

Impact van de Libre-trainingen op de organisaties in het buitenland

Auteurs: Ben Haagsma, met medewerking van Inge Hartogsveld en Erik Bos

Datum: 24 januari 2019

Libre Foundation is opgericht om lokale leiders van CSO's (Civil Society Organizations) toegang te geven tot leiderschaps- en communicatietraining. We vermoeden al jaren dat we zinvol werk (= beter functionerende CSO's) leveren, doordat :

- we voortdurende quality control doen tijdens de training, met een groep hoog aangeschreven trainers;
- de deelnemers al tien jaar lang op de laatste trainingsdag hun zeer tevreden feedback geven;
- we in de Follow-up trainingen mooie verhalen horen over toepassingen van het geleerde;
- dit bleek uit het veldonderzoek in Kenia (Olwen Enright, UvA, 2013).

Toch konden we dat nooit breed en concreet onderbouwen; de daarvoor benodigde systematiek en structuur ontbraken en de discussies met stakeholders, meedenkers en 'verwante zielen' over onze strategie en tactiek vaak kwamen we vaak niet verder dan 'wij denken en voelen aan ons water dat het wél werkt'.

Outcome-onderzoek

Begin 2018 besloten we daarom een pilotonderzoek te doen naar de effecten van onze leiderschapstraining op de sterkte van de getrainde organisaties. Kernvraag daarbij was:

'Hoe kunnen we onszelf in onze werkwijze verbeteren, zodat we nog meer bijdragen aan onze eigen doelstelling?'

Feitelijk betrof dit onderzoek een concrete check op de visie & missie, of *'Theory of Change'* van Libre, namelijk: hoe dragen beter getrainde en toegeruste leiders praktisch bij aan een sterkere organisatie? Wat verandert er dan werkelijk in die organisaties, wanneer zij beter geleid worden? Hoe passen die beter getrainde leiders hun nieuwe kennis en inzichten toe?

Het onderzoek had een experimenteel en sterk lerend karakter, op basis van een beperkte steekproef onder 37 deelnemers in zes landen en ruwweg gelijkelijk verdeeld tussen mannen en vrouwen. Het onderzoek was kwalitatief en verzamelde informatie door diepte-interviews met open vragen, waarin de deelnemers gevraagd werd naar de aard van veranderingen die zij in hun organisaties gezien en ervaren hadden. Deze interviews werden afgenomen door zeven betrokken buitenlandtrainers, die vooraf getraind waren in deze methodiek. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek zijn er een aantal keren informeel ervaringen uitgewisseld en is de methodiek steeds aangescherpt. Het onderzoek had geen wetenschappelijk pretenties, maar streefde te komen tot aannemelijke en plausibele bevindingen en conclusies. Het onderzoek heeft geen poging gedaan tot een kwantitatieve onderbouwing van bevindingen; dat had weinig zin omdat er geen nulmeting was en de variatie in de aard van de organisaties groot was.

Bij het categoriseren van de veranderingen hebben we gebruik gemaakt van een binnen ontwikkelings-samenwerking bekend en eenvoudig organisatiemodel. In dat model wordt onderscheid gemaakt tussen drie dimensies, die op elke organisatie (klein/groot, jong/oud, voor elke sector) van toepassing zijn. Die dimensies zijn achtereenvolgens:

1. *Doing - dienstverlening*

Welke diensten, activiteiten en projecten voert de organisatie uit die van direct nut en hulp zijn voor haar doelgroep en die bijdragen aan oplossen van problemen.

2. *Relating - externe relaties*

Met welke partijen onderhoudt de organisatie relaties die van cruciaal belang zijn voor en bijdragen aan het bereiken van vereiste kwaliteit van haar dienstverlening.

3. *Being - interne organisatie*

Hoe heeft de organisatie zich intern georganiseerd (strategieën, systemen, staf, management, vaardigheden, budget) zodat zij optimaal is toegerust om die dienstverlening uit te voeren en haar relaties te onderhouden.

Deze drie dimensies zijn dynamisch van aard: veranderingen in de ene dimensie veroorzaken veranderingen in de andere. Tussen deze drie dimensies bestaat er ook een hiërarchie: *doing* staat altijd centraal en vormt het bestaansrecht van de organisatie: als die niets doet of levert, dan volbrengt ze haar visie en missie niet. *Relating* helpt daarbij, omdat geen enkele organisatie het alleen kan doen. De *being* -interne organisatie- staat ten dienste aan de andere twee dimensies.

Libre zet in op veranderingen in de '*being*' dimensie, in de vorm van betere leiderschapsvaardigheden. **Maar tot welke veranderingen in *doing* en *relating* heeft dat geleid?** Dat was de kernvraag waarover we door middel van de interviews informatie hebben verzameld.

De voornaamste bevindingen zijn de volgende, met een onderscheid tussen veel- en minder vaak genoemde verbeteringen door de geïnterviewde deelnemers:

Frequentie	DOING
veel genoemd	<ul style="list-style-type: none">• Groter bereik en grotere impact, in aantallen personen of specifieke klanten (vrouwen, kinderen).• Meer gewonnen cases en zorg, vooral bij juridische en sociale dienstverlening .• Hogere gewasopbrengsten; inkomsten uit verkoop op markt, omzet bij economische activiteiten.
minder genoemd	<ul style="list-style-type: none">• Focus vastgehouden of verbeterd.• Verbetering van de kwaliteit van programma, nieuwe diensten ontwikkeld.• Effectievere resultaten.• Aanpak van activiteiten (combinatie van harde en zachte kennis en vaardigheden); meer follow-up verleend.• Meer proactief doelgroepen benaderd en geraadpleegd.• Betere, sterkere doelgroep-organisaties.• Minder conflicten thuis of m.b.t. toegang tot land.

	<ul style="list-style-type: none"> • Vrouwen op bestuursposities. • Overheid meer aanspreekbaar op hun gedrag en resultaten . • Duidelijker focus op wat te doen en wat niet te doen.
Frequentie	Relating
veel genoemd	<ul style="list-style-type: none"> • Sterkere participatie van doelgroep (individuen en gemeenschap) in organisatie-activiteiten. • Groter draagvlak bij doelgroep. • Sterkere relaties met lokale leiders, overheid, politie. • Betere reputatie (ook voor aantrekken staf) en zichtbaarheid.
minder genoemd	<ul style="list-style-type: none"> • MoU (Memorandum of Understanding) met overheid: toegang tot fondsen, gebruik van kantoorruimte. • Betere toegang tot externe fondsen, meer diversificatie in fondsen; donaties. • Betere toegang tot technische expertise en diensten. • Verwijzingsfunctie naar diensten sterker. • Samen met overheid projecten uitvoeren. • Meer samenwerking met andere ngo's (nationaal en internationaal): betere werkverdeling en delen van middelen.
Frequentie	Being
veel genoemd	<ul style="list-style-type: none"> • Time management (efficiëntie). • Werkplan en doelen stellen. • Feedback & reflectie & leren. • Zelfvertrouwen, zelf-oplossend vermogen, motivatie. • Teamgeest; samenwerking & delen. • 2-way communicatie. • Samen verantwoordelijk.
minder genoemd	<ul style="list-style-type: none"> • Minder interne conflicten. • Staf salaris en promotie. • Meer follow-up van acties. • Goede rapporten (resultaten, effecten). • Projectvoorstel schrijven. • Meer aandacht voor HR. • Soft skills: coachen in plaats van trainen alleen. • Effectiever vergaderen. • Delegeren van taken; rollen duidelijker. • Minder verloop van staf & vrijwilligers.

Commentaar

- In alle gevallen is er sprake van consistente patronen van verbeteringen in alle drie beschreven dimensies in alle landen;
- Dit is inclusief de interacties tussen de dimensies, waarmee getoond wordt dat organisaties ook sterker zijn geworden in eigen leren, reflectie en managen.
- Organisaties zijn ook sterker geworden in het reageren op veranderingen in hun omgeving (donoren, overheid) en passen zich beter aan nieuwe situaties aan.
Relevante voorbeelden daarvan zijn:
 - aanpassing aan de afname van externe fondsen door terugtrekken van eerdere donoren;
 - aanpassing aan de overgang van burgeroorlog naar vrede, die om een totaal andere organisatievisie vraagt; zie Noord-Oeganda.
- Veel organisaties erkennen het grote belang van meer focus in hun activiteiten, zowel voor het beter bereiken van resultaten, als voor toegang tot externe financiering.
- In de antwoorden waren er geen opvallende verschillen tussen antwoorden van mannen en vrouwen; idem voor formele en informele leiders.
- Het lijkt erop dat de bijdrage van de Libre-training richting sterkere organisaties vooral gebaseerd is op het ontwikkelen van de soft aspecten van leiderschapsvaardigheden. Daarnaast bleken aspecten als 'praktisch' en 'toepasbaar' belangrijk te zijn, alsmede de kwaliteit van trainers.

Nu het onderzoek is afgerond, kunnen we (toch langzamerhand) stellen dat onze leiderschapstraining een zeer cruciale bijdrage levert aan sterkere organisaties, die hun dienstverlening, hulp en ondersteuning van hun doelgroep voortdurend verbeteren en aanscherpen. De TOC (Visie & Missie) van Libre wordt hiermee bevestigd.

Next steps

Onze volgende stappen, die we in deze leerzame exercitie hebben ontdekt en waarmee we waarschijnlijk onze effectiviteit weer verder kunnen vergroten:

- In de trainershandleiding enkele werkvormen toevoegen over Focus. Dat lijkt bij onze deelnemers een voorwaarde van succes te zijn, terwijl wij in onze werkvormen tot op heden deze competentie nauwelijks aandacht geven.
- In de trainershandleiding nog meer aandacht geven aan Transfer-oefeningen. De deelnemers geven vaak aan dat dit één van de lastigste aspecten is geweest (het daadwerkelijk gaan doen in de weerbarstige realiteit). Wij kunnen hen meer helpen met de brug van trainingsruimte naar werkelijkheid.
- Expliciet maken voor de trainers in de trainershandleiding dat je dagelijks een kwaliteitscheck doet, en daarvoor een vorm/houvast aanbieden.
- Dit verslag meegeven aan de trainers tijdens de briefing, voor elke trainer die namens Libre op pad gaat.

Mogelijk vervolg: over duurzaamheid

Hoewel het onderzoek in voldoende mate de patronen van veranderingen heeft beschreven, waaraan Libre training in belangrijke mate heeft bijgedragen, kan niet zonder meer gesteld worden, dat deze veranderingen in alle gevallen even duurzaam zijn. In sommige organisaties zullen veranderingen tijdelijk zijn, in veel andere is het wel aannemelijk dat ze zullen beklijven. Dat hangt van zowel interne als externe factoren af. Eventueel vervolgonderzoek zal aan deze duurzaamheid meer aandacht besteden.