

Leidinggeven aan adviseurs in Afrika

'Managementkwesties dáár zijn dezelfde als hier'

Hoe leid je een adviespraktijk in Afrika? Hoe bouw je daar aan een 'lerende' organisatie? Voor de Stichting Nederlandse Vrijwilligers (SNV) ontwikkelde Yvonne Burger een leerprogramma leiderschaps- en managementvaardigheden. De vragen dáár zijn dezelfde als hier, ondervond ze. Ook als het uiteindelijk om armoedebestrijding gaat. Een gesprek over multicultureel denken, pro deo-consulting en het delen van kennis.

Yvonne Burger is zojuist teruggekeerd van haar derde reis door zuidelijk Afrika. Toen haar boek *Coachen met collega's* (met Erik de Haan) vorig jaar ook in Engelse vertaling verscheen, werd een exemplaar verkocht op het vliegveld van Johannesburg. Koper was een medewerker van de Netherlands Development Organisation, een onderdeel van de Stichting Nederlandse Vrijwilligers (SNV). Kort daarna ging bij Burger de telefoon. Of ze een leerprogramma in leiderschaps- en managementvaardigheden wilde ontwikkelen voor SNV-managers. En dat wilde ze wel. Burger: 'Ik red er de wereld niet mee en ik los het armoedevraagstuk niet op. Maar misschien draag ik zo wél iets bij.'

De SNV was tot 2001 een integraal onderdeel van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Na de verzelfstandiging in 2001 voert SNV niet langer projecten uit, maar concentreert zich op adviesdiensten voor publieke en private organisaties in het zuiden van Afrika. Doel: effectiever de armoede helpen bestrijden. Maar hoe geef je dat lokaal vorm? Het vroeg om een andere inrichting van de organisatie. De vroegere projectmanagers van SNV zijn na de verzelfstandiging zowel adviseur als manager. Ze trainen, coachen en begeleiden andere adviseurs in hun teams. Burger: 'De rol van leidinggevend, daar draait het om.' Hoe manage je een adviespraktijk? Hoe toon je leiderschap en visie en hoe ont-



wikkel je een strategie? En hoe zorgen de managers dat de adviseurs aan wie zij leidinggeven de competenties ontwikkelen die voor een lerende organisatie nodig zijn? Het zijn deze vragen die Burger wil beantwoorden. Samen met collega Hanneke Elink Schuurman, tevens docent, ontwikkelde ze haar leerprogramma. In nauwe samenwerking met de regionale HR-adviseur van SNV is het opgezet. 'In Europa spelen precies dezelfde vragen', zegt Burger. 'De managementkwesties dáár zijn dezelfde als hier.'

Opbouwen en inrichten

Ze werkt voor de regio Oost en Zuidelijk Afrika. Daar, in dat enorme gebied, moet het professionaliseringstraject gestalte krijgen. Daar moeten de leidinggevenden van lokale adviespraktijken – portfolio-coördinatoren geheten – in het zadel worden geholpen. Monnikenwerk? Het is Burger wel toevrouwd. Opbouwen en inrichten van adviespraktijken heeft ze wel vaker gedaan, onder meer voor een aantal grote Nederlandse adviesbureaus.

Maar dit is Afrika. Ook al zijn er Europeanen onder de portfolio-coördinatoren, de meesten van hen komen uit Ethiopië, Mozambique, Oeganda, Tanzania, Zambia en Rwanda. In Kenia komen ze bijeen. Burger: 'Het zijn Europeanen en Afrikanen voor wie het heel normaal is om in een multiculturele samenstelling te werken.' In haar deelnemersgroep zitten zo'n twintig nationaliteiten.

En desondanks, zo viel Burger meteen op, worstelen ze allemaal met dezelfde vragen als in Nederland. 'Waar loop je tegen aan, wat versta je onder leiderschap? Wat wil je ontwikkelen, met welke prioriteiten? Hoe ontwikkel je visie en strategie binnen de kaders van SNV? Hoe ga je om met verandering? Wat zijn de entrepreneuriale kwaliteiten van de managers? Hoe zorg je de klanten te krijgen die je ook wil hebben? Hoe ga je om met conflicten?'

Toch zijn er specifieke omstandigheden die om aandacht vragen. Zo probeert SNV zoveel mogelijk vraaggestuurd te werken; wederzijdse afspraken moeten duidelijkheid bieden over wat verwacht wordt van SNV en klant. In principe worden de adviesdiensten om niet geleverd. Op basis van een goede klanten-intake moet duidelijk zijn dat de in te zetten adviezen efficiënt en effectief worden besteed. Burger benadrukt dat gelijkwaardigheid daarbij van groot belang is. 'Klanten dus die kritisch blijven en niet alles accepteren wat er door de SNV'ers wordt gezegd.' Zeker omdat in Afrika, zegt Burger, mensen minder direct feedback geven dan bijvoorbeeld in Nederland.

Consulting skills

Met al die facetten houdt Burger rekening bij de inrichting van het leerprogramma. Het is een voorwaarde om *consulting skills* bij te brengen. Zoals ook alle deelnemers academisch geschoold zijn en voldoende branchekennis hebben. Maar hoe breng je die *skills* bij? 'Door aansluiting te vinden bij de eigen praktijk van de mensen en ze kennis te laten maken met beproefde managementmodellen en technieken.' Burger en Elink Schuurman werken hiertoe met beproefde strategiemodellen, het in het Engels vertaalde kleurenmodel van de Caluwé en Vermaak, en met modellen over invloedsstijlen van Yukl. Bij de trainingen wordt met eigen cases gewerkt en zijn intervisie, *peer review* en coaching de werkmethoden om met elkaar in contact te komen.

Burgers rol in het geheel is, zegt ze, 'ontwikkelaar van het leerprogramma en van facilitator van het leerproces'. Ze brengt de mensen met elkaar in contact. Er zijn tot nu toe drie van in totaal vier bijeenkomsten geweest. In mei en oktober 2005 waren de eerste, in juni van dit jaar gaat ze voor de laatste week weer terug naar Afrika. Maar vanuit Nederland, hoe werkt ze dan op die grote afstand? De tele-

'Het grote verschil is dat ze hier met de ontwikkeling van een land bezig zijn, waardoor ze extra gemotiveerd zijn'



Yvonne Burger

'Ik vind het benepen om ingewikkeld over het delen van kennis te doen'

foon, glimlacht ze. Vanuit haar kantoor in Muiderberg organiseert ze tussen de bedrijven door teleconferenties met intervisiegroepjes van vijf man. 'Op afstand leren' noemt ze dat, een leermethode die SNV ook in een ander programma in 2005 heeft gebruikt voor een groep wereldwijd van achttien adviseurs en achttien portfolio-coördinatoren. Burger leidt het telefoongesprek en het onderwerp dat aan bod komt, is een eerder ingebrachte casus. Het kan bijvoorbeeld gaan over een manager die wordt overspoeld door de vele rollen die hij heeft in zijn team. Burger neemt de telefoongesprekken niet op, zegt ze, maar probeert intensief te luisteren.

'De mensen zijn ontzettend reflectief en kunnen goed opsommen wat ze hebben geleerd. In Nederland duurt dat nog wel eens wat langer. Ik vraag me regelmatig af of dat ook met cultuur te maken heeft. Rollenspellen gaan de mensen ook gemakkelijker af, heb ik het idee.' Ze vindt dat de managers zich zeer goed inleven in de verschillende culturen. 'In Nederland kijkt men ook naar diversiteit, maar bij SNV is het normaál. Mensen hebben er ook eerder een partner uit een andere cultuur. Multicultureel denken hoort erbij. In Nederland gaan wij veel meer uit van homogene groepen. Wat overigens niet wil zeggen dat je altijd allemaal dezelfde taal spreekt.'

Nieuwe motivatie

Werken over de grens was Yvonne Burger voor zij in Afrika begon niet vreemd. Regelmatig treedt zij op voor de chique business school IMD in het Zwitserse Lausanne. Toch iets anders dan Afrika. 'Het grote verschil is dat de mensen direct met de ontwikkeling van een land bezig zijn, waardoor ze extra gemotiveerd zijn.' Het geeft haar zelf ook nieuwe motivatie, want ze moet dingen oppakken waar zij in Nederland iemand voor zou inhuren. Zo geeft ze een workshop over entrepreneurial competenties samen met een SNV-manager – 'om dicht aan te sluiten bij de praktijk'. De strategie van SNV is zoveel mogelijk gebruik te maken van

intern potentieel of van regionale externe (trainings)capaciteit. Meer mensen uit Nederland laten overkomen, is geen gewenste ontwikkeling. En bovendien een dure optie.

Burger: 'Het is heel anders dan in mijn tijd als programma-manager en rector bij Sioo waar je toch gemakkelijker andere docenten kunt inhuren'

Ze verricht haar werk in Afrika voor half tarief. 'Wij verdienen vrij veel in Nederland en ik vind het een belangrijke motivator om maatschappelijk verantwoorde dingen te doen.' Een vorm van pro deo consulting waarin kennis belangeloos wordt gedeeld? Burger: 'De meeste adviesbureaus delen hun kennis niet pro deo, met uitzondering van een aantal bureaus zoals Kessels en Smit. Ikzelf geef alles gemakkelijk weg, want het gaat er toch om hoe je de kennis gebruikt. Ik vind het enigszins benepen om daar ingewikkeld over te doen.'

Ze begrijpt aan de andere kant dat bureaus die veel geld in kennisontwikkeling steken, die kennis liever in het bureau willen houden – ze moeten ook overleven. 'Ik neem het ze niet kwalijk, wel ben ik van mening dat een echte professional moet kunnen delen. Als je dat niet doet, vind ik dat twijfelachtig.'

Kennisdeling

Bij die kennisdeling gaat het volgens Burger om *wegleren*: 'Ik help jou en daarna kun je het zelf doen.' Het is haar eigen aanpak van Organisational Development. 'Leren van elkaar en dat leren in de organisatie laten.' Zelf leert ze dus ook. Zo heeft ze zelf veel moeten organiseren. Toch? 'Ook het communiceren in een vreemde taal is zeer leerzaam. Je wordt gedwongen om duidelijk te zijn en het valt me enorm mee dat taal geen belemmering is.'

Ze kijkt nu ook anders tegen haar werk in Nederland aan. 'Vijf jaar geleden was ik nog meer de juf voor de klas. Nu ben ik facilitator van het leerproces. Ik word ook steeds meer gesterkt door de feedback van deelnemers: mijn manier van werken wordt gewaardeerd. En het helpt natuurlijk dat ik daar met mensen werk die echt willen. Hoe gemotiveerder de groep, des te beter.'

Met andere woorden: veranderingsprocessen kunnen succesvol zijn. Als de bereidheid maar hoog is. Ook voor haarzelf. 'Voor mijn persoonlijke ontwikkeling is het ook goed, ik krijg er zelfvertrouwen van. Je moet als adviseur nooit in je routine gaan zitten, dan is het afgelopen. Het laatste jaar is een enorme verrijking geweest doordat ik vanuit meer invalshoeken met het vak bezig ben.' En dat heeft effect, zegt Burger. 'Zo'n local als ik dacht te zijn, ben ik toch niet.' ■

Yvonne Burger & Erik de Haan

Coachen met collega's

Koninklijke Van Gorcum

172 blz. € 25,50

Stichting Nederlandse Vrijwilligers

De Stichting Nederlandse Vrijwilligers werkt met duizend adviseurs, van wie 65 procent lokaal, in meer dan dertig landen in vier continenten met bijna 1800 organisaties. Het hoofdkantoor is gevestigd in Den Haag. SNV levert advies aan private en publieke organisaties die zich bezighouden met armoedebestrijding. Ook levert zij diensten aan organisaties die activiteiten ondersteunen voor beter bestuur. Lokale managers beschikken over specifieke kennis op hun werkterrein en staan op de loonlijst van SNV, de middelen zijn afkomstig van het ministerie van Ontwikkelingssamenwerking.