Duurzaam samenwerken

TEKST
DIRK KUIKEN

Leidinggevenden kijken niet graag naar de effecten van bijvoorbeeld personeelstrainingen. Dat is raar, vindt Gabriël Anthonio, lector van Stenden Hogeschool en oud-bestuursvoorzitter van Jeugdhulp Friesland. Zelf liet hij binnen deze zorginstelling een uniek sociologisch onderzoek doen.

'Sta in je kracht.' 'Succes is een keuze!' We kennen allemaal de slogans voor een succesvolle carrière of een inspirerend(er) leven. Maar hoe kijkt een wetenschapper aan tegen de juichverhalen van zelfbenoemde motivatietrainers, leiderschapsdeskundigen en managementgoeroes?

'Met een gezonde dosis scepsis natuurlijk', zegt Thomas Kowalewski grinnikend. De Duitse socioloog promoveerde onlangs aan de RUG op een onderzoek naar de effecten van de trainingen van misschien wel de 'oppergoeroe' der managementgoeroes: de (in 2012 overleden) Amerikaan Stephen Covey.

Want hoe populair diens boek 'The seven habits of highly effective people' en de daarvan afgeleide trainingen en seminars ook zijn, voor een wetenschapper blijft de vraag: werkt het ook echt? Om dat uit te zoeken, dook Kowalewski in de (wetenschappelijke) literatuur en kwam daarbij tot een verrassende ontdekking. Er zijn wel veel kritiekgeluiden te vinden, maar wetenschappelijk onderzoek naar Covey was er eigenlijk nooit gedaan.'

Tot nu toe dan, want Kowalewski kreeg de bijzondere mogelijkheid om de training uitgebreid te toetsen bij een organisatie die al langer door sociologen van de RUG wordt gevolgd: Jeugdhulp Friesland, een zorgorganisatie die kinderen en jongeren met diverse problemen begeleidt.

Inmiddels oud-bestuursvoorzitter Gabriël Anthonio van Jeugdhulp Friesland was uitermate benieuwd wat de effecten op zijn organisatie zouden zijn. 'Vaak investeren organisaties miljoenen in cultuurveranderingen, leiderschapsontwikkeling, zelfsturing en ga zo maar door. Maar veel van die trajecten lopen vast of verdampen onder een nieuwe tijdgeest', stelt Anthonio, die ook Lector in Leadership and Change Management is, aan Stenden Hogeschool in Leeuwarden. Volgens hem zijn bestuurders vaak niet nieuwsgierig genoeg of zelfs bang voor de uitkomsten van een onderzoek naar wat ze binnen hun organisatie allemaal in gang hebben gezet. 'Maar we moeten juist meer willen leren en begrijpen van hoe organisaties werken en functioneren, want het gaat te vaak mis', stelt Anthonio, die samen met de RUG-hoogleraren sociologie Rafael Wittek en Siegwart Lindenberg het onderzoek van Kowalewski heeft begeleid.

Wittek beaamt dat het in bedrijven en organisaties vaak niet goed gaat. 'Een hoge werkdruk, veel ziektemeldingen; in veel organisaties is het eenrichtingsverkeer. Mensen moeten vaak langer doorwerken om targets te halen of orders binnen te slepen, maar daar staat niets tegenover.'

Effectiviteit wordt door bedrijven te vaak gezien als een kostenprobleem, stelt de hoogleraar. 'En om de kosten naar beneden te krijgen moet de productiviteit omhoog. Daarvoor worden dan allerlei instrumenten ingezet. Overwerken, een prestatiebonus. Maar dat heeft vaak een hoge prijs.'

Perfecte omstandigheden

Hoe mensen beter (en dus effectiever) kunnen samenwerken binnen organisaties, is een van de onderwerpen binnen het onder-

Froukje Offinga in overleg op het kantoor van Jeugdhulp Friesland in Leeuwarden

zoeksprogramma Sustainable Cooperation, een onderdeel van het RUG-speerpunt Sustainable Society. 'De vraag is hoe je samenwerking in een team niet alleen tot stand brengt maar ook in stand houdt, duurzaam maakt', zegt Wittek.

'Nu zie je vaak dat medewerkers bij een nieuw project erg enthousiast zijn, maar na verloop van tijd tegen allerlei nadelen aanlopen. Hun privéleven gaat lijden onder de werkdruk, ze durven geen 'nee' meer te zeggen.' Duurzaamheid binnen organisaties behoort echter uit te gaan van wederkerigheid, beklemtoont de hoogleraar. 'Het is immers ook in het belang van een bedrijf dat medewerkers goed in hun vel zitten, bijvoorbeeld door training of bijscholing.'

Ze bezien zijn ook de 'zeven eigenschappen' van Stephen Covey een poging om een bijdrage te leveren aan een duurzamere samenleving. In zijn boek pleit hij voor een meer coöperatieve vorm van samenwerken en een andere manier van leiding geven, waarbij niet alleen wordt gekeken naar de (financiele) belangen van organisaties maar ook naar die van de medewerkers.

Het onderzoek bij Jeugdhulp, waar de training en de effecten van Covey van begin tot eind konden worden gevolgd, ziet Wittek dan ook als een lot uit de loterij. Niet alleen vanwege de match in de 'duurzame' uitgangspunten, maar ook vanwege de perfecte omstandigheden waaronder het onderzoek kon plaatsvinden. Zo volgde de helft van de medewerkers de training, terwijl de andere helft diende als controlegroep. Daardoor konden de effecten optimaal worden beoordeeld. 'Een dergelijk onderzoeksdesign is zeer zeldzaam in de sociologie. Je moet die normaal zoeken met een loep', vertelt de hoogleraar bijna jubelend

Stress

Persoonlijk leiderschap ontwikkelen, beter met stress om kunnen gaan. Je tijd efficiënter indelen. Eerder aan de bel trekken als je tegen je grenzen aanloopt. Sneller met frisse ideeën (durven) komen. Als leidinggevende beter luisteren naar wat er op de werkvloer wordt gezegd; de doelstellingen van Covey zijn behoorlijk ambitieus. Maar hoe meet je of die doelen ook daadwerkelijk worden gehaald? Dat is best ingewikkeld, erkent Kowalewski. Want hoe bepaal je of iemand efficiënter wordt? Het is niet voor niets dat Covey de doelen in zijn boek zo algemeen houdt, stelt de onderzoeker. 'Het is immers niet zo concreet als een communicatietraining, waarbij je na afloop

kunt vaststellen of iemand een klant beter te woord staat.' Kowalewski formuleerde voor zijn onderzoek daarom een aantal concrete punten waarvan verwacht mocht worden dat die door de training bij Jeugdhulp zouden verbeteren. Medewerkers moesten bijvoorbeeld vragenlijsten invullen over hun tevredenheid met hun baan, over hun werk-thuisbalans, en de mate waarin zij zich voelden passen bij de organisatie.

En wat bleek, aldus de socioloog: de medewerkers van Jeugdhulp waren bijna allemaal uitermate positief over de training van Covey. Zo'n 90 procent zei er wat aan te hebben, niemand was negatief.

Waardenkaartjes

Froukje Offinga kan dat beamen. Op het hoofdkantoor van Jeugdhulp Friesland in Leeuwarden vertelt ze enthousiast over haar ervaringen met de training. 'Ik heb nog vaak Coveyaanse gedachten', zegt ze lachend. Offinga is binnen Jeugdhulp pedagogisch medewerker A. Dat wil zeggen dat ze een team hulpverleners coacht, een deels ook zelf met jongeren werkt.

'Wat je bij Covey leert over persoonlijk leiderschap, zelf de regie nemen, dat begint met waarden en normen', vertelt ze. 'Hoe zorg je ervoor dat je niet over je eigen grenzen heengaat? Daarvoor moet je soms eerst bepaalde paradigma's loslaten. We hebben het altijd druk menen we, maar daar kun je ook op een andere manier naar kijken. Door je daar bewust van te worden, kun je je gedrag veranderen.'

Offinga werkt met een aantal collega's in Drachten op een groep van negen jongeren in de leeftijd van vijftien tot negentien jaar. De kinderen kampen vaak met psychiatrische problemen of een moeilijke gezinssituatie. In een zorghuis wordt hen geleerd hoe ze (weer) zelfstandig kunnen functioneren.

'Dat gaat vaak om heel basale dingen. Eten koken, opruimen, de was doen of een kasboek bijhouden.'

Door Covey is het team van hulpverleners anders gaan werken, merkt Offinga. 'We hielden erg vast aan bepaalde ideeën, omdat iets nou eenmaal zo hoorde. Zo hanteren we op de groep de regel dat als een van de jongeren spijbelt van school, hij de rest van de dag op zijn kamer moet blijven. Maar waarom eigenlijk? Omdat het zo hoort, werd dan gezegd.

Maar dat snappen die kinderen niet. Je moet ze de onderliggende waarde uitleggen: ze worden gestraft om het spijbelen niet leuk te maken.'

Ook voor zichzelf heeft ze veel aan Covey gehad. 'In de training moesten we bijvoorbeeld met waardenkaartjes aangeven wat echt belangrijk voor je is. Je maakt daarmee als het ware een persoonlijk statuut, waar je naar moet leven.'

'De training is een soort evaluatie van je huidige leven'

Offinga had toen nog niet haar huidige A-functie. Ze twijfelde of ze niet meer beleidsmatig bezig wilde zijn. 'Soms kan het tollen in je hoofd. 'Is dit het nou?', denk je dan. Zo'n training geeft je een leidraad: ik heb het zelf in de hand. En het geeft ook richting. Voor mij werd duidelijk dat ik meer met visie bezig wilde zijn. Daar kan ik meer van mezelf in kwijt.'

Rotte vis

Onderzoeker Kowalewski en begeleider Wittek herkennen veel in de reactie van Offinga. 'De training doet zeker iets met mensen', zegt Wittek. 'Het is een soort evaluatie van je huidige leven. Dat kan emotioneel zijn en heel diep gaan. Het raakt aan het fundament van je bestaan als mens en als werknemer. Het is soms zelfs zo sterk dat mensen zeggen: ik stop met mijn werk en ga iets anders doen.'

Ook bij Jeugdhulp Friesland is het voorgekomen dat mensen na de training van Covey tot de conclusie kwamen dat ze niet meer bij de organisatie passen, zegt Jozef de Fretes. Hij was, als trainer bij de interne Jeugdhulpacademie, een van de medewerkers die door het FranklinCovey-instituut werden opgeleid om de seven habits-training te geven. 'Wij hebben steeds gezegd: volg je eigen kompas. Ga doen wat je passie is. Maar ja, wie gaan er meestal weg? De goeien. En hoe vang je dat als organisatie dan weer op?'

De Fretes wijst daarbij ook op alle veranderingen in de zorg. 'Wij willen kinderen helpen, ze veiligheid en perspectief bieden. Maar we hebben wel te maken met een veranderende samenleving. Burgers, en dus ook gezinnen, moeten steeds meer zelf doen. Dat vraagt van ons een andere mindset, een andere manier van kijken. Wij moeten niet zozeer hulp bieden, maar kijken naar wat mensen zelf kunnen. Dat vraagt van onze medewerkers dat ze klanten proberen te begrijpen en vragen stellen. Ik zeg altijd: wij vinden niks, wij vragen.'

Die Coveyaanse omslag in denken is echter niet voor iedereen even gemakkelijk te maken, zegt De Fretes. 'Sommige medewerkers zijn er nog niet aan toe, die blijven reactief. Je kunt mensen wel een manier van denken aanreiken, maar ze gebruiken die pas als ze er klaar voor zijn. Ik krijg best wel eens de vraag van een medewerker: "Ik ben net bij een vader geweest en die maakte me uit voor rotte vis. Hoe pas ik Covey nu toe?"'

Eerder ziek

Op de sociologiefaculteit in Groningen onderkent onderzoeker Kowalewski de tegenstrijdige effecten van de training van Covey. 'Heel globaal gezien is er een aantal resultaten waaruit naar voren komt dat de effectiviteit van mede-

RUG-onderzoeker Thomas Kowalewski en zijn begeleider, hoogleraar sociologie Rafael Wittek.

werkers is verhoogd. Maar andere resultaten roepen op zijn minst vragen op en zijn best opmerkelijk.'

Neem bijvoorbeeld het hoge ziekteverzuim. Daar wilde Jeugdhulp met behulp van Covey wat aan doen. 'Maar uit de analyse blijkt dat er bij de groep die de training heeft gevolgd geen afname is van het ziekteverzuim, terwijl dat bij de controlegroep wel het geval is.'

Kowalewski heeft daar wel een verklaring voor. 'Door de training leren mensen eerder hun grenzen aan te geven. Ze zullen zich dus ook eerder ziek melden.' Een negatief effect dus, of misschien toch juist positief, schetst de onderzoeker. Want medewerkers die sneller op de rem trappen, zullen wellicht minder snel een burn-out krijgen, waardoor ze veel langer uit de running zouden zijn. 'Misschien dat het zo op de lange termijn toch een positief effect heeft en mensen uiteindelijk minder klachten hebben, maar dat blijkt niet uit mijn gegevens. Daarvoor is vervolgonderzoek nodig.'

Nog zo'n onbedoeld effect betreft de tevredenheid van de medewerkers met hun baan. 'Je zou verwachten dat die toeneemt, maar dit was helemaal niet zo. Er was na de training juist sprake van minder tevredenheid over het werk.' Een mogelijke verklaring ligt in de kern van Coveys zevenstappenplan, het persoonlijke missiestatement, zegt Kowalewski. Want daarin moeten medewerkers schetsen wat in hun leven de perfecte situatie zou zijn. 'En het is niet waarschijnlijk dat de realiteit daaraan voldoet.'

Tijdsconflicten

Ook het onderdeel dat het meest is gericht op effectiviteit, namelijk hoe medewerkers beter kunnen omgaan met de beschikbare tijd, roept vragen op, zegt de onderzoeker. 'Er zit een heel sterke time-management-component in de training. Je krijgt tools aangereikt om je dag beter in te delen en zo tijdsconflicten op te lossen. Het blijkt dat mensen door de training veerkrachtiger zijn na een periode waarin ze problemen hebben om de tijd tussen werk en thuis goed te verdelen. Maar aan de hoeveelheid werk-thuisconflicten zelf verandert verder niets.'

Begeleider Wittek knikt: 'Het probleem bij deze voorbeelden is: wat was nu eigenlijk het doel? Is de organisatie echt effectiever gaan werken? Het is mooi dat mensen leren dat ze belangrijke zaken eerst moeten doen. Maar het helpt niet als je daardoor een collega afwimpelt die net zijn hart ergens over wil luchten. Dan zien ze je al snel als egoïstisch.' ◆