidelijk te maken. Vandaag werkt hij aan een project om de visie van Entraide Nationale te herdenken. Het werk van de organisatie zal met de hulp van experts geëvalueerd worden en mogelijk een nieuwe richting krijgen. Een proces dat, wat Charkaoui betreft, zonder enig taboe zal verlopen.

Trefzeker discours Ondanks zijn sleutelrol ziet Abdeljalil Cherkaoui zichzelf niet als een leider maar als iemand die mensen bij elkaar brengt. Ontwikkeling is een zaak van iedereen. «We moeten zo veel mogelijk mensen bij elkaar brengen die zich op elk niveau kunnen uitdrukken.» In dit opzicht zijn de pers en de jongeren belangrijke kanalen om de principes van sociale en solidaire economie te verspreiden. Ook de nieuwe generatie politici lijkt bereid om in deze tijden van crisis concrete alternatieven te verwelkomen. «Deze crisis is belangrijk, want ze biedt ons de kans om meer aanhangers te vinden voor onze democratische waarden en onze visie rond ‘delen’» Abdeljalil Cherkaoui is gerust. Hij voelt dat de wind in de juiste richting draait. Zijn strijd is nog lang, maar het gaat vooruit. **RENAUD DEWORST** 



**Grote enquête in de
Belgische ngo-sector
over het verband tussen
ontwikkelingssamenwerking,
individueel gedrag en werkrelaties.**

Sinds de Verklaring van Parijs en de actieagenda van Accra zijn twee debatten bijzonder *hot* in de ontwikkelingssector: de kwestie *ownership* en de kwestie *empowerment*. Beide thema's - en dat maakt het zo moeilijk - hebben een belangrijke gedrags- en relationele dimensie. Zich een project toeëigenen wil zeggen dat men er zijn eigen zaak van maakt. En dat veronderstelt een attitudeverandering: men

NGO. Groot en klein denken anders



is niet langer degene die geholpen wordt maar de actor die zijn toekomst in handen neemt. Niet eenvoudig, zowel in het Zuiden als in het Noorden. *Empowerment* is voor de 'begunstigde' in het Zuiden veel meer dan kennis overnemen van de ngo in het Noorden. Leren heeft alles te maken met motivatie. In sommige gevallen is die duidelijk aanwezig, in andere situaties hebben de mensen gewoon geen zin om de verwachte kennis en vaardigheden aan

te leren. De motivatie is al helemaal zoek wanneer de eigen kennis en vaardigheden van de 'begunstigde' niet gevaloriseerd worden. De combinatie van een laag zelfbeeld en een externe blik die zich concentreert op de gebreken, doet de rest. Hoe hou je daar rekening mee in de dagelijkse realiteit? Hoe kunnen we een verandering van mentaliteit en gedrag bevorderen en de motivatie versterken? Hier bevinden we ons op het heikele terrein van gedrag en relaties.

Echos Communication heeft een kwalitatieve enquête gehouden om een eerste inzicht te krijgen in deze materie. De enquête gaat niet over de thema's *ownership* en *empowerment* maar over het onderliggende menselijk gedrag in twee verschillende toepassingsdomeinen: human resources management (HRM) en de relatie met de partners in het Zuiden. Twee onderzoeksvragen vormen de rode draad van de enquête:

1/ Waar situeren de ngo's zich met hun human resources management? Behoren ze tot die organisaties die vinden dat de menselijke middelen gemanaged moeten worden zoals alle andere? Of zijn zij eerder overtuigd van het potentieel van elke medewerker en zorgen zij ervoor dat die medewerkers kunnen openbloeien? Of bevinden ze zich ergens tussen deze twee extremen?

2/ Als de ngo's het menselijk gedrag echt beschouwen als een uitdaging, geven ze zichzelf dan de middelen om daaraan tegemoet te komen? Vinden ze een goed evenwicht? Is er een openheid voor nieuwe methodes en hulpmiddelen?

Vandaag krijgt u de eerste betekenisvolle resultaten, later volgt de volledige studie.

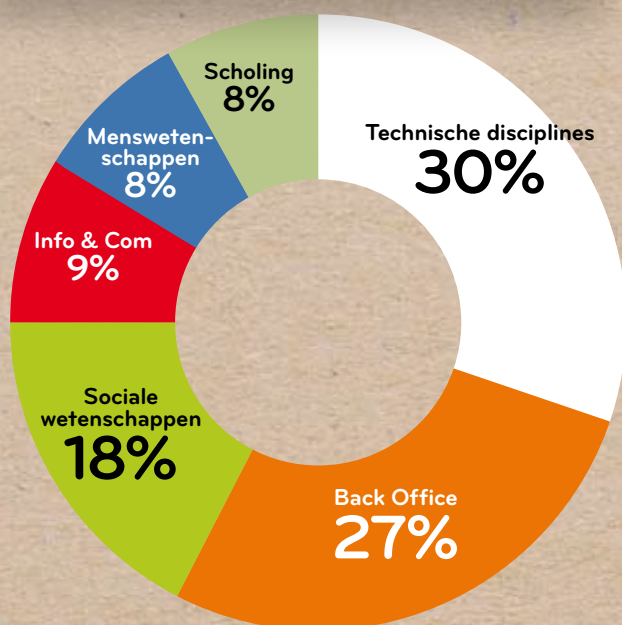
Inhoudstafel

- 10 **Discipline en opleiding**
- 12 **Human Resources Management**
- 14 **Partnerschap**
- 16 **Projecten**
- 18 **Kruising**
- 20 **Conclusies**
- 22 **Methodologie**

Wil u reageren? Ga naar onze website
www.echoscommunication.org

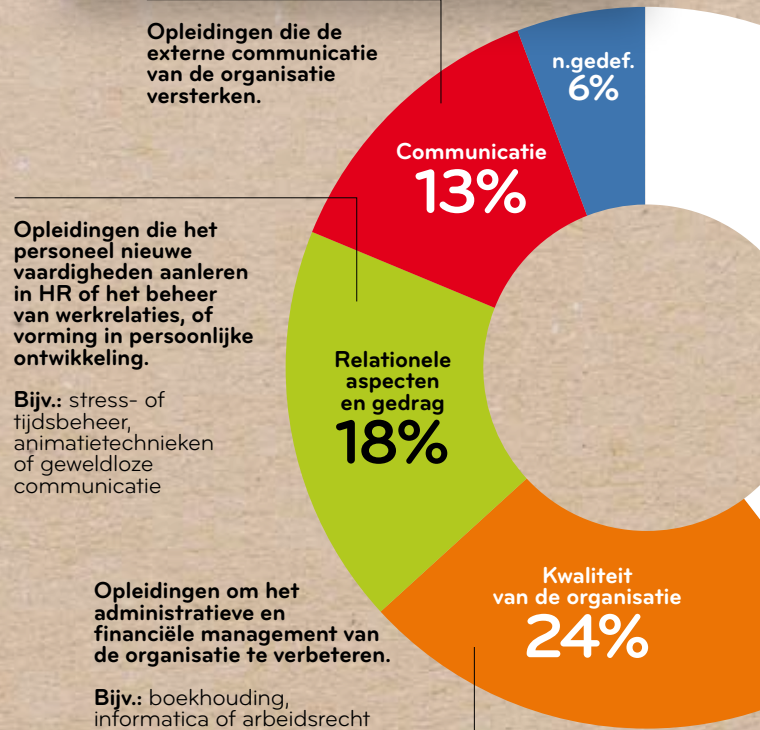
Opleiding Kennis neemt bovenhand

1 Welke discipline wordt het meest gebruikt in het dagelijks werk?



Technische disciplines worden met een score van meer dan 30% het meest gebruikt.

2 Welk type opleiding wordt door het personeel in de sector gevolgd?



Grafiek 1 toont het belang dat wordt toegekend aan technische disciplines (van agronomie over geneeskunde tot economie) en aan 'back office'-disciplines, die nodig zijn voor het goed functioneren van de organisatie op administratief en financieel vlak (boekhouding en management op kop). Het is heel normaal dat deze disciplines in *pole position* staan, want ze zijn de traditionele kern van het ngo-beroep en ze geven blijk van een professionalisering en specialisering van de sector.

Op de tweede plaats volgen de sociale wetenschappen (sociologie, politieke wetenschappen of geschiedenis), aangevuld door de menswetenschappen (onder andere psychologie). De eerste nemen de maatschappij als studieobject, terwijl de

tweede zich concentreren op het individu.

Het systeem is top of mind

Uit het voorgaande kunnen we afleiden dat de ngo's meer geneigd zijn ontwikkelingsvragen te benaderen vanuit sociale systemen en de impact van de massa's en dat ze minder het accent leggen op het multiplicator-effect van individuen op hun omgeving.

De sector is mee met het communicatien marketingtijdperk. Een groot deel van de dagelijkse taken is gericht op communicatie. Tot slot is er ook nog scholing. Niet verwonderlijk, als men ziet hoe veel ngo's actief zijn in ontwikkelingseducatie.

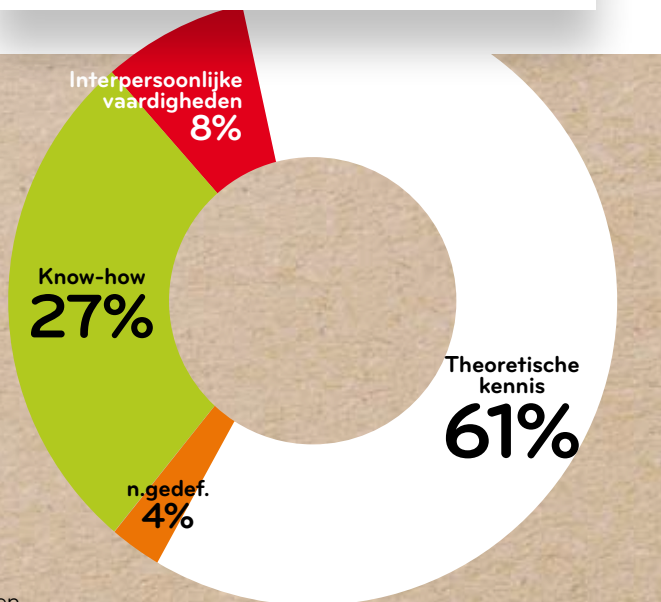
Bij de vraag om de geciteerde disciplines in orde van belangrijkheid te rang-

schikken, valt op hoe multidisciplinair de ngo's zijn in hun activiteiten. Dit is een enorme sterkte: de geïnterviewde managers beheersen verschillende disciplines, wat de ngo's voortdurend waakzaam houdt voor alternatieve benaderingen.

Ngo's werken projectmatig

De kwaliteit van het project verbeteren is het opleidingsthema dat het meest wordt aangevinkt (zie grafiek 2). Dat wil zeggen dat de meeste inspanningen naar de impact van de ngo op zijn omgeving gaan en naar de doeltreffendheid van de acties. De talrijke inspanningen om de werking van de ngo's te professionaliseren, met methodes zoals 'het logisch kader', dat de resultaten van de activiteiten beoordeelt, zijn daar zeker niet vreemd aan. Op de tweede plaats komen de opleidingen om

3 Welk type kennis wordt er overgedragen tijdens de opleidingen?



Kwaliteit van het project
39%

Opleidingen in projectmanagement.

Bijv.: resultaatgericht management, opvolg- en evaluatietechnieken of thematische cursussen

Opleidingen met betrekking tot projectwerk komen eerst

het management van de organisatie te versterken en zo de efficiëntie te verhogen. Geen grote verrassing, gezien de beperkte middelen en de druk die door de geldschieters in die zin wordt uitgeoefend.

Interpersoonlijke vaardigheden hinken achterop

Opleidingen in relaties en gedrag bezetten de derde plaats op het podium. Dat wijst op een zekere interesse van de sector in nieuwe pistes om de werkkwaliteit te verbeteren. Die interesse is wel relatief, want in de steekproef organiseert iets minder dan één ngo op drie een deel van zijn opleidingen over die thema's. De ngo's die het wel doen, trekken hun openheid voor dergelijke thema's door in de soort vorming die ze zoeken: opleidingen in attitude- en gedragsmanagement die meer

de menselijke en individuele dimensie benadrukken. De respondenten motiveerden deze keuze met drie argumenten: beter managen van conflicten en moeilijke persoonlijkheden, beter communiceren en de eigen leiderschapskwaliteiten versterken.

Een opdeling van de antwoorden in andere categorieën toont ons de soorten kennis die worden doorgegeven (zie grafiek 3). Theoretische kennis en knowhow staan duidelijk op kop; opleiding in interpersoonlijke vaardigheden is er zo goed als niet. Het gaat over het algemeen om stressbeheer en het aanleren van communicatiestijlen (interpersoonlijke communicatie, geweldloze communicatie, spreken in het openbaar enzovoort). Welke opleiding men ook kiest, persoonlijke ontwikkeling is er maar zelden bij.



Pierre Biélande,
Coördinator
Noord en
projectverant-
woordelijke n'GO

reactie

Tijd voor debat

Merkwaardig! De ngo-sector beschouwt interpersoonlijke vaardigheden als zeer belangrijk, zoniet fundamenteel. Wij hebben aan de respondenten de volgende vraag gesteld: « Wat is volgens u de juiste verhouding tussen kennis, knowhow en interpersoonlijke vaardigheden om in uw organisatie een functie te kunnen bekleden? » Interpersoonlijke vaardigheden komen op de eerste plaats. Het ideale evenwicht is volgens hen: 38% interpersoonlijke vaardigheden, 33% knowhow en 29% kennis... Toch wel merkwaardig, zou ik zeggen, want de investering in opleidingen rond interpersoonlijke vaardigheden bedraagt slechts 8%.

Waarom zo weinig investeren in opleiding als de topic zo belangrijk is? Men lijkt te denken dat men naar interpersoonlijke vaardigheden, eens verworven, niet meer moet omzien.

Deze situatie roept verdere pertinente vragen op:

1. Wordt de inspanning enkel geleverd bij de aanwerving van personen? Dat zou betekenen - en dat lijkt het geval te zijn - dat de sector veel investeert in de recruiteringsfase om de nodige profielen te vinden. Maar betekent dat bijgevolg ook dat de sector maar weinig investeert in vooruitgang?
2. Gaat het gewoon om een gebrek aan kennis van de bestaande hulpmiddelen?
3. Of wacht de sector eerst op bewijzen van de doeltreffendheid van opleidingen in interpersoonlijke vaardigheden vooraleer zich te interesseren?

Het debat is open...

Klassieke HRM als sleutel van teamefficiëntie

1 Wat bevordert de teamefficiëntie het meest?

De rekrutering	83
Luisteren naar elkaar	79
De functiebeschrijving	77
Het leiderschap	77
De organisatie van de taken en de werktijd	76
De groepsdynamiek	75
De evaluatie van de vaardigheden en talenten van het personeel	74
Conflictbeheer	69
Opleiding	67
Stressbeheer	65
Teambuilding	62
Externe coaching	49
Sociocratie	46
Gedrags- en cognitieve benaderingen	35
De transactionele analyse	26

Tijdens de interviews werd gevraagd welke items de efficiëntie van de groep het meest bevorderen door ze te rangschikken op een schaal van 0 tot 10. De antwoorden worden weergegeven op een schaal van 0 tot 100. Het item het dichtst bij 100 had de meeste aanhangers.

2 Wat denkt u van deze stellingen over de menselijke factor?

Elke persoon heeft onaangeroerd potentieel	87
Gedrag beïnvloedt de kwaliteit van de relatie	85
De kwaliteit van de relatie heeft een invloed op het slagen van het project	84
Vooroordelen beïnvloeden het gedrag in een relatie	83
Psychologische hulpmiddelen verbeteren het human resources beleid	77
Blokkerend gedrag managen is moeilijk	73
De emoties van de teams managen vraagt te veel tijd	52
Ik beschik over de middelen om het gedrag te managen	49

Op de vraag welke praktijken, methodes en hulpmiddelen de efficiëntie van teams bevorderen, staat rekrutering op kop. Wie de schaal goed observeert (zie grafiek 1), ziet dat de respondenten vooral gekozen hebben voor management- en menswetenschappelijke praktijken die we kunnen samenvatten als 'toolbox van het human resources management': HR-processen, hulpmiddelen voor de organisatiestructuur en tools om vaardigheden te verbeteren. Alleen leiderschap (begrepen als de capaciteit van één of meerdere personen om een ploeg te motiveren voor een idee of project) komt daar nog bij. Deze tabel leert ons ook dat enkele methodes minder gekend zijn: sociocratie, de gedrags- en cognitieve benaderingen en de transactionele analyse. De rol die deze middelen kunnen spelen wordt

als zwak beschouwd, wat erop lijkt te wijzen dat ze weinig worden toegepast in de sector van ontwikkelingssamenwerking.

Het belang van het menselijk potentieel

Misschien gaat het gewoon om een politiek-correct statement, maar het merendeel van de geïnterviewde personen vindt dat elke medewerker een onaangeroerd potentieel heeft (zie grafiek 2). Er is trouwens een even grote unanimiteit over de stelling dat de kwaliteit van de relatie het slagen van een project beïnvloedt. Met andere woorden, er is duidelijk een diep bewustzijn van het belang van de menselijke factor. De respondenten erkennen ook de verantwoordelijkheid van elke persoon in zijn relatie met de anderen; ons gedrag en onze houding beïnvloeden in hoge mate of een relatie gezond dan wel onevenwichtig is.

Gedrag: moeilijk te managen

De respondenten zijn van mening dat blokkerend gedrag managen moeilijk is. De emoties van de groep managen lijkt een kleinere bezorgdheid (score 52). Die score was zeker hoger geweest als we in de formulering 'veel tijd' in plaats van 'te veel' hadden gebruikt. Maar het algemene gevoel blijft hetzelfde: houding en gedrag sturen is moeilijk en de respondenten voelen zich niet uitgerust om het probleem aan te pakken (score 49). Deze resultaten tonen dus de kloof tussen enerzijds de humanistische visie (hoge erkenning van het menselijk potentieel), waarbij veel belang wordt gehecht aan houding en gedrag, en anderzijds de moeilijke toegang tot hulpmiddelen om dit in goede banen te leiden. Waarmee dus één van de twee hypothesen van deze enquête getoetst is.



reactie

© Bénédicte Mandiaux

De klassiekers

Rekrutering, functiebeschrijving, taakorganisatie, competentiebeoordeling, opleiding... de grote klassiekers van het HR management staan op kop van de lijst praktijken om de efficiëntie van teams te verbeteren. Logisch, want deze klassiekers hebben zich al bewezen. De bedoeling van onze vragen is om een vergelijking te maken tussen de HR-politiek van de ngo's en hun gevoeligheid voor het menselijk aspect. En daar zien we een kloof. Terwijl de gedragsdimensie unaniem als erg belangrijk wordt erkend - en men geeft toe dat het best wel een moeilijk thema is - zijn een aantal *ad hoc* hulpmiddelen zoals coaching, sociocratie of T.A. weinig gekend. Een onmiddellijk gevolg is dat het merendeel van de respondenten zich weinig gewapend voelt om hun aanpak te verbeteren, ook al verrichten ze soms mirakels... maar dan op intuïtieve wijze. Ze doen het wel, maar zonder een model of een methode. Veel hangt dus af van de rekruteringsfase: ze zoeken bij de aanwerving zo goed als alle competenties, zodat ze achteraf alleen nog wat moeten bijschaven. Maar wat gebeurt er als de rekrutering een *miscasting* blijkt te zijn? Rekenen de ngo's dan op hun informele aanpak om eruit te geraken? We weten dat relaties in de sector erg belangrijk zijn en dat er veel belang wordt gehecht aan het luisteren naar elkaar... Maar volstaat dat luisteren om een gedragsverandering te kunnen bewerken? Weinig waarschijnlijk, want er zijn nog altijd dingen die we niet durven zeggen onder collega's, afstand nemen van ons eigen gedrag blijft moeilijk, en ja, er zijn ook machtsspelletjes...

Menselijke factor
83-87



De kloof
van het "hoe"

Hulpmiddelen
49



afstand
35
ptn

De hulpmiddelen ontbreken om het menselijk potentieel ruimte te kunnen geven, wat nochtans als heel belangrijk wordt beschouwd!

Welke middelen worden ingezet voor personeelsontwikkeling?

We hebben aan de respondenten gevraagd om de vectoren van ontwikkeling te identificeren. Met andere woorden, om de formele of informele praktijken aan te duiden die ingezet worden om de talenten van de medewerkers ten volle te laten ontwikkelen. Het human resources management wordt gestuurd door drie grote principes:

1/Opleiding: het eenvoudigste, of toch het meest geciteerde, is de opleiding van het personeel. Opleiding geeft mensen de mogelijkheid om zich om te scholen en efficiënter bij te dragen tot diverse projecten.

2/Responsabilisering: door verantwoordelijkheid en vrijheid te geven aan de medewerkers, voelen zij zich gewaardeerd. Het team wordt betrokken bij de keuze van de projecten en de uitvoering ervan. Theoretisch gezien heeft iedereen daardoor de kans zijn verborgen talenten te ontdekken.

3/Regelmatische evaluatie: om vooruitgang te boeken is het altijd nuttig de zaken eens door een andere bril te laten bekijken. Volgens de respondenten kan men met regelmatige evaluaties zich verzekeren van de kwaliteit van het uitgevoerde werk maar ook extra inspanningen leveren bij tekortkomingen.

Niet eenvoudig, de relatie met de partner in het Zuiden

1 Wat zijn uw criteria voor het kiezen van een partner in het Zuiden?

De transparantie van de partner	81
Een gedeelde visie	79
Een gemeenschappelijk gedachtengoed	75
De mate van goed bestuur	70
De verantwoording van de resultaten	68
De relatie tussen personen	65
Het evenwicht tussen de partners	58
De exit-strategie	56
De harmonisering van de praktijken	55
Intuïtie	41

Tijdens de interviews werd gevraagd wat de keuzecriteria voor een partner in het zuiden zijn en ze te rangschikken op een schaal van 0 tot 10. De antwoorden werden op een schaal van 0 tot 100 getoond. Het item het dichtst bij 100 heeft het meeste instemming gekregen.

2 Wat zijn de obstakels in de relatie met de partners in het Zuiden?

Een te grote focus op resultaten, te weinig in vraag stellen, gebrek aan motivatie...



Slecht financieel beheer, het niet geven van verantwoording, hiërarchische conflicten...

obstakels voor een gezonde samenwerking. Logisch, maar de vraag is of de aanwezigheid van relationele problemen geen simpel gevolg is van de beperkte aandacht voor het relationele tijdens de keuze van de partner.

De uitvoering van het project komt op de tweede plaats als obstakel. Hier gaat het over

Waarom verkiest een ngo een partner boven een andere? Vier criteria worden spontaan geciteerd: 1) de partner moet rond dezelfde thematiek werken als de ngo in het Noorden; 2) hij moet goed verankerd zijn in de groep waaraan steun wordt verleend; 3) hij moet zijn betrouwbaarheid kunnen aantonen met vroegere realisaties en 4) zijn visie moet aansluiten bij die van de ngo in het Noorden. Bij de antwoorden op de gesloten vraag (zie grafiek 1), delen gedachtengoed, gemeenschappelijke visie en transparantie de hoogste plaats. De intuïtie, helemaal onderaan het klassament, beïnvloedt het beslissingsproces maar weinig. Begrijpelijk als men weet hoe een overeenkomst tussen partners door de DGD wordt goedgekeurd. Verwonderlijker is de plaats die de exit-strategie inneemt: ze behoort niet tot de prioriteiten, terwijl het merendeel van de geldschieters hier meer en meer het accent op legt.

De relatie: terrein van tegenstrijdige boodschappen

De ene enquête is de andere niet. In *Evaluatie van ngo-partnerschappen gericht op*

capaciteitsversterking, blijkt dat «de kwaliteit van de relatie tussen Noordelijke ngo's en hun partners in het Zuiden algemeen gezien wordt als een belangrijke component van succesvolle ngo-samenwerking.»⁽¹⁾ Maar in onze enquête neemt de relatie tussen mensen slechts een gemiddelde plaats in bij de keuze van een partner. Eigenaardig toch, want kijken we naar de obstakels die de respondenten aanhalen voor een goede samenwerking, dan blijkt het relationele met 31% de eerste reden te zijn (zie grafiek 2). Gebrek aan wederzijdse kennis, culturele barrières, communicatiemoeilijkheden en slechte rolomschrijvingen zijn allemaal

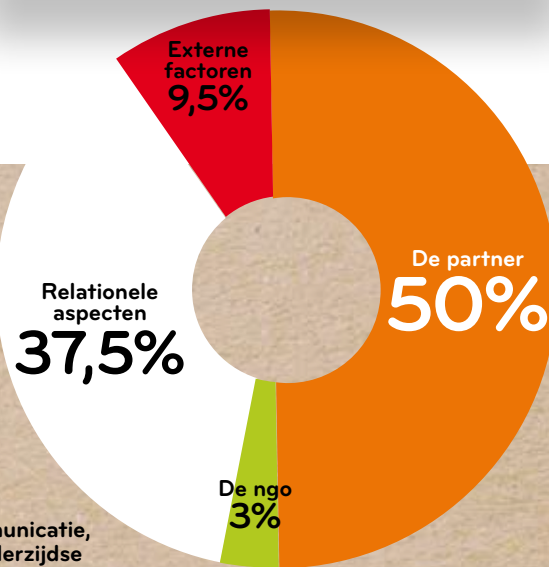
Expats of plaatselijk personeel?

Wat zijn de argumenten die u zou aanhalen om geen expat aan te werven? Of een lokale medewerker? Op de eerste vraag antwoordt bijna 40% dat een expat aanwerven in tegenspraak is met de ideologie van ontwikkelingssamenwerking. Op

de tweede vraag zegt bijna 50% van de respondenten dat een persoon ter plaatse vinden die alle nodige competenties bezit om een project te leiden, bijzonder moeilijk is. Vergelijken we deze twee argumentaties, die eigenlijk gewoon de twee kanten van eenzelfde

medaille laten zien, dan zien we een spanning tussen het principe van tussenkomst (hoofddargument aangehaald om geen expat aan te nemen) en operationele doeltreffendheid (hoofddargument aangehaald om geen lokale medewerker aan te nemen): het ideologische gewicht versus de operationele realiteit.

3 Wat is de oorsprong van de obstakels met de partner in het Zuiden?



moeilijke communicatie, gebrek aan wederzijdse kennis, culturele barrière, slechte rolomschrijving...

Met 31% staat de relatie met de partner in het zuiden op kop van de obstakels in de samenwerking

Uitvoering
27,2%

Gebrek aan competenties, het niet respecteren van deadlines, gebrek aan financiële middelen...

een gebrek aan competentie bij de partner, het niet respecteren van de deadlines, een gebrek aan financiële middelen. Dit obstakel staat voor iets meer dan een vierde van de opgegeven redenen (27,2%). Uiteenlopende visies lijken minder problematisch, waarschijnlijk omdat dit criterium zeer belangrijk is in het selectieproces van de partner. Deze resultaten lijken tamelijk logisch: de druk, zowel intern als extern, om resultaten te leveren zorgt ervoor dat alles wat te maken heeft met de uitvoering van de projecten zeer aandachtig gevolgd wordt. Het relationele aspect is heel vaak hét gemeenschappelijke pijnpunt bij disfunctioneren waarvoor geen aanwijsbare verklaring is, bij elke problematiek waarvoor er moeilijk empirische oplossingen geïdentificeerd kunnen worden. Dit wordt nog eens benadrukt door het gevoel van talrijke respondenten dat ze geen toegang hebben tot de hulpmiddelen

(zie pagina 12).

De oorsprong van de obstakels in de relatie met de partners in het Zuiden is frappant (zie grafiek 3): in slechts 3% van de gevallen zeggen de ngo's zelf de oorzaak te zijn van de obstakels, terwijl ze in 50% van de gevallen de oorzaak van het probleem bij de partner leggen! Bestuursproblemen, belangenconflicten, afleiding, gebrek aan competentie, het niet respecteren van prioriteiten of het eenzijdig veranderen van de planning: zodra de samenwerking problematisch wordt, lijken de partners tal van gebreken te hebben. Nogmaals, de relatie heeft zo zijn moeilijke kanten.

⁽¹⁾ Zie http://diplomatie.belgium.be/nl/binaries/evaluatie_ngo_partnerschappen_capaciteitsversterking_tcm314-112949.pdf



© Bénédicte Mandiaux

Windstreken

Deze resultaten leggen de vinger op twee zaken. Ten eerste: als het leven met de partner niet langer een lange rustige stroom is, dan draaien de obstakels in de relatie, of men het nu wil of niet, rond de sleutelwaarden van een westerse maatschappij... Met andere woorden en een beetje karikaturaal gesteld: de mensen uit het Zuiden, vooral uit zogenaamd traditionele maatschappijen, hebben een andere aanpak dan de westerlingen. Ze hebben niet dezelfde relatie met tijd, doeltreffendheid, controle en processen... Het is daarom niet verwonderlijk dat als het botst, het relationele – onvermijdelijk gelinkt aan het culturele verschil – de verklarende factor wordt. Het risico bestaat dan dat we de zwaktes die we bij de partner identificeren willen bijshaven. Maar dat soort ondersteuning draait rond waarden als doeltreffendheid, efficiëntie, controle, relatie met de tijd... Zijn zij dus niet simpelweg een verborgen manier om de sleutelwaarden van het Westen door te geven – sommigen zouden zeggen op te leggen? Dit is een oud debat, maar heel eigen aan het kader dat vandaag wordt opgelegd door de geldschietters. Zij vragen wel aan de begunstigen om hun ontwikkelingsnoden zelf te kiezen, maar laten tegelijk weinig plaats voor alternatieven voor het westerse model. Het tweede punt is nog confronterender. De ngo's beschouwen zichzelf niet als oorzaak van de moeilijke samenwerking. Deze houding, zo oud als de wereld zelf, komt hierop neer: zichzelf niet in vraag willen stellen tegenover de andere.

Als projecten mislukken: schuld van interne factoren

1 De sleutels van succes of mislukking

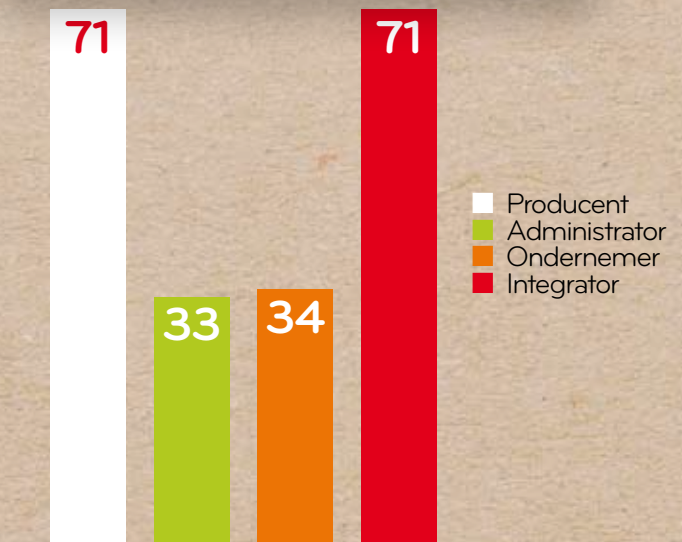
Dit zijn de vijf elementen die volgens de respondenten een maximum aan aandacht verdienen om te kunnen slagen. De sleutels van succes!

- 1 Juiste identificatie
- 2 Motivatie
- 3 Adequate competenties
- 4 Hoge graad van samenwerking
- 5 Zo dicht mogelijk bij het doelpubliek staan

Dit zijn de vijf elementen die volgens de respondenten een maximum aan aandacht verdienen om niet te mislukken. De valkuilen!

- 1 Onderschatten van de financiering
- 2 Gebrek aan communicatie
- 3 Slechte partnerkeuze
- 4 Gebrek aan aandacht voor een evoluerende context
- 5 Gebrek aan klare objectieven

2 Welk profiel beïnvloedt het welslagen van een project in positieve zin?



De producent en de integrator zijn de voortrekkers van succes.

Wat maakt dat een project slaagt? En omgekeerd, wat zijn de mogelijke oorzaken van een mislukking? Zonder twijfel twee fundamentele vragen. We hebben de elementen die door de respondenten werden aangebracht herverdeeld in vier categorieën die op het model PAEI van Adizes (zie kader) gebaseerd zijn. Ongeacht welke entiteit verantwoordelijk is voor het succes of de mislukking (de ngo in het Noorden of de partner), de gebruikte classificatie kan het type profiel schetsen dat zorgt voor succes of voor mislukking.

Volgens de respondenten wordt het slagen van een project sterk bepaald door twee profielen: de producent en de integrator (zie grafiek 2). De producent vindt zijn geluk in de concrete realisatie van taken en het behalen van kortetermijndoelstellingen. De respondenten beschouwen het vastleggen (en bereiken) van duidelijke en bereikbare

objectieven, goede technische vaardigheden en sensibiliseringsacties als de sterktes van dit profiel. De integrator zet zich in om de verschillende actoren samen te brengen. Hij zorgt er dus voor dat het team en de partner het project ter harte nemen, dat er een goede communicatie en coördinatie is tussen de partijen en dat alle betrokkenen deelnemen aan het project (zowel de schenkers, de begunstigen als de lokale verkozenen). Sterke relaties zouden dus evenveel positieve impact hebben op de missie als een goede technische kennis. Beide kunnen niet zonder elkaar.

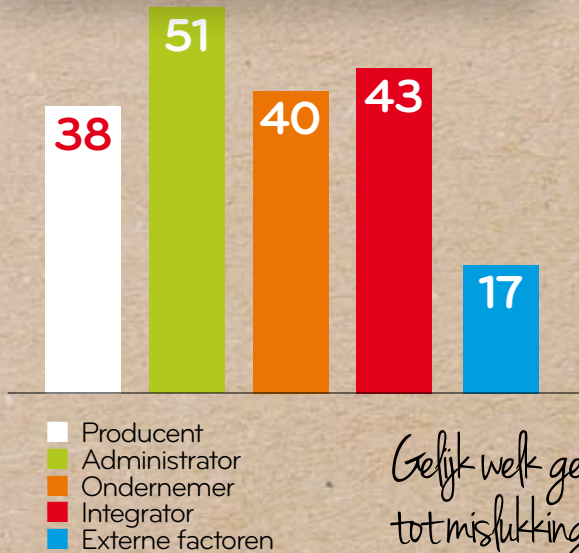
De oorzaken van mislukking zijn gelijkmatiger verspreid. De afwezigheid van een administrator komt naar voren als de eerste oorzaak van falen. Een slechte planning, het niet respecteren van deadlines, een slecht financieel beheer of het ontbreken van opvolging zorgen snel voor problemen.

Mislukkingen hebben in de eerste plaats te maken met factoren eigen aan het project en slechts zelden met externe factoren.

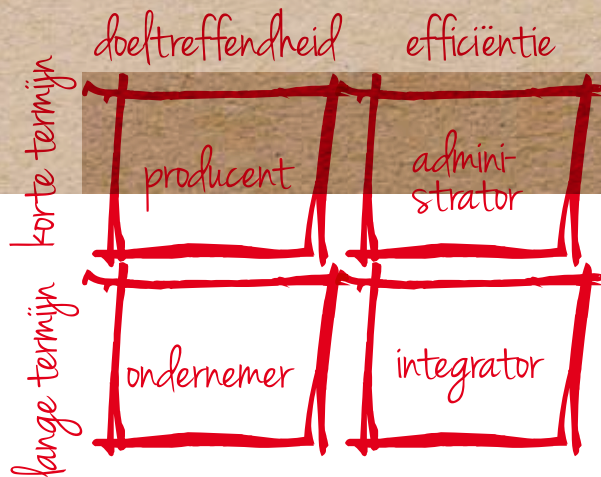
Het model van Adizes

Adizes buigt zich over de noties doeltreffendheid (de resultaten behalen die men wenst) en efficiëntie (activiteiten uitvoeren met een minimum aan 'afval') en ontwikkelt een model dat het onderscheid tussen de twee duidelijk maakt: men kan zeer snel betrouwbare resultaten behalen als geen enkel middel en geen enkele kost worden gespaard, maar die middelen zullen dan niet meer beschikbaar zijn voor andere acties. Daarom

3 Welk profiel ontbreekt bij mislukking van een project?



Gefijk welk gebrek kan tot mislukking leiden.



introduceert hij een tijdsdimensie: sommige beslissingen kunnen doeltreffend en efficiënt lijken op korte termijn, maar zijn desastreus op lange termijn. Het methodologische kader bestaat uit vier dimensies:

1) de *Producent* focust op onmiddellijke of kortetermijnresultaten (bijv.: projecten of

campagnes uitvoeren).

2) De *Administrator* structureert de lopende activiteiten en probeert verspilling te beperken met procedures (bijv. vaardigheids-assessment, financieel beheer).

3) De *Ondernemer* onderzoekt en identificeert de nieuwe mogelijkheden rond de organisatie (bijv.:

de definitie van een visie, missie en strategisch plan).

4) De *Integrator* coördineert de aandacht in dezelfde richting (bijv.: de associatieve dynamiek). Integratie garandeert de sociale en functionele cohesie: ze vermijdt dat de banden tussen geïsoleerde individuen puur mechanisch worden. Ze zorgt dat de organisatie kan overleven, zelfs bij vertrek van sleutelfiguren.



Geen mirakels

Hét wondermiddel bestaat niet. Een project tot een goed einde brengen is op zich al niet simpel, maar bij ontwikkelingswerk komt daar nog een serieuze dosis complexiteit bij: multiculturaliteit, vaak wijzigende context, complexe relatie tussen helper en geholpene... Kortom, slagen is hier nog moeilijker. Voor zo'n opdracht hebben we dus moderne helden nodig die enorm veel kwaliteiten bezitten, waaronder relationele vaardigheden. Competenties als kunnen motiveren, communiceren of samenwerken duiken hier opnieuw op als sleutels voor succes. De functie van integrator met zijn bijhorende relationele aspecten is dus bijzonder waardevol. Ze is een onmiskenbare succesfactor - even sterk als de functie van producent - en wordt als tweede oorzaak van falen gezien.

Mijn tweede bemerking houdt verband met de eerste oorzaak van falen: de administratie. Wat zegt de enquête? Dat dit profiel niet gezien wordt als essentieel voor het welslagen van een project, maar dat de afwezigheid ervan wel de eerste oorzaak is van een mislukking. Waar komt deze dubbelzinnigheid vandaan? Misschien omdat dit type profiel minder gewaardeerd wordt... Misschien ook omdat we bij de analyse van een mislukking sterker geneigd zijn oorzaken aan te wijzen die verband houden met de administrator-functie, omdat die makkelijker constateerbaar zijn (vertraging, gebrek aan respect voor procedures, budget...).

Misschien ook - en dat is menselijk - omdat we oppervlakkig blijven, terwijl de symptomen die wij met administratie in verband brengen, ook een diepere oorzaak kunnen hebben. OK, niet altijd. Maar toch...

Ngo: hoe groter, hoe moeilijker de relatie...

Heeft anciënniteit een invloed op de keuzes van de respondenten? Maakt het geslacht iets uit? Moeten we onderscheid maken tussen hen die veel ervaring in het Zuiden hebben en zij die dat niet hebben? Allemaal vragen die onze zoektocht naar correlaties gestuurd hebben. De grootte van onze steekproef laat te veel ruimte voor toeval om al onze vraagtekens te kunnen wegwerken. Alles voor niets dus? Neen. Uit de kruisingen die we maakten komen toch enkele interessante pistes naar boven.

Eerst en vooral hechten mannen meer belang aan de operationele competenties van de partners in het Zuiden dan vrouwen. Hoe zou dat verschil verklaard kunnen worden? In onze steekproef hebben de vrouwen meer jobs die een link hebben met human resources want -en dat is toch wel straf- alle HR directeurs die we geïnterviewd hebben waren vrouwen. Is dat een deel van het antwoord? Zeker is het niet, maar de hypothese is alvast interessant.

De tweede piste is de grootte van de ngo. We maken onderscheid tussen de kleine ngo's (tien medewerkers of minder) en de grotere (meer dan tien medewerkers). Waarin zit het verschil? Vooral in de houding tegenover de partners in het Zuiden. Op de vraag «noem de disciplines die jullie aanwenden in het kader van uw activiteiten», vermelden de grotere ngo's meer technische disciplines, die ze gebruiken voor de planning en/of uitvoering

Statistieken kruisen: gebruiksaanwijzing van χ^2 (chi kwadraat)

De test X^2 toont een relatie (aantrekking of afstoting) aan tussen twee variabelen zonder dat ze iets zegt over de sterkte van die relatie. De grootste beperking

van X^2 is dat de gekruiste steekproeven voldoende groot moeten zijn, en dat is zelden het geval bij een enquête met slechts 94 respondenten. Met andere

woorden, met een grotere steekproef hadden we meer correlaties kunnen leggen. Wij werken met een foutmarge van 5%, wat een normale waarde is.



van de projecten. De kleinere ngo's daarentegen zijn geneigd die disciplines in mindere mate te vermelden. Deze vaststelling wordt door nog een andere correlatie versterkt: de grotere ngo's hechten proportioneel meer belang aan operationele competenties (waartoe de technische kennis behoort) van de partners in het Zuiden. Maar wat zou dat kunnen zeggen? Is het een teken dat de grotere ngo's technisch sterk staan en dus veeleisender zijn? Of wijst dat erop dat de kleine ngo's hun activiteiten op een meer holistische wijze aanpakken, waarbij technische disciplines maar één van de vele zijn? Moeten we dat als een sterkte of een zwakte zien? Daarover kan gediscussieerd worden.

Proces versus relatie?

Een tweede duidelijk verschil: de kleine ngo's maken minder melding van relatieproblemen als obstakel voor de samenwerking met de partners in het Zuiden. De grotere ngo's wijzen relatieproblemen vaker als de schuldige aan. Er bestaat dus een link - ten minste statistisch- tussen de grootte van de ngo en het gemak om een kwaliteitsrelatie met de partners te onderhouden. Deze vaststelling kan men op verschillende manieren uitleggen. Hebben de kleine ngo's vlottere relaties omdat de tegenpartij van dezelfde grootte is en ze dus meer op voet van gelijkheid staan? Mogen we daaruit besluiten dat de kleine organisaties, die afhankelijk van individuen en nog niet van systemen, soepeler zijn in de opbouw van een relatie? Kunnen we bij de kleine structuren spreken van een grotere investering om een vertrouwensrelatie op te bouwen?

Tot slot bepaalt de grootte niet of een ngo meer of minder opleiding in interpersoonlijke vaardigheden aanbiedt. Er zijn er sowieso weinig die het doen. Maar de kleine ngo's concentreren zich wel heel sterk op zaken die de kwaliteit van de projecten moeten ver-



Net zoals de sleepboot en het containerschip zitten de ngo's misschien wel in een complementaire relatie. De kleintjes hebben de slagkracht van de grote niet, maar ze hebben een grotere gevoeligheid voor het relationele en het informele.

« De waardering voor de relatie met de partner is verschillend naargelang de grootte van de ngo.»

hogen, terwijl de grotere ngo's een voorkeur hebben voor materies die verband houden met communicatie. Het lijkt wel of er een drempel is waarboven de ngo's meer geneigd zijn opleidingen in communicatie aan te bie-

den. Houden de kleine ngo's zich bezig met de basiszaken en kunnen de grote, die al goed in het zadel zitten, zich veroorloven om meer aandacht te besteden aan de verspreiding van hun boodschap? Het is maar een hypothese.



© Bénédicte Mandiaux

reactie

Is small beautiful?

De grootte van de ngo's is vandaag een actueel onderwerp nu de overheid zichzelf hertekent en bijgevolg ook het ngo-landschap. Klein-zijn wordt al te vaak geassocieerd met gebrek aan professionalisme. Een vooroordeel. Laten we het concept 'professionalisme' eens onder de loep nemen. Betekent professionalisme dat men beschikt over expliciete beschrijvingen van de interventieprocessen en over impactcijfers? Houdt het ook rekening met de sociale veranderingsprocessen die door de tussenkomst van ngo's gebeuren? Of gaat het over beide? Laten we niet in te sterke vereenvoudigingen vervallen. Elke groeiende structuur moet procedures en processen invoeren. Waar het over gaat is dat processen slechts een klein deel van de uitgewisselde informatie capteren. Ongeveer 30%, volgens specialisten van de complexiteit, zoals Marc Halévy.⁽¹⁾ De overige 70% is informele uitwisseling. Onze hypothese is dat de relationele kwaliteit schuil-gaat in het informele aspect van de uitwisseling... De enquête toont aan dat de kleine ngo's technische en mensenkennis minder losmaken van elkaar. Een troef die maakt dat ze vlotter zijn in de omgang. Wanneer gaat iemand het beste van twee werelden verzoenen?

(1) Spreker, expert en auteur Marc Halévy heeft meer dan tien jaar met Ilya Prigogine (Nobelprijs 1977) samengewerkt. Hij heeft verschillende boeken geschreven over de mutatie van samenlevingen en de complexiteit.

Conclusies van de enquête

De mens zo moeilijk te vatten

De enquête maakt duidelijk dat de Belgische ngo's vandaag een gemeenschappelijke en gestandaardiseerde manier van werken hebben, ook al kan in de concrete uitwerking de hiërarchie van prioriteiten verschillen.

In grote lijnen kunnen we zeggen dat hun werkwijze de impact van het logisch kader duidelijk reflecteert: een werking rond projecten met concrete, vooraf vastgelegde doelstellingen. Dat verbaast ons ook niet als we weten dat het systeem (gezondheidszorg, onderwijs, bestuur...) de belangrijkste hefboom voor sociale verandering is.

De ngo's leggen zich zo goed als allemaal toe op overdracht van technische en praktijkkennis. Daarnaast zijn ze ook gevoelig voor het thema 'interculturaliteit' (het tegendeel ware verontrustend...). Tussen de lijnen door kunnen diezelfde vaststellingen evenwel ook als volgt geïnterpreteerd worden: pas nadat de overdracht van technische en praktijkkennis afgerond is, ontluikt er een voorzichtige, zeer voorzichtige, te voorzichtige interesse voor overdracht van

interpersoonlijke vaardigheden: slechts 15% van de ngo's besteedt er aandacht aan!

Overtuigd maar slecht uitgerust

De ngo's zijn in de eerste plaats bezig met het welslagen van de projecten en vervolgens met de institutionele aspecten van hun organisatie (efficiëntie, administratie, financiën); die pakken ze aan met formele processen. Pas daarna komen de initiatie-

ven die de leden in hun gedrag begeleiden, initiatieven waarvoor hulpmiddelen nodig zijn die de 'soft skills' aanpakken. Deze vaststelling kan banaal lijken, maar ze is het niet omdat de deelnemers aan de enquête juist in grote getale de overtuiging delen dat de menselijke aspecten erg belangrijk zijn en attitude en gedrag sleutelementen zijn voor het slagen van hun projecten. De verklaring voor deze kloof zou liggen in de beperkte beschikbaarheid van instrumenten die het gedrag kunnen beïnvloeden. « We zouden wel willen, maar we weten niet hoe » is de boodschap die we hier horen.

Voor hun human resources management zijn de ngo's geneigd zich te beperken tot de standaard toolbox: functieprofielen, evaluatiegesprekken en dergelijke. Vreemd genoeg worden instrumenten zoals professionele coaching of aangepaste psychologische en sociologische disciplines, die nochtans hun efficiëntie reeds bewezen hebben in andere sectoren, weinig toegepast. Maar als een

En morgen

Deze enquête had de bedoeling de kennis, attitudes en praktijken van de niet-gouvernementele organisaties - als instellingen - in relatie tot het menselijk gedrag in ontwikkelingswerk te

analyseren. Om dit beeld te vervolledigen, wil Echos Communication volgend jaar een enquête houden die een fijner inzicht geeft in hoe de werknemers als individuen zich de logica van de sector eigen maken

en zich aan het bestaande systeem aanpassen. Als deze enquête de verrekijker was, dan zal de volgende etappe het vergrootglas zijn. Afspraak in 2013.



De ngo's komen maar weinig te kort om zich te versterken op het vlak van gedragsmanagement...

- Voorrang aan het slagen van projecten
- Het relationele heeft een grote impact op de projecten
- De ngo's zijn voldoende uitgerust om gedrag te managen
- Bekwaamheid in interrelationele vaardigheden is uitermate belangrijk
- De ngo's staan ervoor open de hulpmiddelen te leren kennen die het managen van relationele problemen vergemakkelijken
- De ngo's bieden opleidingen aan in interrelationele vaardigheden



« Wie het informele verwaarloost, verwaarloost de subtiliteiten van de menselijke relaties. »

ngo bereid is daar werk van te maken, dan kunnen deze instrumenten de mensen echt wel tot een grotere professionele efficiëntie bewegen én tegelijkertijd hun persoonlijke groei bevorderen. De enquête toont aan dat er een gebrek aan kennis is van deze instrumenten en disciplines en/of hun toepassing in de sector van ontwikkelingssamenwerking. Het lijkt wel of de volgende overtuiging die lacune invult: « We bouwen onze organisatie verder uit door nieuwe competenties aan te werven en tijdens het recruiteringsproces hechten we groot belang aan interpersoonlijke vaardigheden. Zo komen we er wel. » Deze vaststelling wordt bevestigd door de zwakke investering in ontwikkeling van interpersoonlijke vaardigheden

(een domein dat de sector slecht kent) buiten de recruitering. Een belangrijke vaststelling, want ze toont aan dat er marge voor vooruitgang is. Er zijn hulpmiddelen beschikbaar, als men er maar open voor staat. Dit is precies waar ons e-zine n'GO voor staat: de verspreiding van deze instrumenten en het delen van ervaringen van spelers in de sector, telkens met het relationele en gedrag als topic. En dit in een geest van uitwisseling die in de ngo-sector sterk aanwezig is.

DOSSIER VOORBEREID DOOR **RENAUD DEWORST, PIERRE BIÉLANDE EN MIGUEL DE CLERCK**. VERANTWOORDELIJKE VOOR DE ENQUÊTE : **MIGUEL DE CLERCK**.

Bedankt

Deze enquête kon maar op een geldige manier uitgevoerd worden dankzij de medewerking van de geïnterviewde personen in de ngo's. Zij hebben hun uren vaak niet geteld en zij

hebben altijd getracht om zo juist mogelijk te antwoorden, met grote openhartigheid bovendien. De interviewers van Echos Communication én de onderwerpen die

in deze enquête aan bod kwamen werden ook bijzonder hartelijk onthaald. In naam van het hele team van Echos Communication willen we hen hiervoor hartelijk danken.



© Bénédicte Maindoux

reactie

Zich niet van strijd vergissen

Het Belgische ngo-landschap is vandaag voortdurend in beweging. De manier waarop projecten geleid worden verandert, onder eigen impuls of op vraag van de geldschieters. Er zijn twee grote tendensen: het gebruik van het logisch kader (met zijn sterktes en zwaktes) en het teruggelopen aantal expats. Stel je eens een ontwikkelingssamenwerking voor waarbij de fysieke ontmoetingen geteld worden, interculturele menselijke relaties zeldzaam zijn of de relaties door processen en formele procedures gestuurd worden, en waar programmering en planning heilig zijn. Deze karikatuur toont ons een systeem dat onmogelijk kan werken als het menselijk gedrag, individueel en collectief, niet in acht wordt genomen. De huidige manier van denken en doen, die zich steeds meer op de processen focust – zoals EFQM – laat steeds minder plaats voor het relationele. Deze processen hebben hun verdiensten en zijn zelfs onmisbaar, maar allemaal laten ze de informele dimensie van de informatie-uitwisseling terzijde. En juist daarin schuilt het hart van de relatie met de andere. De hypothese van Echos Communication is dat, meer nog dan de jobs zelf (die door een meerderheid van de ngo's goed uitgeoefend worden), de capaciteit om individueel en collectief menselijk gedrag in heel het begeleidingsproces te integreren, het verschil in doeltreffendheid en impact zal uitmaken. Het gaat erom te ontdekken, te begrijpen en te managen. Bij de andere, bij zichzelf. In de relatie. In de organisatie.



De bevindingen die we op de volgende pagina's voorstellen zijn het resultaat van een kwalitatieve enquête uitgevoerd bij 74 Belgische ngo's. De gegevens werden verzameld tussen augustus en oktober 2011. Het gaat om in totaal 94 face to face interviews door twee interviewers (een Franstalige en een Nederlandstalige).

Methodologie van de kwalitatieve enquête

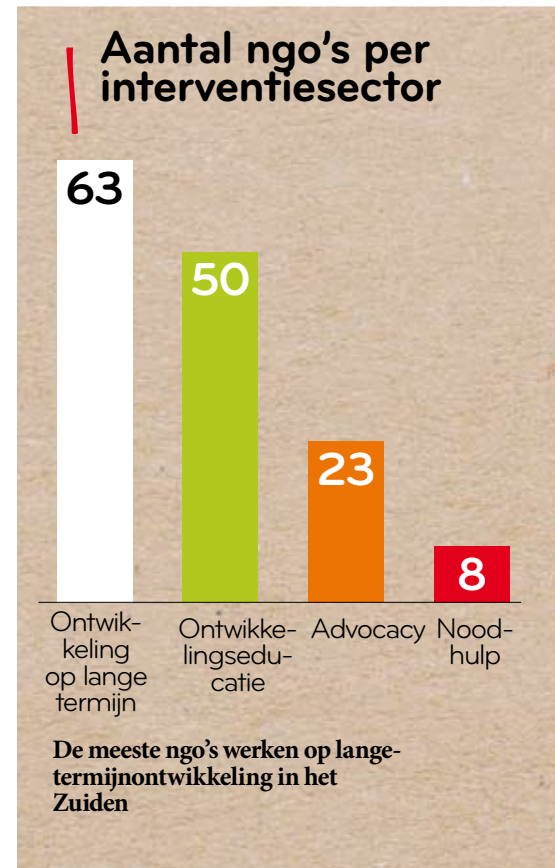
Alle ngo's die op 1 april 2011 door de DGD geaccrediteerd waren, werden gecontacteerd, in totaal 114 organisaties. Bijna 65% van hen is op onze uitnodiging ingegaan. Het pannel bestaat uit directeurs en algemeen secretarissen (CEO), human resource verantwoordelijken (HRM), coördinatoren van het luik Zuid en verantwoordelijken van projecten in het Zuiden (ResOps). Enkele personen beoefenen verschillende van deze functies tegelijk. De gemiddelde duur van de interviews was 55 minuten.

In detail...

Typisch voor kwalitatieve enquêtes is het grote aantal open vragen, waarbij de ondervraagde niet hoeft te kiezen uit vastgelegde antwoorden. De grote waaier antwoorden werd later door de interviewers in een professionele software die enquêtes analyseert ingevoerd. Op basis van die resultaten hebben de directeur van Echos Communication (12 jaar terreinervaring) en één van de interviewers zich over de analyse gebogen. Tijdens de uitwerking werden bepaalde antwoorden opnieuw gecodeerd, dat wil zeggen geclasseerd in categorieën die elkaar uitsluiten. Daarbij moest 90% van de antwoorden aan een categorie toegekend kunnen worden. Naast puur beschrijvende categorieën (bijv.: agronomie en logistiek vallen in

de categorie technische wetenschappen terwijl antropologie en psychologie binnen de menswetenschappen vallen), konden dankzij een theoretische model nog meer hercoderingen gebeuren. Het gaat hier om het model PAEI van Ichak Adizes, dat vier cruciale functies onderscheidt binnen een organisatie: producent, administrator, ondernemer en integrator. Doel van deze nieuwe categorisering is, aan de ene kant, de verschillende interpretaties van de analyse te verhogen en aan de andere kant correlaties te vinden tussen variabelen.

Door de kwalitatieve aard van de enquête, kan de subjectiviteit van de interviewers en de analisten mogelijk een invloed hebben op de gegevens. Om dit risico te beperken heeft een statistisch socioloog het volledige proces van het onderzoek gevolgd om de coherentie van de gegevens te garanderen en advies te geven over de beste manier van vragen stellen, coderen en hercoderen om zo de meest objectieve resultaten te behalen. Het is deze socioloog die uiteindelijk de statistische gegevens geformuleerd heeft. Bovendien werd elk stadium herhaaldelijk gecontroleerd. Aan het einde van de toewijzing in categorieën werd een vierde van de enquêtes opnieuw bekeken om te zien of de gebruikte woorden correct de ideeën van de geïnterviewde personen weergaven. Voor de hercodering



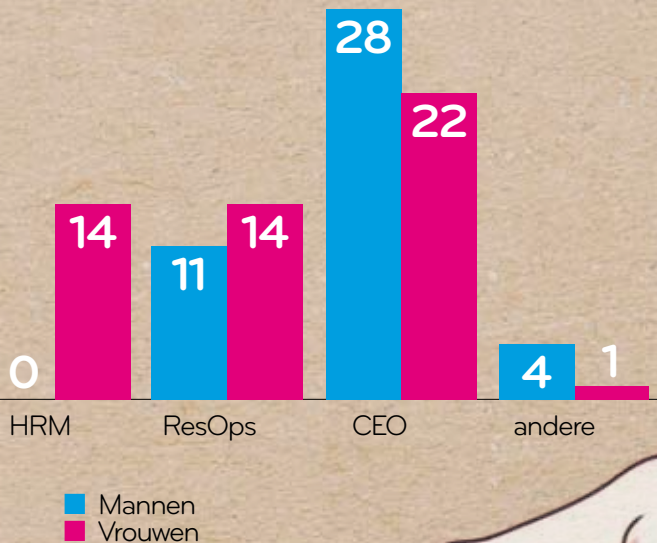
werd elke categorisering twee weken na de eerste indeling opnieuw gedaan om te verzekeren dat het behaalde resultaat consistent zou zijn. Het hele proces werd met de nodige precisie en ernst doorlopen, met als enige doel in woorden en cijfers een trouw verslag te brengen van de verzamelde gegevens.

Algemene gegevens over de steekproef

Van de 74 ondervraagde ngo's bevinden er zich 19 (26%) in Wallonië, 12 (16%) in Vlaanderen en 43 (58%) in het Brusselse Gewest. Op de vraag in welk domein de ngo actief is (meerdere antwoorden waren mogelijk), blijkt een grote meerderheid actief te zijn in ontwikkeling op lange termijn (85%). Op de tweede plaats komt ontwikkelingseducatie (67%). De kleine ngo's (minder dan 10 werknemers) maken met 50 units (67%) de meerderheid uit van de steekproef, gevolgd door de grote (meer dan 25 werknemers) met 13 vertegenwoordigers (18%) en de middelgrote (tussen de 11 en 25 werknemers), die met 11 zijn (15%). De meerderheid van de ngo's beoefent zijn activiteit zowel in het Noorden als in het Zuiden (56%). 29% van hen opereren hoofdzakelijk in het Zuiden en de resterende 15% vooral in het Noorden.

Het aantal geïnterviewde personen bestaat uit 50 CEO's, 14 HRM verantwoor-

2 Uitgeoefende functies van de respondenten en verhouding man-vrouw per functie



Een representatief steekproef

delijken, 25 ResOps en 5 personen die een andere functie uitoefenen, een totaal van 94 respondenten. Ze hebben gemiddeld 15 jaar ervaring in de sector. De helft heeft één of meerdere ervaringen van lange duur in één of meerdere zuidoostelijke landen. De gemiddelde duur van deze missies is 6 à 7 jaar.

De verhouding man-vrouw is lichtjes in het voordeel van de vrouw met 54% vrouwen tegenover 46% mannen, wat representatief is voor de sector.⁽¹⁾ Wat de leeftijd betreft, toont de steekproef een groter aandeel personen tussen 45 en 54 jaar (37%) dan het werkelijke aandeel van deze personen in het geheel van de sector (25%). Dat wordt verklaard door het feit dat de geïnterviewde personen verantwoordelijke functies uitoefenen in hun organisaties, wat dikwijls synoniem is voor een grotere anciënniteit.

Het aantal organisaties die hebben deelgenomen aan deze enquête en de kwaliteit van de respondenten maakt de steekproef representatief voor de sector.

(1) Bron: <http://www.ngo-openboek.be>

check list



Lijst van de deelnemende ngos

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 11.11.11 | LD (2) |
| AADC | LE CORON |
| AAPK | LE MONDE SELON LES FEMMES |
| ACDA | LHAC |
| ACTEC | LIGHT FOR THE WORLD |
| ADG | MAX HAVELAAR (2) |
| AdZG (2) | MAYA HONING |
| ADPM | MEKONG PLUS |
| AMIS DE GATAGARA | MEMISA (3) |
| AQUADEV (2) | MSF (2) |
| ATOL | OBCE |
| AUTRE TERRE (2) | OXFAM MM (2) |
| CARAES | OXFAM |
| CDI BWAMANDA (2) | WERELDWINKELS (2) |
| CETRI | PHOS |
| CHAINE DE L'ESPOIR | QUINOA |
| CNCD | RCN JUSTICE ET DEMOCRATIE |
| COMMISSION JUSTICE ET PAIX | RODE KRUIS VL |
| COTA | INTERNATIONAAL (2) |
| CRB | SCI |
| CSA | SENSORIAL HANDICAP COOPERATION |
| CUNINA | SFCG |
| DAMIAANACTIE | SLCD |
| DBA | SOLIDARITE |
| DIERENARTSEN ZONDER GRENZEN (3) | PROTESTANTE |
| DYNAMO | SONGES |
| INTERNATIONAL | SOS LAYETTES |
| ENTRAIDE ET FRATERNITE (2) | SOS KINDERDORPEN |
| FIAN | TEARFUND |
| FONDS ANDRE | UMUBANO |
| RYCKMANS | UNICEF |
| FOS (3) | UNIVERS-SUD |
| FRERES DES HOMMES | VBRC-OS |
| FUCID | VIA DON BOSCO |
| GEOMOUN | VIC |
| GROENHART | VOLENS |
| GROUPE ONE | VREDESEILANDEN (3) |
| ILES DE PAIX (2) | WERELDMEDIATHEEK |
| INGENIEURS SANS FRONTIERES | |
| KBA/FONCABA | |
| KINDEREN DERDE WERELD | |

Het cijfer tussen haakjes wijst op het aantal respondenten dat in de ngo aan de enquête deelnam.

dossier.



Groeten, een hele kunst

Een groet is zowat het meest alledaagse menselijke gebaar. Het is dan ook begrijpelijk dat we er zelden bij stil staan. Maar die lichtzinnigheid krijgt een deuk zodra we in contact komen met culturen waarmee we niet vertrouwd zijn. We zoeken naar woorden en handelingen, we stuntelen. Plots is daar het besef dat we met een eenvoudige begroeting een arsenaal van boodschappen uitsturen. En dat willen we niet verkerven.

Sylvie Walraevens & Renaud Deworst

Ontmoeting in Pinga (RD Congo) tussen Katia van het ICRC en Médard, hoofd van een klein dorp in de buurt. Het vertrouwen tussen Médard en het team van het ICRC zal uitmonden in de vraag om een conflict in het dorp te helpen oplossen.



© ICRC / YAZDI, Pedram

“In rurale gebieden is de groet drager van veel betekenis en subtiele gevoeligheden”, bevestigt Koenraad Stroeken, professor antropologie aan de vakgroep Afrikaanse Talen en Culturen van de Universiteit Gent. Hij deed jarenlang veldwerk in Tanzania en Kongo. “In Afrika neem je tijd voor een begroeting. ‘s Ochtends worden alle verwanten begroet om het tijdstip van de dag aan te geven en de banden aan te halen. Dat kan lang duren, maar de mate waarin je tijd uittrekt zal bepalend zijn voor het verdere contact. Omgangsvormen als groeten, grappen of tafelmanieren onderstrepen de waarden die leven in een bepaalde omgeving. De Afrikaan besteedt bijzonder veel aandacht en tijd aan zijn sociale netwerk omdat het een bron van welzijn is. Tijdens een groet houden mensen elkaars hand vast tot de groet voorbij is en ze kijken elkaar in de ogen. In die handdruk en blik komt op subtiele wijze naar boven of iemand gehaast is of juist tijd en interesse toont. Wie er met een haastige groet vanaf wil komen, zal vaststellen dat de ontmoeting voorlopig geen duurzaam vervolg krijgt.”

Sociale volwassenheid

Zonder enige kwaadwilligheid in het spel, kunnen de eerste luttele momenten van een ontmoeting dus bepalend zijn. Stroeken: “Met een uitschuiver breek je geen potten en je hypothekeert de kansen op een latere samenwerking niet, maar je schuift ze op de lange baan. Als vreemdeling geniet je een zeker krediet, maar wie de regels van de kunst niet begrijpt, wordt in vele Afrikaanse landen gezien als sociaal onvolwassen. Hij wordt niet ernstig genomen en moet eerst een leerperiode doormaken. Daarom worden de sociale omgangsvormen al heel vroeg aangeleerd bij kinderen en op gepaste tijden getoetst. Wie de codes van de lokale groet kent, wordt als lid van de lokale gemeenschap erkend. Elke inspanning op dat vlak wordt sterk gewaardeerd en loont voor de verdere samenwerking. Een lokale taxichauffeur of leraar aanspreken en vragen naar de geplogenheden, is een goede manier van doen. Alleen al de begroeting in de lokale taal leren zal een groot respect oogsten. Daarna kan een gesprek verder in het Frans, Engels of Swahili verlopen.”

Discretie als basisattitude

Dit lijkt op een waar mijnenveld, waar nauwelijks aan een misstap te ontkomen valt. Antropoloog Patrick Berben, specialist in Indiaanse en Oost-Afrikaanse culturen, stelt gerust: “Je hoeft niet



Trek tijd uit voor een begroeting; het zal je kansen op een vervolg vergroten

overdreven mee te doen met alles, want dat geeft aanleiding tot hilariteit en verstoort het ritme van de ontmoeting. Essentiëler is de attitude. Discretie, respect, betrokkenheid en vriendelijkheid zijn codewoorden voor een succesvolle introductie. Geef mensen de tijd om je te ontdekken en stel je lerend op. Gewoon vriendelijk langs de kant van de rivierbedding gaan zitten als uitnodiging voor een kennismakingsgesprek brengt mensen op de been en schept een eerste voorzichtige interactie. Voor verder contact creëer je eerst een menselijk draagvlak. Alledaagse dingen doen, samen gaan vissen of bij het kookvuur staan, helpt het vertrouwen op te bouwen. Daarna kan de relatie via formele handelingen zoals uitgebreid groeten bevestigd worden. De definitie van de psychologische privéruimte is overal ter wereld verschillend en het is belangrijk die zo veel mogelijk te respecteren. Zo rijd je bij nomaden niet meteen op hen af met een jeep, maar je stelt je ietwat afwachtend op aan de kant. In Zuid-Ethiopië is ‘kom

“In Afrika wordt een vreemd van het groeten niet begriipt sociaal onvolwassen.”



Besteed aandacht aan de begroeting in de lokale taal. Het vervolg kan in een gemeenschappelijke werktal



Overdrijf je aanpassingsinspanningen niet. Wees discreet, respectvol, betrokken en vriendelijk

bij mij koffie drinken' een courante groetformule. Een vluchtige beleefde groet zoals wij die kennen heeft ginder geen betekenis; er moet participatie zijn. Bij de Kaipo-Indianen wordt een vreemde eerst op de rooster gelegd in het mannenhuis. Ik werd zelf twee uur lang ondervraagd en kreeg dan pas een naam, bij wijze van aanvaarding in hun midden. Vanaf dat moment kon ik mijn 'vader' en andere verwanten begroeten."

Verwantschappen, nuttig en delicaat

Niet eenvoudig. De leeftijd, de status en de verwantschap bepalen de regels van het begroetingsritueel; dat geldt ook in Westerse culturen. In Afrika is verwantschap een niet te verwaarlozen notie. Je bent er altijd verwant met iemand uit de gemeenschap, ook als Westerse bezoeker. Die verwantschap is lang niet altijd een familiale band maar ze bepaalt hoe je in relatie staat tot de anderen. En dus hoe je de anderen begroet. Stroeken: "Tijdens één van mijn eerste verblijven in Tanzania was ik geschokt toen een oudere vrouw voor mij knielde als begroeting. Zij was ouder en ik ging ervan uit dat ik haar respect moest betuigen, maar onze verwantschap besliste daar anders over. Ik was sociaal ouder dan die vrouw omdat mijn 'zus', een genezeres bij wie ik woonde, die vrouw had geholpen. Daardoor zakte die vrouw ten opzichte van mijn zus een generatie en werd ze haar kind. Ik was door mijn verwantschap haar grootvader geworden en de vrouw bleef geknield totdat ik die verwantschap uitsprak door haar 'kleinkind' te noemen."

'Jij bent van mij'

Een sprekend voorbeeld, dat meteen een andere notie op tafel legt: verantwoordelijkheid. Daarin

eling die de kunst beschouwd als

Zuidzicht

Directheid maakt brokken



@Frédéric Remouchamps-Keops

Jean Kabuta is doctor in Afrikaanse Linguïstiek en Literatuur en professor emeritus van de Universiteit Gent. Hij heeft in Congo de ngo Kassala opgericht, waarvan hij de voorzitter is. Jonge Vlaamse studenten worden door deze ngo als vrijwilligers uitgenodigd om workshops in creativiteit of alfabetisering te verzorgen.

“Twee weken nadat de studenten ter plaatse waren aangekomen, riep één van hen mij op straat toe met 'Kabuta, Kabuta!' Ik had meteen door dat ze een ongelooflijke blunder beging in het bijzijn van de tientallen burens die van dit voorval getuige waren. Door mij, zonder kwade wil, aan

de spreken zoals men doet met een huishoudhulp, kwam ze bijzonder grof over. Ze gedroeg zich zoals de blanken vroeger ten tijde van de kolonisatie. Vandaag wordt ik door mijn leeftijd – ik ben ouder dan zestig-, mijn directeursfunctie en mijn status als universiteitsprofessor ginder aangesproken met 'professor', 'Papa Jean' of 'Monsieur Jean', maar nooit met 'Kabuta'. Mijn burens waren erg gegeneerd voor mij omdat ze dit als een groot gebrek aan respect beschouwden. Dit incident is niet zonder gevolg gebleven want sinds dan wordt de studenten tijdens hun eerste week bijgebracht welk gedrag wel en niet aanvaardbaar is.

Begroetingen geven duidelijk aan waar mensen het meeste waarde aan hechten. Jean Kabuta vertelt ons de volgende anekdote: "Op een dag kwam ik aan in Kamina (Congo), samen met een Zwitserse vriendin. Van het station tot thuis moesten we wandelen, want er zijn daar geen taxi's of bussen. Voor we thuis aankwamen hadden we er al zeker een volledig uur begroetingen opzitten! Voortdurend was er wel iemand die mij herkende en dat werd alleen maar erger toen mijn tante van moederszijde, Bääbà Ndéléla, zich bij ons voegde. Velen verwarren haar namelijk met mijn moeder. De Zwitserse vriendin, afkomstig uit een land waar men uurwerken maakt, kon er niet bij hoe veel tijd wij verspillen met onze begroetingen!" Dat het Westen veel belang hecht aan tijd, tja, wie had dat gedacht!

dossier. Rituelen met een boodschap



Je weg vinden in de talrijke groetformules is geen evidentie. Alessandro Duranti, professor linguïstische antropologie aan de University of California, verklaart de complexiteit: "Begroetingen komen

veelal voor in paren of reeksen. Het eerste deel vraagt naar een welbepaald vervolg: "How are you? Fine, thank you". Lange tijd leefde de overtuiging dat de groet enkel bedoeld is om contact te leggen, om iemands aanwezigheid te erkennen; dat de woorden zo geritualiseerd zijn dat ze geen drager meer zijn van betekenis. Mensen menen niet (letterlijk) wat ze zeggen. Maar er is altijd uitwisseling van informatie. Een groet is de eerste stap,

de mogelijkheid voor een interactie tussen mensen. De vraag 'hoe gaat het?' kan een beleefde groet zijn, maar mits enkele subtiele wendingen kunnen we ook uitdrukken dat we echt in gesprek willen gaan. In Afrikaanse culturen zijn heel lange en complexe begroetingsreeksen in gebruik. Daarom is het erg moeilijk in een andere cultuur en taal een substituuat te vinden voor een groetformule."

ligt het echte belang van het uitklaren van verwantschappen. In Afrika hoor je altijd bij een of andere persoon en die draagt de verantwoordelijkheid als er iets gebeurt. Bij een begroeting zegt men meteen 'jij bent van mij', 'jij bent van mijn vader' enzovoort, waarmee men aangeeft wie de laatste verantwoordelijke is bij een eventueel voorval. Stroeken: "Ik herinner mij een feest in Kinshasa waar zich een dodelijk incident had voorgedaan met de chauffeur van een coöperant. De verantwoordelijkheid werd toegeschreven aan de aanwezigen op het feest, dus ook de groep aanwezige ontwikkelingswerkers. Het ontwikkelingsproject werd in de beginfase reeds afgeblazen. In wiens naam je ergens aanwezig bent, is bijzonder belangrijk. Een ontwikkelingswerker of onderzoeker doet er goed aan lokale broederschappen aan te knopen, waarnaar hij kan verwijzen als het fout loopt. Door die verwantschappen wordt de verantwoordelijkheid gedeeld. De link tussen verwantschap en verantwoordelijk is in heel Afrika zeer belangrijk."



Stel je lerend op en toon vooruitgang in je beheersing van het begroetingsritueel



Klaar verwantschappen uit en druk ze uit in je begroeting

© iStockPhoto - Cliff Parnell

Sociale etiquette versus technische knowhow

Alle goede intenties en respect ten spijt, blijft de vraag in welke mate diepgewortelde ideeën van dominantie en zelfs neokolonialisme nog een rol spelen bij een ontmoeting (en begroeting) tussen blank en niet-blank. "In Oost-Afrika speelt de notie van superioriteit

Boek

Duranti, A. (1997). *Universal and Culture-Specific Properties of Greetings*. *Journal of Linguistic*

Anthropology, 7: 63-97.
De bijbel om meer te weten over begroetingen.



Web

<http://www.intercultures.ca/cil-cai/countryinsights-apercuspays-fra.asp>
Concrete culturele tips voor een groot aantal landen
<http://orvillejenkins.com/whaticulture/greetingscul.html>

Een artikel van Orville B. Jenkins over begroetingen uit de reeks "What is Culture?" van Focus on Communication Effectiveness, October 1993



© Jean-Christophe Pauget

Noordzicht

Van tolerantie tot handicap



Jean-Christophe Pauget richtte zijn eigen organisatie op, na bijna 20 jaar zijn sporen te hebben verdiend in ontwikkelingswerk. (www.avenireheritage.com).

“ In het begin kan het urenlange groeten echt op de zenuwen werken. Toen ik in Guinea werkte, nam de begroeting altijd veel tijd in beslag. Als je op weg naar het werk eerst tien mensen moet begroeten, ben je al snel geneigd om naar de grond te kijken terwijl je stapt. Gelukkig is er een grote tolerantie en de mensen begrijpen dat dit geen deel uitmaakt van onze cultuur. Meestal is het eerste contact heel belangrijk maar het bepaalt niet alles. Als je een fout

begaat, is er altijd de mogelijkheid om dit achteraf weer goed te maken, maar je begint wel met een handicap. Ik heb echter al situaties meegemaakt waar vergeten te groeten grote problemen veroorzaakte. Enkele verantwoordelijken die institutioneel gesponsorde projecten kwamen bezoeken om de evolutie van het programma te evalueren, groetten enkel de burgemeester en vergaten, gewild of door onoplettendheid of gebrek aan kennis van de lokale cultuur, de traditionele chef te groeten. Uiteindelijk heeft het project veel vertraging opgelopen omdat de mensen niet meer wilden meewerken. Ze voelden zich niet gerespecteerd en het vertrouwen was stuk. ”

enkel een beperkte rol bij mensen met een concrete historische herinnering”, nuanceert Patrick Berben. “De Turkana, een Keniaans nomadenvolk tegen de grens met Soedan, zijn hoegenaamd niet geïmponerd door blanken; zij dagen je voortdurend uit tijdens hun begroetingsritueel. Anderzijds nemen oudere Samburu, verwant aan de Maasai, aanvankelijk vaak een terughoudende houding aan, op basis van de herinneringen aan het Engelse koloniale regime, de belastingplicht en de dwangarbeid bij de aanleg van wegen in de regio.” De aanwezigheid van (neo-)koloniale effecten hangt dus af van de aard van de vroegere bezetting en van de financiële afhankelijkheidsrelaties die vandaag nog bestaan. Volgens Koenraad Stroeken wordt veel bepaald door de opstelling van de bezoeker. “Voor vele Afrikaanse volkeren heeft de westerling veel technische knowhow en kapitaal maar ontbreekt het hem aan kennis van de sociale omgang. Een coöperant die niet meegaat in deze karikatuurale rolverdeling en bereid is uit zijn expertrol te stappen, opent de deur voor een samenwerking op voet van gelijkheid.”

Hallo als wereldgroet

Hoe cultuurgebonden een groet ook is, toch treedt er langzaam een zekere universalisering op in verstedelijkte milieus. De snelle groet als ‘hallo’ en ‘hoe gaat het’ vindt meer en meer ingang. John Kanjagail, manager

van een Tanzaniaanse koffiëcoöperatieve, bevestigt: “De televisie heeft ons vertrouwd gemaakt met gebruiken uit de westerse wereld. Buiten de echt rurale omgevingen omhelzen wij elkaar nu ook.”

Hoe pak je het aan... hoe blijf je zen

"Hij irriteert mij!..."

en, laten we vooral niet seksistisch zijn, zij ook! Tenzij we zoals de dalai lama een eindeloze capaciteit hebben om zen te blijven, confronteert het leven, professioneel of niet, ons regelmatig met vreselijke creaturen. Het probleem is dat je met die mensen moet leven, werken en onderhandelen, zoals Brel zou zeggen. Hoe blijf je daar zen bij?

We kunnen eindeloos veel situaties bedenken waarin we geconfronteerd worden met mensen waarmee het niet botert, gewoon omdat een klein detail ons systematisch op de zenuwen werkt: de dossierbeheerder die zich stevast op de komma's en niet op de geest van de tekst stort, die partner in het Zuiden die blijkbaar niet dezelfde notie van tijd heeft als ik en systematisch te laat komt, die collega die altijd overwerkt is en waar je steeds achteraan moet hollen, die andere die ongelooflijk slordig is en tenslotte die onvermoeibare gast, die je onmogelijk kan onderbreken eens hij aan het woord is.

Een onproductieve woede-uitval

Natuurlijk kan een goeie sneer nu en dan eens deugd doen en de situatie uitklaren, maar in veruit de meeste gevallen is je geduld verliezen en je laten meeslepen gewoon contraproductief voor een relatie. Want als de andere jouw irritatie merkt – en meestal is dat het geval – staat hij perplex of wordt hij achterdochtig. Niet ideaal om een constructieve relatie op te bouwen. Een voorbeeld van een uit de hand gelopen reactie? De pers had een vette kluif aan het gedrag van Henri Guaino, speciale raadsman van Nicolas Sarkozy, tegenover Jérôme Guedj, de PS-voorzitter van de Algemene Raad van het Franse departement Essonne.⁽¹⁾ Iedereen viel van zijn stoel. Door het lint gaan, alleen maar omdat de socialist het Franse debat over de nationale identiteit schadelijk en onwaardig noemt, is dat wel redelijk? Vooral omdat zijn reactie gewoon in de lijn van de verwachting ligt, en zelfs tot de regels van het spel behoort... In een politiek debat springt een fout als die van Guaino natuurlijk direct in het oog, dat heeft hij trouwens zelf de volgende dag toegegeven. Hij had de controle over zichzelf en over de situatie verloren...

Onverdraagzaamheden die ons in hun greep hebben

De ergernis die gepaard gaat met het gevoel 'ik verdraag dit niet' berooft ons niet alleen van onze intelligentie en heldere blik maar ze slaat ons ook uit ons lood, niet in het minst tegenover de persoon in kwestie. Want buiten de context van het politieke debat waar confrontatie de regel is, worden de zaken er gewoon ingewikkelder door wanneer ergernis de bovenhand neemt in een relatie met een collega.

De persoon tegenover jou is zich over het algemeen niet bewust dat zijn gedrag de anderen kan ergeren. Van uw partner weet u het wellicht, maar weet u waarmee u anderen op de zenuwen werkt? Niet zeker.

Wanneer we zo uit het lood geslagen zijn, waarover gaat dat dan? Simpelweg over het feit dat de menselijke geest een gemene neiging heeft om zich enkel op die ene irritante karakteristiek te richten. Resultaat: alle andere kwaliteiten waarover de andere mogelijkheden beschikt, verdwijnen naar de achtergrond. Of worden miskend. Dat is één effect van stress, waarvan aangetoond wordt in een meta-studie uit 2009 door professor Eric Gosselin, dat in 75% van de gevallen de prestatie afneemt naarmate deze stress toeneemt.

(1) Zie de website van de **Nouvel Observateur**: <http://tempsreel.nouvelobs.com/election-presidentielle-2012/20120226.OBS2298/video-c-est-insupportable-a-la-fin-quand-guaino-s-emporte.html>

Technieken om afstand te nemen, zoals het volle bewustzijn, werden

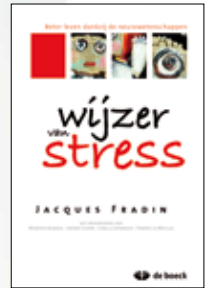
medisch bestudeerd, namelijk in de context van ernstige ziektes. Zie: <http://www.catie.ca/fr/nouvellescatie/2011-06-15/reduction-stress-pleine-conscience-chez-lhomme-seropositif-resultats-dun-e>

• Is a messy desk a good thing? <http://edition.cnn.com/2007/US/>

Careers/04/30/cb.mess/index.html

• Jia Liu, Dirk Smeesters, Debra Trampe. « Effects of Messiness on Preferences for Simplicity ». *Journal of Consumer Research*.

Op: repub.eur.nl/res/pub/25720/0536A6A0d01.pdf



Meer weten

Wijzer van stress van Jacques Fradin. Eyrolles

Hoe pak je het aan?

Tip N° 1 Opmerkzaam worden voor onze

irritaties Dat is een open deur intrappen, zal u zeggen. Ja, wat het principe betreft, maar niet zo voor de praktische kant, want wij zijn zo niet opgevoed en zitten neurologisch niet zo in elkaar dat we aandacht hebben voor onze stress (irritatie is daar een vorm van) en er wat afstand van nemen. De goede gewoonte nemen om terug te komen op wat ons ergert helpt ons beetje bij beetje om een weldoende afstand te nemen. Studies tonen aan dat enkel al afstand nemen de bloeddruk doet dalen.⁽²⁾

Tip N° 2 Beslissen om eerst aan zichzelf te

werken Over het algemeen is het menselijk ras geneigd om te besluiten dat 'de andere de onnozelaar is in het verhaal'... leermeesters in coaching leren u echter al snel dat het geen zin heeft de andere te willen veranderen. Als er al iemand is waar u toch een beetje controle over heeft, dan is het wel uzelf.

Tip N° 3 Verdraagzamer worden

Zodra we een intolerantie tegenover een gedrag of houding vastgesteld hebben, kunnen we de hersenzone activeren die het fijnst ontwikkeld is en het best aangepast voor veranderingen: de prefrontale cortex. Die hersenzone houdt van een aantal schijnbaar simpele dingen: nieuwsgierigheid (welk voordeel heeft, neem nu: slordig zijn? Welk ongemak brengt altijd geordend zijn met zich mee?), aanvaarding (o.k., hij is zoals hij is, ik ga hem niet veranderen), nuance (is het echt zo belangrijk om precies te zijn? Kan men leven zonder?), relativiteit (wat denken anderen van wanorde?) of ook reflectie (welk verband is er tussen wanorde en efficiëntie?).⁽³⁾ Op korte termijn is het effect niet gegarandeerd, maar door systematisch afstand te nemen, te aanvaarden dat de oplossing in jezelf ligt en tenslotte de deugden van de prefrontale cortex te activeren, kan je verdraagzamer worden.

Vervelend. Vandaar de vraag hoe je zen kan blijven. Een kleine diagnose. Het maakt echt wel iets uit om te weten wat er binnenin en tegenover ons precies gebeurt. Neemt de andere moedwillig een bepaalde houding aan om u te ergeren? In dat geval veranderen we van register en in een ander artikel zullen we daarop terugkomen. Tweede hypothese: de andere zit gewoon zo in elkaar! Laten we twee andere vragen stellen om hier meer inzicht in te krijgen: ben ik geërgerd ongeacht de persoon die dat gedrag of die karaktertrek vertoont? Tweede vraag: verkeer ik systematisch in dezelfde toestand wanneer ik met een dergelijk gedrag geconfronteerd wordt? Als je antwoord positief is op beide vragen, dan bingo!, hebben we een intolerantie ontdekt... Het goede nieuws is dat we in staat zijn verdraagzamer te worden. Het gaat erom die intolerantie niet zo sterk op ons te laten inwerken. Door verdraagzamer te worden winnen we een snuifje vrijheid. PIERRE BIÉLANDE ///

instrument.

Sociocratie: de kracht van participatie

Decennialang scoorden eerst rationele en later emotionele intelligentie hoog als toegangspoort naar succes. Vandaag is er een groeiende openheid voor een derde dimensie: de sociale intelligentie, een competentie om efficiënt te functioneren in groep. Dit zet de deur wagenwijd open voor een interessant model: Sociocratie.

De sociocratische kring-organisatiemethode beschikt over een complete verzameling managementinstrumenten: een soort werkbladen die de stappen in het proces op gestructureerde wijze begeleiden. Wie hiermee aan de slag wil, heeft enige kennis en ervaring nodig en volgt best een opleiding door een expert. Sociocracy Belgium organiseert individuele en collectieve vormings- en begeleidingstrajecten.

Alle info: www.sociocracy.be

Sociocratie is geen nieuwlichterij. Het model werd in de jaren '70 uitgewerkt door Gerard Endenburg om een einde te stellen aan de onophoudelijke conflicten in het familiebedrijf. De sleutel bleek een manier van samenwerken en besturen te zijn die uitgaat van gelijkwaardigheid van individuen en de kracht van participatie. En dit met heel concrete instrumenten. "Sociocratie legt de vinger op een leemte in ons westerse opvoedingsmodel: de waarde van collectieve intelligentie", aldus Martine Marenne, specialist in participatieve dynamiek en dynamisch bestuur. "In Afrikaanse culturen is het collectieve een onuitputtelijke bron van wijsheid en rijkdom."

Niet verwonderlijk dus dat sociocratie de samenwerking met lokale groepen in het kader van ontwikkelingswerk sterk kan bevorderen. Deze participatieve beslissingsmethode behandelt de terreinkennis en ervaring van de lokale bevolking als volstrekt gelijkwaardig en complementair aan de technische knowhow van de coöperant.

HET MODEL

Participatie, met behoud van hiërarchie

In een sociocratisch proces is participatie het codewoord. Iedere deelnemer wordt uitgenodigd om het woord te nemen en hiërarchische niveaus hebben in de beslissingsfase geen belang. Sociocratie gelooft in de complementariteit van talenten: elk belicht vanuit zijn unieke invalshoek een aspect van het probleem en levert zo een waardevolle bijdrage tot de finale oplossing. Een complete leek kan een zone belichten die de experts over het oog hebben gezien. Het is net die participatie die een antwoord biedt op een klassiek element van weerstand tegen verandering: het gevoel niet betrokken te zijn geweest. Maakt sociocratie dan brandhout van onze klassieke organisatiestructuren? Neen, het piramidale model behoudt zijn bestaansrecht. De uitvoering van de beslissingen volgt nog steeds de hiërarchische lijnen, maar in de vergaderingen waar beslissingen worden genomen, geldt gelijkheid. De sociocratische beslissingsstructuur is complementair aan de hiërarchische structuur en kan er als een kalkje bovenop worden gelegd.

Hélène Wilders

Communicatieverantwoordelijke bij het Waalse Agenstchap voor Technologische Stimulatie

"Ik werk met een netwerk van operatoren uit diverse organisaties, elk met hun eigen beslissingsstructuren en organisatiedynamiek. Sociocratie helpt mij om deze diversiteit te beheersen zonder zaken op te leggen.



Eens de deelnemers het piramidedenken verlaten en de rollen anders definiëren, verloopt het groepsproces veel gestructureerder. Het onderscheid tussen het strategische beslissingsproces en

het operationele niveau wordt uitgeklaard; de rollen zijn duidelijk. Bovendien helpt de methode om de informatiestromen tussen de verschillende entiteiten te structureren. En het is ook zoveel aangenamer

werken met mensen die hun eigen focus overstijgen om aan een collectieve oplossing te werken. Al vergt dat enige inspanning."

Print

Gerard Endenburg,
*Sociocratie.
Het organiseren van de
Besluitvorming*, Eburon
Editie, 2002

Gerard
Endenburg,
*Sociocratie als sociaal
ontwerp*, Eburon Editie,
1997.

Romme, dr A.G.L.
en Reijmer, drs J.M.,
*Kringorganiseren en
het dilemma tussen
centrale sturing
en zelforganisatie*,
M&O, nr.6,
december 1997

Web

www.sociocracy.be
www.sociocratie.nl
sociocracyuk.ning.com
www.socionet.us

*U kent een interessant
werkinstrument dat
waardevol is in een
context van ontwikke-
lingssamenwerking?
Laat het ons weten!*

Marie Chatelle

Groepsbegeleider voor SEL-LETS, een steunpunt voor lokale dienstenuitwisseling

“De cirkelmethode, waarbij iedereen een afgelijnde maar verzekerde tijd krijgt om het woord te nemen, brengt een enorme rust. Niemand moet vechten om gehoord te worden en niemand kan een



gesprek domineren. De grootste moeilijkheid is de regels te respecteren omdat ze voor een niet-geoefende ingaan tegen onze natuurlijke manier van ik-of-jij-discussiëren. Het algemene belang

laten primeren op je persoonlijke belang is een leerproces. In het begin vraagt dit veel tijd maar eenmaal de groep geoefend is, blijkt de methode bijzonder efficiënt en responsabiliserend te zijn.”

instrument.

de sterktes

- Individuen voelen zich gehoord en erkend om hun menselijke kwaliteiten. Dit bevordert de motivatie.
- Betrokkenheid wakkert de verantwoordelijkheidszin aan en creëert ownership.
- Participatie verzekert een grotere

coherentie tussen beslissing en uitvoering. Alle tegenkantingen zijn vooraf reeds op tafel gelegd en overwonnen.

- Sociocratie ontwikkelt de competenties van individuen: zich verbaal uitdrukken, argumenteren, creatief denken en rekening houden met het geheel.

de beperkingen

- Sociocratie veronderstelt een redelijk niveau van onderling vertrouwen. Vaak moet eerst daaraan gewerkt worden.
- Sociocratisch werken is een leerproces dat aanvankelijk tijdrovend kan

zijn omdat het vertrouwen en de competenties ontwikkeld moeten worden en de instrumenten nog ongekend zijn.

- De methode werkt vooral bij strategische beslissingen. Niet elk probleem kan op sociocratische wijze opgelost worden.

de voorwaarden

Voorwaarde voor een geslaagd traject is dat de top van de organisatie hiermee instemt en bereid is om leidinggeven in een nieuw daglicht te stellen. Sociocratie is een leerproces en het eigen perspectief

overstijgen ten voordele van een groepsbeslissing vergt veel inspanning.

“Bezwaren die op een constructieve manier geformuleerd worden met een betere oplossing als doel, zijn geen obstakel maar juist een bron van creativiteit.”



DE BASIS-REGELS

Sociocratie werkt met een aantal basisprincipes, regels die de participatieve dynamiek garanderen.

het 100% eens moet zijn met de voorgestelde oplossing, maar niemand mag er een doorwegend beargumenteerd bezwaar tegen hebben. Martine Marenne: “Bezwaren die op een constructieve manier geformuleerd worden met een betere oplossing als doel, zijn geen obstakel maar juist een bron van creativiteit. Een goede beslissing houdt rekening met de grenzen van ieder die met deze beslissing verder moet. Zo vermijdt men het traditionele winnaar-verliezerspel.”

De palaverstok

Afrikaanse en Latijns-Amerikaanse culturen zijn vertrouwd met participatieve methodes. Zij kennen bijvoorbeeld de palaverstok. Dit is een stok die rondgaat in de groep en wie hem in handen neemt, geeft aan dat hij iets te vertellen heeft. De anderen tonen hun respect door te luisteren en de spreker niet te onderbreken (meer over deze methode in een volgend nummer).

1/ De kringorganisatie Elke werkeenheid is een beslissingskring met een grote autonomie. Elke kring bevat deelnemers van verschillende hiërarchische niveaus. De kringvergaderingen hebben een typisch verloop: elke deelnemer neemt op zijn beurt het woord. Niemand beoordeelt de inbreng van de ander onmiddellijk maar wacht zijn beurt af. Specialist Martine Marenne: “Die tijd voor reflectie helpt om al te sterke emoties te temperen en de juiste woorden te vinden. Deze techniek veronderstelt een strenge discipline en vergt van elke deelnemer de verantwoordelijke houding om actief bij te dragen tot het collectieve resultaat. Momenten van stilte bevorderen de reflectie, rijping en creativiteit.”

2/ Consent De sociocratische kring zoekt steeds een oplossing waarmee elke deelnemer kan instemmen (consent). Anders dus dan het democratische consensusmodel, waarbij de verliezende partij zich neerlegt bij de beslissing van de meerderheid. Dat wil niet zeggen dat iedereen

3/ Verkiezing zonder kandidaat In elk sociocratisch beslissingsproces worden twee rollen toegekend: de animator, die het proces begeleidt, de regels bewaakt en de groep naar een beslissing leidt, en de secretaris, die de agenda en de tijd in het oog houdt. Niemand stelt zich kandidaat voor deze rollen. Ze worden toegewezen door de groep op basis van kwaliteiten als competentie of beschikbaarheid en niet op basis van formele functies zoals leidinggevende of secretaresse.

4/ De dubbele koppeling Dit principe zorgt ervoor dat de band tussen de beslissingskringen van eenzelfde organisatie verstevigd wordt. Elke kring wordt in de kring van het niveau erboven vertegenwoordigd door twee van zijn leden: de hiërarchische overste, ‘eerste link’ genoemd, en de ‘tweede link’, die door de kring wordt gekozen. Dit duo verzekert de communicatie naar onder en naar boven. SYLVIE WALRAEVENS





blog-notes.

Stem van de expert
Luc Roulet

Luc Roulet is leermeester in leadership in Frankrijk en in China en ook stichter van Y-Motions International, een adviespraktijk voor leiderschap en transformatie. Hij heeft drie jaar in de Filipijnen gewerkt in het domein van mikro-financiering en 18 maanden in Madagascar als raadgever voor het presidentschap, met een project van leiderschapsonwikkeling (dorpshoofden, vrouwelijke leiders, ministeriële teams, ...).



Luc Roulet in Antananarivo met het organisatieteam van de opleiding over leiderschap voor 30 Malagassische kaderleden uit alle maatschappelijke sectoren. Het thema was kolonisatie. Had dit onderwerp nog enig belang, 40 jaar na het vertrek van de Franse kolonisator? Er vormden zich twee strekkingen: «de kolonisatie is nog steeds de kernoorzaak van onze huidige problemen» versus «dat is verleden tijd, laten we onze pijlen op iets anders richten». Het debat werd als snel door drie mannen beheerst, waarop ik een vraag in de groep gooide: «wordt de groep hier eigenlijk niet door drie personen gekoloniseerd?» De betrokken personen ontkenden, beledigd door deze opmerking, maar ze gingen gewoon verder

Wie ontwikkeling zegt, zegt autonomie

In 2006 hield ik in Antananarivo een informatiesessie over leiderschap voor 30 Malagassische kaderleden uit alle maatschappelijke sectoren. Het thema was kolonisatie. Had dit onderwerp nog enig belang, 40 jaar na het vertrek van de Franse kolonisator? Er vormden zich twee strekkingen: «de kolonisatie is nog steeds de kernoorzaak van onze huidige problemen» versus «dat is verleden tijd, laten we onze pijlen op iets anders richten». Het debat werd als snel door drie mannen beheerst, waarop ik een vraag in de groep gooide: «wordt de groep hier eigenlijk niet door drie personen gekoloniseerd?» De betrokken personen ontkenden, beledigd door deze opmerking, maar ze gingen gewoon verder

met het debat naar zich toe te trekken! Mijn Australische mede-animator stelde daarom een bijkomende vraag: «hebben de 27 andere deelnemers niet eerder het comfort gezocht om door drie van hen gekoloniseerd te worden?» In een flits werden de rollen herverdeeld omdat iedereen de nood voelde om zijn stem te laten horen.

Voor velen van ons is er die dag een fundamentele omkering gebeurd: onze ogen werden geopend voor de mechanismen van macht en afhankelijkheid in een groep. Enkele destabiliserende vragen volstonden om onze groep bereid te vinden tot een moeilijk, eerlijk, maar o zo belangrijk gesprek over al het onuitgesprokene dat zich in machtsmechanismen schuil

houdt. Laat de manier waarop wij in groep functioneren toe dat elke aanwezige het woord neemt, zich engageert, meedenkt over innovatie, risico's neemt en creatief is? Of lokt ze ons onvermijdelijk in impliciete relaties van dominantie?

Nola Katherine Symor spreekt over de 'afhankelijkheidscyclus'. Daarmee illustreert ze de natuurlijke fasen die wij doormaken in onze houding tegenover autoriteit: afhankelijkheid, tegen-afhankelijkheid, onafhankelijkheid en onderlinge afhankelijkheid.⁽¹⁾ Deze fasen beschrijven schematisch hoe een kind van de volwassene afhankelijk is, hoe de adolescent zich tegen het ouderlijk gezag verzet, hoe de jongvolwassene zijn onafhankelijkheid vindt en hoe de rijpe volwassene

een vruchtbare onderlinge afhankelijkheid met anderen ontwikkelt. Diezelfde fasen structureren ook de natuurlijke integratie in een groep. Wanneer we dit model toepassen op teams in de context van ontwikkelingssamenwerking, rijzen er verschillende vragen: laten wij de eerste twee fasen van gemeenschappelijke afhankelijkheid achter ons om een stap verder te durven zetten naar onderlinge afhankelijkheid?⁽²⁾ Zijn wij ons bewust van de macht die diverse instanties op ons uitoefenen: politiek, geld van sponsors, methodologieën, kennis...? Gaan we eindeloos verder met een soort kolonisatie van de mentaliteit, waarbij de machthebbers en de hulpbehoevenden zich elk beklagen vanuit archetypische en overgeërfde rollen uit een andere eeuw? Of zijn wij er ons juist van bewust dat:

- wie de macht in handen heeft de eerste is om lessen te leren, met name van diegenen die hij begunstigt met zijn werk?
- elk team een gunstig kader moet creëren om de overgang naar relaties van echte onderlinge afhankelijkheid te vergemakkelijken?
- wie aan ontwikkeling doet zich overbodig moet trachten te maken, waardoor de begunstigten uiteindelijk onafhankelijk en autonoom in hun ontwikkeling worden?⁽³⁾

Is dat niet de grootste uitdaging voor ontwikkelings samenwerking vandaag? **///**

(1) Symor Nola Katherine, *Le cycle de la dépendance, Actualités en Analyse Transactionnelle*, n°27, 1983, pp. 140-145.

(2) Voor een reflectie over de afhankelijkheidscyclus, zie de nota van Pascal Ponty: www.coaching.ponty.fr/resources/Autonomie.pdf

(3) Over de pedagogie die de autonomie van de deelnemers bevordert, zie: <http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/9312/1/ale09p-paper8.pdf>

agenda.

conferenties

25
04

Appreciative inquiry (AI) Wereld-conferentie

De AI-methode valoriseert en vergroot de sterktes van personen, organisaties en grotere structuren... in plaats van zich te focussen op de tekortkomingen.

Wie? WAIC

Wanneer? 25-28 april 2012

Waar? ICC Gent, Citadelpark, 9000 Gent
Info: www.2012waic.com

9
07

Journées Annuelles sur la Gouvernance en Afrique (JAGA)

Dit jaarlijkse inter-Afrikaanse forum bevordert de uitwisseling van ervaringen, reflecties en concrete oplossingen rond de grootste uitdagingen in Afrika.

Wie? JAGA

Wanneer? 9-12 juli 2012

Waar? Kaapverdië
Info: <http://jaga.afrique-gouvernance.net>

25
05

Kennismakingsdag "Dynamique participative"

Participatieve Dynamiek (zie artikel Sociocratie) is een management- en beslissingsmethode die de sociale intelligentie stimuleert en collectieve intelligentie hoog in het vaandel draagt.

Wie? Sociocracy Belgium

Wanneer? Meerdere sessies. Eerste sessie op 25 mei 2012

Waar? Espace Coghen, Brussel

Info: www.sociocracy.be

Noord-Zuid

04
07

Basisopleiding: "Ici ou ailleurs, que faire?"

Deze Iteco-opleiding oriënteert u in de politieke, economische en culturele realiteit van geïndustrialiseerde en derdewereldlanden (opleiding erkend als equivalent van de BTC-opleiding)

Wie? ITECO

Wanneer? Meerdere sessies. Eerste sessie van 4 tot 10 juli 2012

Waar? Centre culturel Marcel Hicter, 5100 Wépion

Info: www.iteco.be

Menselijke ontwikkeling

24
04

Basisreeks: Geweldloze Communicatie

Deze opleiding leert op een respectvolle manier gevoelens, verlangens en noden te uiten.

Wie? De Ontmoeting

Wanneer? Vanaf 24 april 2012

Waar? Cultureel centrum Het Gildhof, Tielt

Info: www.praktijkdeontmoeting.be

07
05

Opleiding: "Sortir des rapports de force"

Als reactie op een onheuse behandeling bestaat er naast hardheid of zwakte een derde weg: het geweldloze en constructieve model van 'Gelijkwaardigheid'.

Wie? Université de Paix

Wanneer? 7 en 14 mei 2012

Waar? Namen

Info:

www.universitedepaix.org

ONTWIKKELINGSSAMENWERKING EN MENSELIJKE RELATIES