

## Apemanagement meets Oeganda

Het is moeilijk om door een land als Oeganda te reizen zonder geraakt te worden door alle indrukken. De eerste week van ons bezoek staat vol met ervaringen en zelfs na een paar dagen zijn ze al moeilijk op een rij te zetten. Het is ook onmogelijk om vast te stellen wat de meeste indruk maakt, alhoewel...



Het is de bioloog in me op wie de ontmoeting met zijn eerste wilde chimpansees de meeste indruk maakt. Van de eerste die we in Budongo forest zagen, hoog boven in bomen lui liggend op een tak, maakten we tientallen foto's bang om het moment te verliezen. Vervolgens zien we, goed zichtbaar, mannen en vrouwen rustig vruchten etend. De peuter en baby in de groep regelmatig naar beneden turend naar die Mzungu (witte aap) en dan op een loopje achter de mannen aan die naar beneden gekomen zijn. Teleurstelling dat we ze kwijtraken en dan opeens loopt daar die jongvolwassen kerel tien meter voor ons uit op zoek naar een rustige plaats op een boom om zichzelf te ontdoen van teken en te vlooiën, ons rustig tijd gevend hem op 6 meter afstand te observeren. Het fototoestel is allang verdwenen, alleen nog genieten en zijn bewegingen observeren. Het proberen te bevatten dat dit werkelijk is in het hier en nu, had ik allang opgegeven.

Dan de toerist in me, speurend naar souvenirs. Een grote trom meeslepend, waarvan ik geen idee heb hoe ik deze mee naar huis ga nemen, die gretig door Oegandezen uit je handen wordt



genomen om te drummen en te dansen, iets wat iedereen hier lijkt te kunnen. Of bij Murischo Falls kijken hoe de Nijl zich door een smalle spleet perst om tientallen meters lager in Lake Albert te storten. En in de miljoenenstad Kampala ogen tekort komen aan alle indrukken.

Maar waar ik het minst op had gerekend, maar wel op had gehoopt, was hoe de onderzoeker en managementadviseur in me bevredigd zou worden. Deze ervaring is het beste te omschrijven als Roberts-smile.

JGI-Oeganda, ondersteunt door JGI-Canada, werkt aan een corridor tussen twee bosgebieden ten westen van het stadje Hoima. Het doel is herbebossing zodat bosgebieden worden verbonden en chimpansees een veilige doorgang hebben. Het project is 14 maanden geleden gestart en samen met de lokale projectleider van JGI Oeganda, Robert, zijn we twee dagen de projecten gaan bezoeken. En dan blijkt opeens het

planten van bomen een complexe samenhang van factoren te zijn en minder om bomen te gaan en meer om mensen en cultuurveranderingen.

Je begint niets zonder het commitment van de lokale bevolking en je hoeft niet te verwachten dat ze staan te juichen om spontaan bomen te planten en chimpansees terug te laten keren op het land. Het beginnen te praten over chimpansees is zelfs geen goede start, immers één van de redenen waarom ze bossen kaptten was omdat ze in conflict kwamen met de wilde dieren en dus ook de chimpansees.



Je kunt herbebossing ook niet los zien van het verbeteren van leefomstandigheden van de lokale bevolking dat van minimale middelen moet rondkomen. Voor hen is het branden van houtskool een verdienste: ze hebben het hout nodig om hun eten te koken en het telen van hun gewassen is noodzakelijk om te overleven.

De aanpak die JGI heeft gekozen is om samen met partners als Heifer International Oeganda, de lokale bevolking intensief te betrekken.

Een paar kernwaarden die in de aanpak voortdurend terug komen:

- De mensen waarover het gaat moet je betrekken, je praat niet over ze maar met ze
- Zoek boodschappers, mensen waar je als eerste in investeert en die als je boodschapper kunnen dienen
- Zoek partners, als je gelijke doelen hebt kun je elkaar versterken
- Diplomatie, vriendelijk en met veel respect maar ook grenzen en voorwaarden stellen
- De mensen worden zelf verantwoordelijk gemaakt, voor slagen en voor mislukken
- Aan rechten zitten ook verplichtingen
- Je maakt iedereen duidelijk wat de voordelen zijn van de verandering op korte en lange termijn
- Totaal aanpak: educatie, genderaanpak (man en vrouw gelijke aanpak), praktische voordelen creëren

Ik kan hier vele aan toevoegen, maar door één word ik extra geprikkeld. In de kernwaarden van Heifer (een van de partners van JGI in het veld) staat: "je moet spiritualiteit hebben". Iets waar organisaties nerveus van worden. Maar de projectmanager van Heifer legde het mij uit als: zonder spiritualiteit zijn er geen gemeenschappelijke normen en waarden. Voor veel organisaties iets om over na te denken,

Maar wat het bijzondere aan de aanpak is het resultaat dat men in 14 maanden heeft bereikt. Een paar voorbeelden:

- Tienduizenden bomen die zijn aangeplant
- De laatste maanden zijn meer dan 10 waterputten aangelegd
- De bevolking is verantwoordelijk voor eigen "tree nurseries" (kweekplantages voor bomen)

Ik spreek vaak mensen uit organisaties die grote cultuurveranderingsprojecten optuigen en die een veelvoud kosten en meer menskracht vergen als het project waar JGI Oeganda mee bezig is en dan nog zeggen managers tegen me: "dit is een project van jaren". Het zijn vaak kleine veranderingen die geen enkele verhouding staan tot de grote veranderingen die hier gerealiseerd worden.

Boeren die latrines bouwen, praten over een gelijkwaardigere rolverdeling tussen man en vrouw, die landbouwtechnieken aanpassen, open vuurplaatsen vervangen door gesloten ovens, biogasinstallaties bouwen, bomen planten op hun terrein en dromen uitspreken waar een gemiddelde CEO van zou verschieten. Dit zijn grote culturele veranderingen die wij nauwelijks kunnen bevatten en ik zou bijna iedere manager toewensen dit zelf te zien.

Maar nu terug naar de Roberts-smile. De projectmanager van JGI Oeganda, innemend met een grote lach, met een extreem commitment, grote diplomatie, maar die ook grenzen stelt en in crisis situaties zoals we aan de lijven ondervonden leiderschap toont. Maar die bovenal met mensen kan omgaan. Het zijn de mensen als Robert die het doen.

In de formele afsluiting van het bezoek kon ik alleen nog nederigheid uitspreken en de overtuiging dat veel mensen hier wijze lessen uit zouden kunnen halen.

Al vaker heb ik de overtuiging uitgesproken dat we veel kunnen leren van organisaties als JGI-Oeganda of Heifer die in deze projecten samenwerken. Maar ik ben in twee dagen zelfs overtuigd geraakt dat het veel boeken kost om deze ervaring te evenaren.



*Patrick van Veen*

*Entebbe 20 augustus 2011*