

## Groep 26 en Groep 12.1

### Kigali en Gatagara, Rwanda



Groep 27: 20-24 augustus 2012, Follow-up 12.1: 27-28 augustus 2012

door Miloushka Kronstadt

“Rwanda? Dat is toch het land van de Hutu’s en Tutsi’s ? Wat ga je daar doen? Training geven? Waarom...?” Verbaasde en vragende blikken is wat ik in eerste instantie kreeg bij het bekend maken van mijn voornemen om naar Rwanda te gaan voor Libre Foundation. Gevolgd door: “Weet je het wel zeker, is het niet gevaarlijk?” Zelf twijfelde ik ook, maar het feit dat ik gevraagd ben, mijn nieuwsgierigheid en mijn fascinatie voor de Rwandese bevolking, maakten mij vastberaden ondanks de vele verbijsterende blikken. Twee trainingen zou ik daar gaan geven. Eerst een vijfdaagse voor een nieuwe groep, vervolgens een tweedaagse training voor de groep NGO-leiders en leidinggevendenden die in 2011 getraind waren. Deze groep heb ik vanuit Nederland helpen samenstellen omdat er destijds aanvankelijk te veel deelnemers van één NGO in zaten. Van een NGO mogen er maximaal twee deelnemers in de groep zitten, want we focussen ons op de leiders.

#### **2011: één mailtje of telefoontje en de tamtam wordt in werking gezet**

Ik belde destijds met verschillende organisaties waarvan we dachten dat ze vanuit Nederland in Rwanda NGO’s begeleiden. Geweldig, om samen te werken met organisaties zoals Partin, Nabuur, Cornerstone Foundation, Cycling out of Poverty en Rural Energy, die het heel gewoon vinden dat organisaties elkaar belangeloos helpen! Hebben ze zelf geen banden met Rwandese NGO’s, dan wisten ze me wel aan een andere relatie door te spelen. Eén mailtje of telefoontje was vaak voldoende om de tamtam in werking zet en waardoor we toen in relatief korte tijd de groep vol kregen! De groep voor Gatagara was op tijd compleet. Lees het verslag van Erik Bos (project 12) voor meer informatie over deze eerste training, gehouden op het revalidatiecentrum HPV Gatagara. Maar ook als je meer achtergrondinformatie wilt over de genocide, of over Rwanda nu onder the *friendly dictator* Kagame. De president die met strakke hand zijn volk in de richting van ontwikkeling drijft.

#### **De terugkomtraining Gatagara (project 12.1),**

Als één van de ‘oud deelnemers’ een nieuwe groep organiseert, worden er tegelijkertijd deelnemers uit voorgaande groep(en) benaderd voor een vervolgttraining. Deze trainingen ging ik geven. Voor mij zou Rwanda mijn eerste kennismaking met Afrika zijn. Het trainen in een andere cultuur zag ik wel zitten. Zelf was ik benieuwd naar wat het maakt dat de bevolking van Rwanda na alles wat ze hebben meegemaakt, zich zo succesvol kunnen verenigen om samen de strijd tegen armoede succesvol aan te gaan. Dat het succesvol is blijkt uit de statistieken van de Human Development Index. Van 1990 naar 2011 heeft Rwanda een stijging van 0.224 index eenheden gerealiseerd terwijl gemiddeld in de wereld over dezelfde periode een stijging van 0.088 heeft doorgemaakt. Dit is toch fascinerend, er is geen enkele Afrikaans land dat zich zo snel ontwikkeld heeft.

Ruim een jaar nadat ik meehielp met de logistiek van de eerste Rwanda-groep, sta ik nu zelf in Rwanda. Ondanks dat ik me goed geïnformeerd en ingelezen had, begon mijn verbazing al op het vliegveld: er was geen taxi maffia! Het bedrag dat de taxichauffeur noemde was exact gelijk aan wat mijn Rwandese contactpersoon had genoemd. In Kigali, de hoofdstad van Rwanda, train ik eerst een nieuwe groep (project 26) om vervolgens door te reizen naar Gatagara voor de terugkomtraining. Nu vertel ik je eerst over de terugkomtraining in Gatagara. Degene die mij kennen weten dat ik positief ingesteld ben. Ik moet eerlijk bekennen...op weg naar

Gatagara kreeg ik zo mijn bedenkingen, ik wist het niet meer zo zeker. “Leiderschap en communicatietraining, en dan...waar draagt het aan bij?”

### **Mijn twijfels verdwenen snel**

Daar stond ik in Gatagara voor de tweedaagse terugkomtraining. De training wordt niet veel later dan afgesproken geopend met door mij enkele woorden in het Kinyarwanda, gevolgd door een gebed geleid door een deelnemer. De afspraak om zelf de regels te maken was snel geregeld, ze kenden het idee nog van een jaar geleden. De tweedaagse training is strakker opgezet dan de eerder gevolgde vijfdaagse. Voor deze groep was dat geen enkel probleem, zelfs de tijdbewaking door de groep verliep zorgvuldig!

In deze tweedaagse brengen we met de Most Significant Change (MSC) onderzoeksmethode de uiteindelijke effecten van de eerdere training in kaart. Tegelijkertijd wisselen de deelnemers ervaringen uit zodat ze van elkaars successen leren. Want successen zijn het! Bij het delen van hun ervaringen zag je de deelnemers stralen. Ik straalde met ze mee, ik voelde me zo trots! Ten eerste op de deelnemers, zij voeren veranderingen door die in eerste instantie in de ogen van hun omgeving raar en bizar zijn. Ten tweede op Libre; ja, wat Libre doet heeft in deze groep zeker bijgedragen tot Significant Changes. En bij mij is alle twijfel weggenomen, als mensen me nu vragen naar het waarom van de Libre-trainingen, vertel ik ze de ervaringen van deze deelnemers.

### **The Most Significant Change (MSC)**

Eén van de deelnemers, de directeur van een opvangcentrum voor daklozen jongens, vertelde: “voor de training was mijn team bang voor mij”. Even voor het beeld; deze man omschrijf ik als charismatisch. Hij zei: “Ik dacht dat het goed was als ze bang voor me zijn. Dat moet, dat hoort, ik ben toch de directeur!” Na de training heeft hij zijn attitude veranderd. Hij neemt de tijd als mensen hem wat vragen, komt nu achter zijn laptop vandaan, luistert met aandacht en vraagt door. Hij gaf aan dat hij het in het begin best lastig vond om vol te houden. Hij merkte dat zijn medewerkers hem uitprobeerden. Wat hem geholpen heeft om door te zetten is: denken in mogelijkheden en zijn uiteindelijke doel voor ogen te houden. Bij het horen van zijn verhaal wist ik dit hij meer effect had dan hij zich kon bedenken, hier kom ik later in dit verslag op terug.

Dezelfde directeur vertelde over de gewoonte om kinderen te slaan. Hij dacht: “Het klopt niet, we halen de jongens van straat uit soms gewelddadige situaties. Vervolgens bieden we hen een veilig onderkomen met toekomstperspectieven én slaan we ze, om ze discipline bij te brengen”. Hij heeft de kinderen gevraagd wat anders kon. Voor Afrika is dit een vreemde actie, kinderen vraag je niks. Zeker niet naar hun mening over serieuze zaken. De kinderen gaven dan ook als antwoord: “Wij vinden het goed dat wij geslagen worden, zo leren wij de grenzen kennen”. Na doorvragen is het uiteindelijk gelukt om een antwoord te krijgen waar ook zijn personeel mee uit de voeten kon. Nu vertelde de directeur vol trots: “In onze organisatie wordt zeker een half jaar niemand meer geslagen, en toch loopt het geordend.”

Het Hoofd Orthopedisch Instrumentenmaken gaf aan nu na een dag werken nog energie over te hebben. Dat was voor de training anders. Er kwamen veel klachten binnen van niet goed zittende protheses die door zijn medewerkers gemaakt waren. Als leidinggevende nam hij naast zijn eigen werkzaamheden ook al deze klachten voor zijn rekening. Zelf beheerste hij een aantal nieuwe technieken goed, hij repareerde vervolgens de protheses totdat de patiënten uiteindelijk tevreden waren. Dit gaf hem veel extra werk. Maar je moet je voorstellen wat het voor een patiënt betekende om terug te moeten komen omdat een prothese de eerste keer niet goed zit. Uren in overvolle busjes en kilometers met pijn lopen.... Na de training heeft hij bij zijn chef extra tijd gevraagd om zijn medewerkers *on-the-job* te trainen. Dit mocht en hij heeft hen zijn vaardigheden overgedragen. Sinds driekwart jaar komen er veel minder patiënten terug met slecht passende protheses. Trots vertelde hij tot slot: “Ik kan nu met een gerust hart twee dagen bij deze training aanwezig zijn, met vertrouwen dat het werk goed doorgaat.” Hun werkmethode is veranderd. Vòòr de training verdeelde hij elke morgen het

werk. Als hij iets later was, gebeurde er niks totdat hij binnenkwam. Nu nemen de medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid.

Een andere deelnemer -hoofd van een overkoepelende organisatie die lokale boeren ondersteunt en internationaal kennis vergaart over landbouw- vertelde het volgende. Voor de training werkte hij met een ideeënbus, zijn medewerkers deponeerden daar al hun vragen en problemen en hij beantwoordde ze schriftelijk. Na de training is hij overgegaan op wekelijkse overleggen met zijn medewerkers. In deze overleggen begeleidt en stimuleert hij zijn medewerkers om zelf oplossingen te vinden. Hij gaf gniffelend aan dat hij met zijn ideeënbus achterafgezien vaak ook onnozele oplossingen had gegeven, omdat hij antwoordde zonder de context goed te kennen. Deze man vertelde ook dat vòòr de training veel kleine boeren die ondersteund werden door zijn overkoepelende organisatie, binnen afzienbare tijd failliet gingen. Ze gaven de boeren namelijk een lening als startkapitaal die ze vaak niet terug konden betalen. Na de training zijn heeft hij met zijn medewerkers overlegt en zijn ze voor de kleine boeren een scholingsproject gestart . Met resultaat dat de boeren niet meer afhankelijk zijn van de overkoepelende organisatie en tot nu toe minder vaak failliet gaan.

Enkele onderdelen van de training die de meeste deelnemers nog regelmatig inzetten, zijn *thinking in options*, denken in mogelijkheden in plaats van in problemen denken. Voor win-win gaan tijdens conflicten, dat wil zeggen samenwerken en zowel de relatie met de ander als je eigen belang respecteren. Ook het open staan voor feedback en echt luisteren passen deze deelnemers nog regelmatig toe. Deze twee trainingdagen zijn voorbij gevlogen. De laatste dag zijn er zelfs strategieën uitgewisseld die buiten de Libre training om ontwikkeld zijn.

### **Kigali, de eerste training**

In de hoofdstad Kigali ben ik gestart met de nieuwe groep te trainen. De twaalf deelnemers zijn leidinggevend en directeuren van diverse NGO's zoals van verschillende stichtingen voor straatkinderen in diverse leeftijdsgroepen, stichtingen voor kwetsbare ouderen of kwetsbare vrouwen en scholen. Iedereen sprak Engels, de één wel vloeiender dan de ander. Tijdens de training werd er onderling dan ook veel vertaald. In Rwanda zijn de officiële talen het Kinyarwanda, het Frans en het Engels. Op sommige plaatsen wordt er ook Swahili gesproken.

Aan het eind van de eerste dag waren de deelnemers tijdens de evaluatie enthousiast over de dag. Terwijl ik alle zeilen moest bijzetten om vooral in de plenaire gedeeltes van de training respons te krijgen. Zodra ik plenair een vraag stelde keken de deelnemers naar hun schoenen. Dit had verschillende redenen: het niet gewend zijn om een actieve bijdragen te leveren in een training, ook al zaten er universitair geschoolden deelnemers bij. Het moeten wennen aan mij, een 'dubbel buitenlandse' trainer. Ik ben een Nederlander van Antilliaanse afkomst. Ook al beschrijf ik mezelf als toegankelijk en is de ervaring dat ik normaal vrij snel een veilige leeromgeving creëer, de deelnemers bleven de eerste dag in mijn ogen en beleving bedeesd, maar tegelijkertijd zag ik ook de nieuwsgierigheid en leergierigheid doorschemeren.

### **Een dubbele boodschap**

Op staat in Rwanda had ik hetzelfde gevoel van tegenstrijdigheid die zich lastig laat duiden. Op straat staarden veel mensen mij aan. In mijn beleving met een nieuwsgierig en tegelijkertijd terughoudende blik. Eigenaardig als ik ben, (glim)lach ik vriendelijk naar iedereen die ik tegenkom en ik begroet ze hartelijk met de thuis geofende woorden in het Kinyarwanda. Het ijs smolt, maar ik kon niet goed peilen voor hoeveel procent. Nu achteraf omschrijf ik het zo: het was soms net alsof je bij mensen thuis komt waar net ruzie is geweest, en de gastheer en -vrouw verhouden zich 'keurig' tot elkaar en tot jou. In dit geval wist ik dat Rwanda een land met een heftig verleden is. Waarbij 95% van de mensen die je ontmoet de genocide hebben meegemaakt. Dit heeft een impact...maar de mensen verhouden zich *keurig* tot elkaar en tot mij.

De laatste dag van de training in Kigali zei mijn contactpersoon dat hij echt opgelucht was, hij was vooral opgelucht over het feit dat hij merkte dat de sfeer in de training open was, hij van de deelnemers hoorde dat ze actief hebben deelgenomen en hebben samengewerkt. Juist omdat hij de samensteller van deze groep was, vond hij het extra spannend. Vooral omdat het een gemêleerde groep van Hutu's en Tutsi's was, vertelde hij. Zoiets blijft in de training onbesproken, maar is toch voelbaar.

De persoonlijke leervragen van de deelnemers staan in de training centraal. Deze varieerde van vragen over *spreken in het openbaar, hoe houd je de aandacht van het publiek vast en ik wil leren om zeker over te komen*. Vragen over hoe om te gaan met aan aids stervende vrouwen terwijl je NGO weinig middelen heeft. Maar ook vragen als hoe draagvlak te creëren (in een hiërarchische organisatie), of over hoe te reageren als je een beleid uit moeten dragen naar je team waar je zelf niet achter staat.

Eén van de oefeningen die door alle dagen heen verweven zit is de Appreciative Inquiry of 'waardierend onderzoeken'. De vragen om waardierend te onderzoeken zijn zo opgesteld, dat de deelnemers met een positieve grondhouding naar hun organisatie, de situatie en de mensen kunnen kijken. De deelnemers beschouwen de eigen NGO, interviewen elkaar en definiëren uiteindelijk de volgende stap naar hun gewenste doel. In andere ervaringsgerichte oefeningen komen onder anderen zaken als onderling samenwerken, elkaar feedback geven en de effecten van je communicatie op de ander aan de orde. Door de dagen heen zag ik de deelnemers zekerder worden en met steeds meer zelfvertrouwen voor de groep staan. In tegenstelling tot de eerste dag namen de deelnemers spontaan het initiatief om -zoals dat heet- uit hun comfortzone te komen. Het leren vindt namelijk plaats buiten je comfortzone. Uiteindelijk had iedereen op de laatste dag concrete handvatten om verder te kunnen. Elke deelnemer heeft een voornemen uitgesproken om binnen drie weken uit te voeren, voornemens als:

- ik sta open voor feedback;
- eerst zal ik naar anderen luisteren, om echt te begrijpen wat ze bedoelen;
- met regelmaat ga ik onze centra bezoeken om te overleggen en te horen wat er speelt;
- ik communiceer helder;
- ik zal meer samenwerken met mijn teamgenoten, in plaats van autoritair vertellen hoe het moet.

#### **Meer effect dan je zelf bedenken kan**

Op papier zijn het nog losse kreten. Ik heb er vertrouwen in, dat de deelnemers de kansen die het leven hun biedt, zien en aanpakken. Uiteindelijk gaat het om het toepassen in het dagelijks functioneren. Waar ons gedrag ook anderen inspireert en in beweging zet weten we zelf vaak niet. Aan het begin van een bepaalde oefening wordt de volgende vraag gesteld. *"Name two or three good managers/leaders, preferably people you know in person"*. Wat zag ik geschreven staan? De naam van de directeur van het opvangcentrum voor dakloze jongens, mijn lokale contactpersoon. En op de vraag: *"List three specific skills these people have"* stond er: *"open minded, active listening, empathy and social skills"*. Toen wist ik nog niet dat hij enkele dagen later in Gatagara (bij zijn eigen tweedaagse terugkomtraining) zou aangeven dat hij dit na zijn oorspronkelijke training bewust is gaan inzetten!

Zijn ogen straalde toen ik het hem liet lezen. En de mijne ook, ik ben vooral dankbaar dat ik een onderdeel kon zijn in bovengenoemde processen, tot op de dag van vandaag zetten deze herinneringen mij aan tot doen!

*Murakoze, Dank je wel.*

*Miloushka*