

Korte missies, grote zorgen

 oneworld.nl/korte-missies-grote-zorgen

10-06-2007

Door: Wilma Berendsen

Foto: Roel Burgler

Al decennialang worden westerse ontwikkelingswerkers het veld ingestuurd. Blanke *mzungus* zijn dan ook bekende verschijnselen in Afrika, net zoals de *chelas* in Latijns-Amerika. Maar nu we massaal tot het besef zijn gekomen dat niet wij de ontwikkeling in ontwikkelingslanden bepalen, maar de mensen zelf, en we gezamenlijk het mantra zingen van *empowerment* en *local ownership*, worden uitzendingen steeds korter. Trok een Hollandse ontwikkelingswerker voorheen regelmatig voor drie jaar eropuit met z'n gezin, tegenwoordig gaat het vooral om korte trips voor consultancy, training of monitoring. En dat vraagt een andere benadering van zowel degene die wordt uitgezonden als de opdrachtgevende organisatie.

Logisch, zou je zeggen. Maar volgens Maja Gadourek van het Koninklijk Instituut voor de Tropen is de praktijk nog niet altijd in overeenstemming met de theorie: 'Je zou denken dat deze korte trips een aanvulling zijn op het reguliere werk vanuit Nederland. Maar wat je nog te vaak ziet, is dat mensen veel te hoge verwachtingen hebben van die ene maand dat ze ter plekke zijn. Dan valt de realiteit soms tegen. En daarmee groeit de behoefte aan goede voorbereiding, begeleiding en nazorg.'

Trend

In het bedrijfsleven signaleert Gadourek een parallelle tendens. Er zijn meer en meer mensen die internationaal werken, maar slechts voor dagtripjes op en neer vliegen naar Londen, Warschau of Madrid. Bij verre reizen gold voorheen dat zakenmensen - in tegenstelling tot ontwikkelingswerkers - vooral bleven hangen in de hoofdsteden. Maar inmiddels is de *base of the pyramid* ontdekt, zien ondernemers kansen op het platteland van Indonesië, en staat een productmanager opeens in gesprek met een Ethiopische koffieboer in plaats van met een ambtenaar met gesteven overhemd. Gadourek: 'Dan moet zo'n man of vrouw zich veel meer dan voorheen aanpassen aan lokale omstandigheden en gewoonten. Je zit als het ware ineens in de haarvaten van een nieuwe cultuur.' Dat vergt andere vaardigheden en een andere benadering.

'Mensen hebben vaak veel te hoge verwachtingen van die ene maand dat ze ter plekke zijn'

Wilfried Schasfoort van ICCO herkent de trend van kortere missies. Bij ICCO zijn contracten voor langdurige uitzendingen de laatste jaren ingekort van vier naar twee jaar - met een eventuele korte verlenging. Dat is een inhoudelijk gemotiveerde keuze geweest: er is nu meer ondersteuning voor lokale capaciteitsopbouw, zodat verantwoordelijkheden sneller overgedragen kunnen worden. Schasfoort: 'Lokale organisaties zijn verantwoordelijk voor het hele ontwikkelingstraject. Consultants worden hooguit tijdelijk ingevlogen voor een korte procesbegeleiding. En eigen medewerkers gaan op dienstreis voor monitoring. Ook dat is een afgebakende klus met een duidelijk en haalbaar doel.'

Toch kunnen de kortere missies leiden tot stress. Allereerst vanwege de werkgerelateerde dilemma's - deels nieuw, deels bekend. Hoe vind je een balans tussen local empowerment en advies? Hoe schat je in korte tijd de lokale context juist in? En bij bedrijven: hoever reikt je maatschappelijke

verantwoordelijkheid - en hoe krijg je de lokale toeleverancier mee in je verhaal?

Voordelen

Pim Scholte is voorzitter van de Antares Foundation, een stichting die vooral niet-gouvernementele organisaties (ngo's) bij uitzendingen adviseert op het gebied van management en psychosociale ondersteuning. Gevraagd naar zijn mening over stress bij korte uitzendingen, zegt hij: 'Over het algemeen geldt dat je bij een korte kennismaking met een hoog streefniveau altijd een minder goede binding hebt met de lokale context, de mensen en de inhoud van het werk - en dus is de kans op fouten groter én is er een grotere kans op problemen op het mentale vlak. Hoe meer je bent voorbereid op wat je te wachten staat, hoe meer controle je erop kunt uitoefenen en hoe minder stress dat oplevert. Dat geldt voor alle situaties, dus ook voor korte uitzendingen naar ontwikkelingslanden.'

Scholte ziet ook voordelen van korte missies ten opzichte van langere uitzendingen: 'Bij korte missies onttrek je mensen niet aan hun eigen steunsysteem thuis. Bij terugkomst kunnen ze hun verhaal kwijt, ze zijn maar even weg. En typische fenomenen van langere of opeenvolgende uitzendingen, zoals *compassion fatigue* [waarbij mensen inhoudelijk nog prima functioneren maar feitelijk in een verkapte depressie verkeren, red.], burn-out en cumulatieve stress komen bij korte missies minder voor.' Scholte relateert bovendien de positie van consultants: 'In het geval van consultancy heb je het vaak over technische kennisoverdracht of een inhoudelijke evaluatie. Een consultant wordt bewust geen onderdeel van het systeem. Het is juist zijn taak om de kijk van een buitenstaander te verwoorden. Een aantal van de werkgerelateerde stressfactoren spelen dan een veel kleinere rol.'

Prioriteit

Maar stress bij korte uitzendingen is niet altijd direct werkgerelateerd, stelt Gadourek. Een andere stressfactor is dat er bij kortere uitzendingen (tot drie maanden) niet altijd evenveel begeleiding is vanuit het hoofdkantoor. 'Organisaties lijken minder bereid geld te investeren in voorbereiding en begeleiding van korte uitzendingen en in een aantal gevallen wordt chronisch onderschat wat erbij komt kijken. Er is niet altijd ruimte voor het bespreken van problemen. Mensen krijgen voor kortere trips bovendien vaak minder waardering dan ze voorheen kregen bij de langere uitzendingen.'

'Goede mentale zorg is vaak een sluitpost'

Scholte stelt dat bij ngo's vaak de vooronderstelling leeft dat de sector mensen aantrekt met een bepaalde pioniersmentaliteit en flexibiliteit, die zich wel zullen redden onder moeilijke omstandigheden. Die houding leidt ertoe dat de zorg voor de eigen staf niet altijd goed is geregeld. Dat gaat overigens niet bewust. Scholte: 'Als er dan een keer iets gebeurt met een werknemer, schrikken organisaties zich over het algemeen rot en willen ze zich graag inzetten voor alle goede zorg. En dan zien ze ook in dat dergelijke zorg structureel opgepakt zou moeten worden. Maar vervolgens verdwijnen die plannen dan weer in de bureaucratie en hectiek van alledag. Goede mentale zorg voor de werknemers is vaak een sluitpost, het krijgt geen prioriteit op de agenda.'

Bij ICCO is het beter geregeld. ICCO zorgt bij langdurige uitzendingen voor een voorbereidingstraject van zes weken, bij korte uitzendingen is dat korter. Schasfoort: 'Bij uitzendingen van een eigen medewerker voor een paar weken is er een briefing van een halve dag, plus begeleiding vooraf en achteraf door de eigen leidinggevende. Tijdens het verblijf ter plekke wordt er frequent contact gehouden via e-mail en telefoon. Mensen werken gewoon door, ze hebben allemaal hun laptop bij zich.' Bij terugkomst vindt een debriefing plaats, op inhoud én op sociale aspecten. Als er behoefte blijft aan andere begeleiding, wordt professionele hulp ingeschakeld. Dit alles geldt alleen voor eigen medewerkers. Schasfoort: 'De zorg voor het mentale welzijn van een consultant is een taak voor de consultancy-organisatie, niet voor een organisatie die hen inhuurt, zoals ICCO.'

Selectie

Nog een reden voor adequate begeleiding: ook privé kunnen korte uitzendingen grote gevolgen hebben. In tegenstelling tot voorheen hebben de meeste partners van mensen die uitgezonden worden een eigen carrière. Deze partners breken hun carrière niet gemakkelijk af voor een korte periode, noch zitten ze op de bank te wachten tot hun partner terugkomt. Ook thuis wordt een dergelijke uitzending gezien als part of the job. En daarom wordt ook daar de mogelijke impact niet zelden onderschat.

Gadourek: 'Het zou goed zijn als organisaties heel bewust een begeleidingstraject opzetten. Waarbij ze mensen eerst live trainen, vervolgens tijdens hun verblijf via internet en telefoon coachen, en bij terugkomst goed opvangen - óók na een kort verblijf. Daar moet het heen, maar bij veel ngo's staat dit traject nog in de kinderschoenen.'

Teleurstellingen voorkomen

- *Onderschat het niet: zorg voor goede voorbereiding, begeleiding en opvang*
- *Selecteer kandidaten niet alleen op vakinhoudelijke kennis, maar ook op competenties*
- *Zorg dat het doel van de korte missie realistisch en voor iedereen duidelijk is*
- *Bouw bij een uitzending van korte duur op mensen die langer ter plekke zijn*
- *Hou tijdens de missie contact vanuit het hoofdkantoor*
- *Schakel professionele hulp in als aanvullende mentale zorg nodig blijkt*
- *Neem begeleiding serieus, maar hou het simpel: praat gezonde mensen niet ziek*

Voor meer informatie over het omgaan met stress bij uitzendingen, zie www.kit.nl en www.antaesfoundation.org/

Dit advies komt sterk overeen met het beleid van Artsen zonder Grenzen (AzG). Belinda Beerthuizen van AzG: 'Het staat of valt met het managen van verwachtingen. Artsen zonder Grenzen biedt potentiële veldwerkers al vóór de selectierondes realistische informatie over wonen, werken, veiligheid en sociale gevolgen van een verblijf in een conflictgebied. De selectieprocedure is sterk competentiegericht: zijn mensen stressbestendig, flexibel, communicatief vaardig? Bij geschiktheid wordt vervolgens de vacature bij de persoon gezocht - en niet andersom. Het voorbereidingstraject is intensief, net als de debriefing achteraf. En tijdens het verblijf in het veld kun je terugvallen op je project- of landencoördinator, die vaak al jarenlang in het veld zit. Bij grote stressfactoren, zoals een overval, vliegt er indien nodig iemand in voor psychosociale zorg. En je hebt verplicht verlof om af en toe uit de stresssituatie te ontsnappen. En dan nog: als het echt niet gaat, kun je altijd de mogelijkheid overwegen naar huis te komen.'

Simpel

Tot slot: maak het niet te moeilijk. Scholte: 'Het is inderdaad een kwestie van voorbereiding - en uiteindelijk van gezond verstand. Je moet het niet over-psychologiseren: ga uit van het meest gewone waar je in je dagelijkse leven behoefte aan hebt, en regel dat.' Hij noemt het voorbeeld van Kartoum: 'Tijdens een recente missie van Antares bleek dat de leiding daar recent had besloten de kantine op te heffen. Een klein hoekje, het stelde niet zoveel voor. Maar zo'n kantine opheffen is het stomste wat je kunt doen. Dat is de plek waar mensen bij elkaar komen, kunnen ouwehoeren, verhalen kwijt kunnen. Dat is waar mensen behoefte aan hebben. Zo simpel is het soms.'

Zie ook

[Millenniumdoelen in kaart](#)

Bent u benieuwd hoe het staat met de Millenniumdoelen?...

[Wat ging er mis?](#)

Het partnerschap van Oxfam Novib en ABN Amro ligt onder vuur....

[Een vertekend beeld van Darfur](#)

De situatie in Darfur verbetert, stelt Gerbert van der Aa in de Volkskrant van woensdag 13 juni. Hij was er onlangs een paar dagen....

Reacties