

Beïnvloeding van training transfer naar de werkpraktijk

De effecten van cursistkenmerken, interventiekkenmerken & organisatiekenmerken op training transfer

R.P. Rombouts (3642003)

Meelstraat 39, 5025 KK Tilburg

Universiteit Utrecht, Faculteit Sociale Wetenschappen

Master Onderwijskundig Ontwerp en Advisering

Master Thesis

Begeleiders: dr. A.M. Versloot en drs. B. Zandsteeg

Tweede beoordelaar: dr. C. Hulshof

September 2012



Universiteit Utrecht

Samenvatting

Door een groeiende vraag naar verantwoording van opleidingsinvesteringen, wordt het belang van gedegen opleidingsevaluaties steeds groter. In deze studie zijn de effecten onderzocht van cursistkenmerken, interventiekenmerken en organisatiekenmerken op de mate waarin training transfer naar de werkpraktijk plaatsvindt. In totaal 79 respondenten, werkzaam bij een in Nederland gevestigde multinational in de financiële sector, hebben in dit onderzoek geparticipeerd. De respondenten hebben allen deelgenomen aan de bedrijfsopleiding die in dit onderzoek centraal staat. De resultaten van dit onderzoek ondersteunden de gestelde hypotheses, waarin positieve effecten van interventiekenmerken en organisatiekenmerken op de mate van training transfer werden verondersteld. Er is geen ondersteuning gevonden voor de hypothese van een positief effect van cursistkenmerken op training transfer. Gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek zouden organisaties kunnen overwegen om cursistkenmerken en organisatiekenmerken te manipuleren om training transfer van bedrijfsopleidingen gericht te bevorderen.

Sleutelwoorden: Training transfer, cursistkenmerken, interventiekenmerken, organisatiekenmerken, transferbeïnvloeding, bedrijfsopleiding.

Introductie

In veel organisaties wordt door middel van tijd en geld veel geïnvesteerd in opleiden. Volgens cijfers van het CBS (Claessen & Nieuweboer, 2011) werd in 2010 in totaal 1,6 miljard euro geïnvesteerd in bedrijfsopleidingen in Nederland. Dit is gemiddeld 435 euro per werknemer. In 2010 heeft 36 procent van de werknemers in het bedrijfsleven een bedrijfsopleiding gevolgd, in grote bedrijven betrof dit zelfs 41 procent van de werknemers. Steeds vaker klinkt echter de vraag naar het rendement van deze investeringen (Brown & Reed, 2002; Kessels & Smit, 2007). Een van de oorzaken hiervan is de huidige economische situatie, waardoor organisaties gaan snijden in de kosten (Hadders, 2009), in het bijzonder in grote uitgavenposten van ondersteunende aard, zoals opleiding en ontwikkeling (Kessels & Smit, 2007). Het verantwoorden van een investering door aantoonbaar te maken wat de effectiviteit van een opleiding is, is daarmee van groeiend belang geworden.

Een andere aanleiding voor de vraag naar rendement zijn recente onderzoeken die aantonen dat de effectiviteit van bedrijfsopleidingen beperkt is. Onderzoek van Brinkerhoff en Gill (2006) naar het effect

van bedrijfstrainingen toont aan dat de meeste cursisten niet in staat zijn om de in de training geleerde kennis en vaardigheden toe te passen in de werkpraktijk. Zij concludeerden dat 15 procent van de cursisten geen poging doet tot toepassing in de praktijk, 70 procent doet een poging maar valt vanwege belemmerende factoren terug in het oude gedrag en slechts 15 procent laat daadwerkelijk gewenst gedrag zien en levert zichtbaar betere prestaties. Wexley en Latham (2002) komen tot een vergelijkbare conclusie en stellen dat gemiddeld slechts 25 procent van een opleiding na zes maanden nog wordt toegepast in de werkpraktijk, na een jaar zakt dit percentage zelfs naar 15 procent. Volgens Baldwin, Ford en Blume (2009) wordt slechts 20 procent van de in een training aangeleerde kennis en vaardigheden daadwerkelijk toegepast in de praktijk. Er geldt een algemene, groeiende erkenning voor het 'transfer probleem' in bedrijfsopleidingen (Bae, 2002; Ford & Weissbein, 1997), een probleem dat zich zelfs voordoet bij erkende, kwalitatief hoogstaande trainingsprogramma's (Bae, 2002). Deze zorgen worden versterkt door de huidige trend dat baanvereisten snel veranderen (Manners, Durkin & Nesdale, 2004). De beweging dat leren de sleutel is om werknemers te blijven ontwikkelen op deze veranderende kwalificatievereisten, en daarmee te komen tot het volwaardig gebruik van menselijk kapitaal, benadrukt het belang van het verhogen van transfer (Bae, 2002).

Ondanks de erkenning van het transferprobleem in de literatuur, zijn huidige evaluatiemethoden in de praktijk van bedrijfsopleidingen dikwijls niet gericht op het effect op werkprestaties, maar op het behaalde leerresultaat en de tevredenheid van deelnemers (Bersin, 2006; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Philips & Stone, 2002). Onvoldoende wordt in kaart gebracht in welke mate het aangeleerde wordt toegepast in de praktijk en daarmee bijdraagt aan werkprestaties. Een mogelijke oorzaak hiervan ligt in de complexiteit van transferonderzoek. Waar wetenschappelijk onderzoek voorheen vaak enkel gericht was op de mate van transfer (Machin & Fogarty, 1997), is in het afgelopen decennium in groeiende mate aandacht besteed aan de oorzaak van effectiviteit. Met dit toenemend aantal onderzoeken naar mogelijke invloeden op transfer ontstond echter een nieuw probleem, namelijk het gebrek aan eenduidigheid in de literatuur (Brakel & Slabbekoorn, 2000; Burke & Hutchins, 2007). Een groot aantal factoren met een vermeend effect op trainingstransfer kan onderscheiden worden. Er bestaan echter grote onderlinge verschillen in de mate waarin deze factoren door empirisch onderzoek zijn onderbouwd (Burke & Hutchins, 2007). Dit grote aantal factoren heeft tot gevolg dat de theorie met betrekking tot transferbeïnvloeding complex en onoverzichtelijk is geworden, hetgeen een praktische meting ervan in de weg staat (Brakel & Slabbekoorn, 2000; Burke & Hutchins, 2007).

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in de bevorderende en belemmerende factoren die de impact van opleidingsinterventies beïnvloeden. Om aan de complexiteit van huidige

transferonderzoek te ontkomen is de voorwaarde gesteld om op basis van bestaande literatuur een hanteerbaar aantal factoren te selecteren. Belangrijk in de keuze is het feit of bedrijven de factor kunnen manipuleren om op deze manier indirect de mate van training transfer te beïnvloeden. Door een hanteerbaar aantal vast te stellen in één instrument, wordt het evalueren van transferbeïnvloeding meer laagdrempelig en beoogt dit onderzoek een meer praktische toepassing ervan te faciliteren.

Brinkerhoff en Apking (2001) stellen dat slechts twintig procent van het leren gedurende de leerinterventie plaatsvindt. Veertig procent vindt voor en veertig procent vindt na de leerinterventie plaats. Saks en Belcourt (2006) erkennen dat organisaties die oefeningen voor en na een leerinterventie toepassen, een hogere mate van training transfer bereiken. Naast kenmerken van de leerinterventie zijn daarmee nog andere factoren van invloed op training transfer. In dit onderzoek wordt de categoriale driedeling van Baldwin en Ford (1988; 2009) en Burke en Hutchins (2007) aangehouden, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen; cursistkenmerken, interventiekenmerken en organisatiekenmerken.

De onderstaande onderzoeksvraag staat centraal:

'Hoe sterk beïnvloeden cursistkenmerken, interventiekenmerken en organisatiekenmerken de mate waarin trainingstransfer van de bedrijfsopleiding (red. geanonimiseerd) naar de werkpraktijk plaatsvindt?'

Theoretisch fundament

Opleiden in organisaties

Van alle HR-praktijken heeft de praktijk van training en ontwikkeling de hoogste correlatie met de prestaties van een organisatie (Faems, Selse, De Winne & Meas, 2005, Rodwell & Teo, 2008; Vlachos, 2008). Er zijn verschillende aanleidingen te onderscheiden waarom organisaties kiezen voor opleiden, maar de voornaamste reden is om te komen tot een volwaardig gebruik van het menselijk kapitaal (Bae, 2002). Kessels en Smit (2007) voegen hier specifiek aan toe dat kwalificaties ontwikkeld dienen te worden zodat werknemers hun functie optimaal kunnen uitvoeren, teneinde de organisatiedoelen beter te realiseren.

Door snelle veranderingen in de arbeidsmarkt verouderen kennis en vaardigheden steeds sneller (Bolhuis & Simons, 1999; Manners, e.a., 2004), hier kan door middel van opleidingen op ingespeeld worden (Kessels & Poell, 2003). Zoals eerder gesteld is het doel van bedrijfsopleidingen om een optimale ontwikkeling van kennis en vaardigheden te realiseren, opdat een verbetering in de werkprestaties wordt bewerkstelligd (Bolhuis & Simons, 1999; Kessels & Smit, 2007, p. 12). Het is

daarom van belang dat kennis en vaardigheden niet geïsoleerd aangeleerd worden, er dient een koppeling met de werkcontext te worden gemaakt. Brinkerhoff en Apking (2001) benadrukken vanuit hun theorie over 'High Impact Learning' het belang van geïntegreerd leren. Vanwege het feit dat leerinterventies vaak buiten de werkcontext plaatsvinden, wordt hierbij door gerichte activiteiten en opdrachten voorafgaande aan, tussen en na afloop van bijeenkomsten ingezet op een transfer naar de werkcontext. Simons (2001) pleit voor een verandering van opleiden naar leren, waarbij de nadruk minder ligt op kennisoverdracht in enge zin en meer dient te liggen op de continue ontwikkeling van de medewerker en wat de nieuwe kennis en vaardigheden kunnen betekenen in zijn leerproces en de uitvoering van zijn werk.

De leerinterventie die in dit onderzoek centraal staat is een vorm van 'off-the-job learning' (Tynjälä, 2008). Werknemers worden uit de werkcontext gehaald om te leren. Het leren uit de praktijk halen kent een aantal praktische voordelen, zoals stuurbaarheid van omstandigheden, veelzijdigheid aan contexten waarin vraagstukken geplaatst kunnen worden en de tijd om te reflecteren op leren (Tynjälä, 2008; Williams & Paauwe, 1999). De valkuil van off-the-job learning is echter dat effectuering van het aangeleerde niet bereikt wordt (Bolhuis & Simons, 1999, p. 137; Tynjälä, 2008). Wanneer aangeleerde kennis en vaardigheden niet worden getransfereerd naar de werkpraktijk, is het onwaarschijnlijk dat opleiden zal leiden tot een verbetering in werkprestaties en organisatieresultaten (Burke & Hutchins, 2007; Saks & Belcourt, 2006). Het primaire doel van opleiden in organisaties is om tot een verbetering van werkprestaties te komen (Berry & Morris, 2005) en een leerinterventie is daarmee succesvol wanneer het hiertoe leidt. Evaluatie van een leerinterventie dient om deze reden niet enkel betrekking te hebben op de vorm en inhoud van een opleiding, maar ook op de mate waarin het bijdraagt aan werkprestaties en organisatiedoelen (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Evaluatie van bedrijfsopleidingen

Door het toenemende belang van opleiden is de vraag ontstaan naar verantwoorde effectevaluaties (Bergenhengouwen, Mooijman & Tillema, 2002). Enerzijds heeft evalueren als doel om opleidingskosten te kunnen verantwoorden (Hadders, 2009), anderzijds vormt een continue gerichtheid op resultaatmeting een belangrijk onderdeel van 'Total quality training' (Bolhuis & Simons, 1999). Het continueel meten van de effectiviteit van leer- en arbeidsresultaten dient hierbij als input om voortdurend een kwaliteitsverbetering van de opleiding na te streven.

Een veelgebruikt model voor de evaluatie van bedrijfsopleidingen is van Kirkpatrick (1998; 2006), waarbij vier niveaus worden onderscheiden waarop de effectiviteit van opleidingen gemeten kan

worden. Het laagste meetniveau betreft het reactieniveau (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), hierbij wordt de perceptie van cursisten met betrekking tot de opleiding en de trainer gemeten. Het tweede meetniveau betreft het niveau van leerresultaten (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Op dit niveau wordt geëvalueerd in welke mate de opleiding heeft bijgedragen aan een groei in kennis en vaardigheden. Dit leerniveau zegt nog niets over de toepassing van nieuwe kennis en vaardigheden in de werkpraktijk. Het derde niveau is het gedragsniveau (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), het beschrijft in welke mate het aangeleerde is terug te zien in veranderd gedrag in de dagelijkse werkpraktijk. Evalueren vanaf dit meetniveau is voor veel organisaties gewenst, maar het proces van evaluatie is complex. Het is namelijk lastig is om de effecten van de onafhankelijke variabelen te isoleren van andere contextvariabelen (Van der Klink, 1999). Evaluaties op niveau 3 zijn daarom vaak onderbelicht, terwijl het juist veel inzicht geeft in waarom een opleiding slaagt of faalt (Hodges, 2002, p. 1-5). Het hoogste niveau dat Kirkpatrick stelt is het resultaatniveau (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), het betreft de mate waarin organisatieveranderingen of -verbeteringen zijn beïnvloed door de deelname van werknemers aan een opleiding. Een dergelijke verandering kan op verschillende gebieden plaatsvinden, denk bijvoorbeeld aan toename in productiviteit of juist een kostenreductie (Kessels & Smit, 2007). Ook evalueren op dit niveau is complex, doordat effecten moeilijk van contextvariabelen te isoleren zijn. Aan het model van vier meetniveaus (Kirkpatrick, 1998; 2006) voegen verschillende onderzoekers nog een vijfde niveau toe om de ultieme waarde van de training te meten in de vorm economische voordelen of andere vormen van cijfermatig organisatiesucces (Kaufman en Keller, 1994). Philips (1996; Philips & Stone, 2002) specificiert het vijfde niveau als Return on investment (ROI). Op dit niveau wordt getracht het rendement van een training te meten en af te zetten tegen de totale kosten van een training. Kaufman (2000) argumenteert dat dit nog onder niveau 4 valt en ziet meetniveau 5 als het niveau waarop de impact van een opleiding op klanten en de samenleving wordt gemeten (Bae, 2002).

Dit onderzoek is gericht op evaluatie op meetniveau 3 van Kirkpatrick (1998; 2006). Bij een meting op hogere niveaus zijn meer contextvariabelen van invloed, waardoor de isolatie van onderzoeksresultaten complexer is. Vanwege de omvang van dit onderzoek is besloten om het onderzoek tot niveau 3 te beperken, opdat een valide resultaat kan worden verkregen.

Transfer

In de literatuur worden de begrippen leertransfer en training transfer regelmatig door elkaar gebruikt, er bestaat echter een duidelijk onderscheid tussen beide termen (Subedi, 1994). Leertransfer is gerelateerd aan het opdoen van kennis en informatie door educatie en heeft betrekking op een

verandering in cognitieve processen (Driscoll, 2005; Perez, 2006; Subedi, 1994). De evaluatie van leertransfer geschiedt op de eerste twee meetniveaus van Kirkpatrick (2006). Trainingstransfer heeft betrekking op een verandering in waarneembaar gedrag en observeerbare werkresultaten (Broad & Newstrom, 1992; Burke & Hutchins, 2008; Subedi, 2004). Een hogere training transfer betekent een grotere gedragsverandering in de werkpraktijk (Bae, 2002; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Santos & Stuart, 2003). De evaluatie van training transfer staat gelijk aan niveau 3 en 4 van Kirkpatrick (2006). Van der Klink (1999) maakt een vergelijkbaar onderscheid, waarbij leertransfer gelijk staat aan 'outputs' en training transfer aan 'outcomes'.

Opleidingsevaluatie op een lager meetniveau is vaak eenvoudiger en goedkoper, maar brengt niet de impact van een opleiding op arbeids- en organisatieprestaties in kaart (Dionne, 1996). Gezien het primaire doel van bedrijfsopleidingen is het aanbevelenswaardig om op niveau 3 en 4 te evalueren (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). In de praktijk blijkt echter dat veel organisaties moeite ondervinden in het evalueren op dit hogere niveau (Bae, 2002; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Philips & Stone, 2002).

In dit onderzoek wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen leren en training transfer. Door middel van evaluatie op niveau 2 wordt een cognitieve verandering gemeten, een verandering in gedrag kan pas gemeten worden als een cursist terug is in de werkpraktijk. In dit onderzoek ligt de nadruk op een structurele verandering in gedrag, waar ook na verloop van tijd nog sprake van is. Leren in bedrijfsopleidingen zou moeten leiden tot structurele toepassing van aangeleerde kennis en vaardigheden, ofwel training transfer. In dit onderzoek zal de volgende definitie van training transfer gehanteerd worden: *'Training transfer is het gecontinueerd en effectief (Broad & Newstrom, 1992) toepassen van in een leerinterventie aangeleerde kennis en vaardigheden in de dagelijkse werkpraktijk' (Burke & Hutchins, 2007)*. De term 'gecontinueerd' duidt op een aanhoudende toepassing. Training transfer is niet direct na een interventie meetbaar (Lim & Morris, 2006). Wanneer een cursist na verloop van tijd nog steeds regelmatig de nieuwe kennis en vaardigheden toepast, kan pas worden gesproken over een structurele verandering in werkprestaties, ofwel training transfer (Subedi, 2004).

Een belangrijk onderscheid dat Broad en Newstrom (1992) benoemen is tussen 'positieve transfer' en 'negatieve transfer'. Er is sprake van positieve transfer wanneer werkprestaties verbeteren naar aanleiding van een leerinterventie, bij negatieve transfer is juist sprake van een teruggang in werkprestaties door invloed van de leerinterventie. Wexley en Latham (1991) en Barnard, Veldhuis en Van Rooij (2001) onderscheiden naast positieve en negatieve transfer de categorie 'neutrale transfer', waarbij de leerinterventie geen effect heeft op werkprestaties. Op basis van positieve, eerdere evaluaties van de leerinterventie die in dit onderzoek centraal staat, heeft de organisatie de verwachting

geuit dat de leerinterventie zal leiden tot een positieve training transfer. Doordat dit evaluaties op niveau 1 van Kirkpatrick (2006) betroffen, wordt de mogelijkheid van neutrale of negatieve transfer niet uitgesloten in dit onderzoek.

Transfer beïnvloedende factoren

De literatuur kent een groot en onoverzichtelijk aantal factoren dat van invloed is op de mate waarin training transfer van opleidingen plaatsvindt (Burke & Hutchins, 2007). Van Brakel (1996; Van Brakel en Slabbekoorn, 2000) en Brinkerhoff en Gill (2006) benadrukken dat het aantal variabelen oneindig is en het van belang is om enkel die variabelen op te nemen die er echt toe doen voor een organisatie. Verschillende auteurs hebben op basis van wetenschappelijk onderzoek inzicht proberen te krijgen in de factoren die van invloed zijn op training transfer. In dit onderzoek wordt hetzelfde model aangehouden als in veel recente transferonderzoeken, zijnde de categoriale driedeling van Baldwin en Ford (1988) in; 'cursistkenmerken', 'interventiekennmerken' en 'organisatiekenmerken' (Alvarez, Salas & Garofano, 2004; Burke & Hutchins, 2007; Ford & Weissbein, 1997; Gielen, 1995; Salas, Cannon-Bowers, Rhodenizer, & Bowers, 1999). In dit onderzoek is uitgegaan van een brede benadering van transferonderzoek, opdat een volledig beeld van transferbeïnvloeding verkregen wordt. Het gebruikte model kent overeenkomsten met de andere modellen, maar dekt volgens Burke en Hutchins (2007) het meest volledig de verschillende invloeden uit de literatuur. Dit model kent een grote overeenkomst met het model van Broad & Newstrom (1992), maar beschouwt de bredere interventieomgeving en organisatieomgeving als van invloed. Zo zijn er bijvoorbeeld naast kenmerken van de leidinggevende ook de steun en feedback van directe medewerkers en collega's betrokken in het model. In dit onderzoek worden juist die bredere interventieomgeving en organisatieomgeving als van grote waarde geschat.

Zonder controle van de impact van deze beïnvloedende factoren op trainingseffectiviteit, is het waarschijnlijk dat evaluatieresultaten sterk fluctueren en kunnen mogelijk verkeerde conclusies worden getrokken (Bae,2002). In dit onderzoek zijn verschillende, erkende factoren gekozen, waar voldoende eenduidig bewijs voor bestaat in de literatuur (Burke & Hutchins, 2007). Daarnaast zijn enkele potentiële factoren gekozen, die Burke en Hutchins (2007) niet hebben meegenomen in hun literatuur review, maar waarvoor de onderzoeker wel voldoende onderbouwing heeft gevonden in de transferliteratuur en welke vanuit praktisch oogpunt voor organisaties van belang zijn om op te nemen in een evaluatie. Het feit of organisaties de factor kunnen manipuleren, om op deze manier indirect de mate van training transfer te beïnvloeden, is belangrijk geweest in de keuze om bepaalde kenmerken al dan niet op te nemen in dit onderzoek.

Cursistkenmerken

De mate waarin training transfer plaatsvindt, wordt sterk beïnvloed door verschillende cursistkenmerken (Baldwin & Ford, 1988; Burke & Hutchins, 2007; Gielen, 1995; Holton, 2005). Machin en Fogarty (1997) trekken een zelfde conclusie en benadrukken dat dit een direct verband betreft, onafhankelijk van in welke mate tijdens of na een training is geleerd. Dit kan verklaren waarom eenzelfde training voor de ene cursist veel effectiever is dan voor een andere cursist (Bae, 2002). Enkele persoonskenmerken zijn in dit onderzoek opgenomen als controlevariabelen; opleidingsniveau, leeftijd en geslacht. Deze kenmerken behoren in dit onderzoek niet tot de categorie cursistkenmerken. In de categorie cursistkenmerken zijn enkel veranderlijke cursistkenmerken opgenomen die gemanipuleerd kunnen worden door een organisatie (Alvarez, Salas & Garofano, 2004), dit zijn kenmerken die gedurende een training of naar aanleiding van een training kunnen veranderen. De onderstaande vijf factoren zijn opgenomen in dit onderzoek:

Gereedheid cursisten

De gereedheid van cursisten betreft de mate waarin de deelnemers voorbereid zijn om aan de opleiding deel te nemen (Holton, Bates & Ruona, 2000; Holton, 2005). Dit kan in de vorm van voorbereidende opdrachten, maar heeft ook te maken met communicatie. Spreken over verwachtingen, leerdoelen, het opleidingsprogramma en hoe dit aansluit bij een cursist zijn werkzaamheden, draagt bij aan een goede voorbereiding op de cursus (Brinkerhoff & Apking, 2001; Gegenfurtner, Veermans, Festner, & Gruber, 2009). Deze vorm van integratie heeft een positief effect op de mate van training transfer (Burke & Hutchins, 2007; Konthoghiorghes, 2001). Een gedegen voorbereiding, waarin trainer en leidinggevende bijdragen aan het managen van de verwachtingen van de cursist, kan leiden tot meer prikkeling van de cursisten om deel te nemen aan een opleiding (Brinkerhoff & Montesino, 1995; Holton, 2005).

Self-efficacy

Self-efficacy heeft betrekking op het oordeel dat cursisten geven aan hun eigen competentie om een bepaalde taak uit te voeren (Baldwin & Ford, 1988; Bandura, 1993; Burke & Hutchins, 2007; Ford, Quinones, Segó & Sorra, 1992; Tannebaum, Matthieu, Salas, & Canon-Bowers, 1991). In de literatuur bestaat veel empirisch bewijs voor een positieve correlatie tussen self-efficacy en training transfer (Burke & Hutchins, 2007; Holton, 2005). In het beginsel richt dit onderzoek zich niet op de invloed van karaktereigenschappen, omdat dit moeilijk veranderbare eigenschappen betreft. Verschillende

onderzoeken (Alvarez, e.a., 2004; Gist, Stevens & Bavetta, 1991; Morin & Latham, 2000) tonen echter aan dat self-efficacy sterk beïnvloed kan worden door interventies of organisatiecultuur, waardoor deze variabele gemanipuleerd kan worden. Om deze reden is ervoor gekozen om self-efficacy wel in dit onderzoek op te nemen.

Gepercipieerde waarde

De mate waarin de cursisten het volgen van de opleiding zinvol en van toegevoegde waarde voor hun ontwikkeling vinden heeft een positieve correlatie met training transfer (Burke & Hutchins, 2007; Clark, Dobbins, & Ladd, 1993; Taylor, Russ-Eft & Chan, 2005; Yelon, Sheppard, Sleight & Ford, 2004). Holton, Chen en Naquin (2003) gebruiken de term verwachte bruikbaarheid en leggen de nadruk op de perceptie dat de opleiding kan bijdragen aan beoogde veranderingen. De gepercipieerde waarde is gebaseerd op de wil om te transfereren, de verwachting dat deze transfer plaats zal vinden en hoeveel inspanning dit zal kosten (Baldwin & Ford, 1988; Lim & Morris, 2006).

Motivatie vooraf aan de training

In de transferliteratuur is veel geschreven over het effect van motivatie op transfer (Colquitt, LePine, & Noe, 2000; Den Ouden, 1992; Gegenfurtner, e.a., 2009; Holton, e.a., 2000). De overvloed, aan typen en aspecten van motivatie die in de literatuur worden gehanteerd, belemmert een eenvoudige classificatie van de resultaten (Konthoghiorghes, 2004). Tannebaum et al (1991) hanteren vier verschillende typen van motivatie, Holton (1996) spreekt over twee typen van motivatie en uit de literatuurstudie van Alvarez et al (2004) komen zeven verschillende aspecten van motivatie naar voren. In dit onderzoek wordt slechts één type motivatie meegenomen, namelijk motivatie vooraf aan de training. Volgens Burke en Hutchins (2007) is dit de enige vorm van motivatie waarvoor voldoende en eenduidig, empirisch bewijs bestaat. De motivatie vooraf aan de training betreft de mate waarin cursisten gemotiveerd zijn om een opleiding te gaan volgen, het gaat hierbij enkel om hun oordeel vooraf aan de training en heeft effect op de mate van transfer na de interventie (Burke & Hutchins, 2007; Chiaburu & Marinova, 2005).

Betrokkenheid bij het werk

Betrokkenheid bij het werk betreft de mate waarin cursisten zich verbonden voelen met hun werk en zich verantwoordelijk voelen voor goede organisatieprestaties (Facteau, Dobbins, Russell, Ladd, & Kudish, 1995; Gielen, 1995; Konthoghiorghes, 2004; Meyer, Becker & Van den Berghe, 2004; Van der

Klink, 1999). Mathieu, Tannenbaum en Salas (1992) beschrijven dat betrokkenheid bij het werk de mate is waarin professie centraal staat in de identiteit van de persoon. Burke en Hutchins (2007) toonden in hun literatuur review aan dat er voldoende empirisch bewijs bestaat voor een positieve correlatie tussen betrokkenheid bij het werk en training transfer.

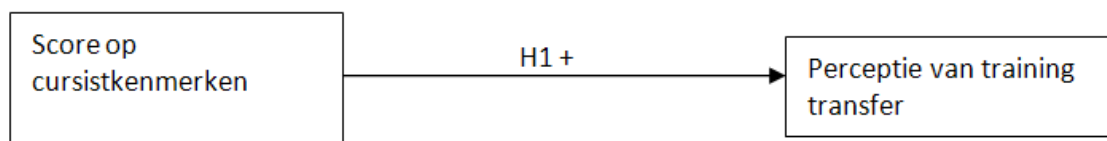
Niet opgenomen in dit onderzoek

Naast verschillende aspecten van motivatie zijn nog twee factoren niet opgenomen in dit onderzoek, welke wel regelmatig in verband worden gebracht met transfer. De factoren 'persoonlijkheidskenmerken' (Nijman, 2004) en 'niveau vooraf aan de cursus' (Ree & Earles, 1991) worden vaak aan transfer gerelateerd. Een eerste argument om 'persoonlijkheidskenmerken' niet op te nemen is omdat ze van grote omvang zijn. Ze zijn niet met enkele vragen te operationaliseren (Burke & Hutchins, 2007), maar worden vaak in omvangrijke schalen zoals 'the big five' gemeten (Costa & McCrae, 1992). Onderzoek naar enkel de effecten van deze factor zou op zichzelf al zeer complex zijn. Een tweede argument is de meerduidigheid in de literatuur over de vraag of persoonlijkheidskenmerken enkel effect hebben op leertransfer, of ook op training transfer (Gielen, 1995; Hutchins, 2009; Perez, 2006). Niveau vooraf aan de cursus wordt niet als onafhankelijke variabele meegenomen, omdat het wordt gemeten in 'Voormeting transfer' en wordt gebruikt om de afhankelijke variabele Training transfer te bepalen in de vorm van een Transferscore.

Het construct cursistkenmerken is voor deze studie geoperationaliseerd in vijf factoren. Op basis van de onderzoeksliteratuur veronderstelt dit onderzoek een positieve causale relatie van cursistkenmerken op de mate van training transfer. Als eerste hypothese (H^1) wordt opgesteld:

Hypothese 1:

Cursisten die hogere score op cursistkenmerken zullen voor zichzelf een hogere inschatting geven van de mate van training transfer die plaatsvindt.



Figuur 1. Model cursistkenmerken en perceptie van training transfer

Interventiekenmerken

In de onderzoeksliteratuur bestaat een erkenning van de positieve invloed van interventiekenmerken op trainingstransfer (Baldwin & Ford, 1988; Burke & Hutchins, 2007; Gielen, 1995; Hutchins, 2009). Ondanks deze erkenning, wordt in het overgrote deel van de literatuur de relatie tussen de interventie en het cognitief resultaat gemeten, training transfer wordt in deze context zelden als de afhankelijke variabele onderzocht (Burke & Hutchins, 2007; Nijman, Nijhof, Wognum & Veldkamp, 2006). Een mogelijke oorzaak van deze discrepantie is de tweeledigheid van interventiekenmerken (Burke & Hutchins, 2007). Enerzijds betreft het bij interventiekenmerken de aspecten van didactische en inhoudelijke kwaliteit, dit heeft voornamelijk effect op de leertransfer. Anderzijds gaat het om aspecten ter afstemming met de organisatiepraktijk, dit heeft effect op de training transfer (Subedi, 2004). In de transferliteratuur neemt het construct interventiekenmerken in verschillende modellen ook een verschillende plek in. Holton (2005) nam interventiekenmerken niet als aparte categorie op in zijn model, andere onderzoekers (Baldwin & Ford, 1988; Burke & Hutchins; 2007; Gielen, 1995) kiezen ervoor om zowel interventiekenmerken op te nemen met invloed op leertransfer als kenmerken met invloed op training transfer. In dit onderzoek is gekozen om enkel de factoren op te nemen met een theoretisch verondersteld effect op training transfer. Onderstaande vijf factoren zijn opgenomen in dit onderzoek.

Inhoudsvaliditeit

De inhoudsvaliditeit van een leerinterventie is de mate waarin de inhoud van een leerinterventie aansluit bij de vereiste werkkwalificaties (Burke & Hutchins, 2007; Holton, 2000; Lim & Morris, 2006; Holladay & Quinones 2003). De inhoudsvaliditeit van een opleiding heeft een hoge, positieve correlatie met training transfer (Burke & Hutchins, 2007; Hutchins, 2009; Kontoghiorghes, 2002). Volgens Bates (2003) moeten ook de leerdoelen en het materiaal in een leerinterventie aansluiten bij de werksituatie. Broad (2006), Gilley & Gilley (2002) en Montesino (2002) pleiten voor een goede afstemming tussen de organisatiedoelen en –strategie enerzijds en de opleidingsdoelen en –inhoud anderzijds. Door veel overeenstemming tussen de leerinterventie en de praktijksituatie, wordt de differentie kleiner en faciliteert het training transfer (Burke & Hutchins, 2007).

Behoefteanalyse

Voor het opzetten van een leerinterventie dienen trainers vooraf aan de training de opleidingsbehoefte, organisatiedoelen en organisatieproblemen in kaart te brengen om hier met de

opleiding op in te spelen (Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003; Burke & Hutchins, 2007). Tevens is het bedoeld om in kaart te brengen wat de noodzaak van de leerinterventie is. Het betrekken van belanghebbenden in het ontwerp van een leerinterventie en het uitvoeren van een taakanalyse kunnen bijdragen aan een goede behoefteanalyse (Brinkerhoff & Montesino, 1995; Broad & Newstrom, 1992). Swanson (2003) en Salas en Canon-Bowers (2001) benoemen behoefteanalyse als de belangrijkste 'vooraf' bijdrage aan trainingseffectiviteit.

Transferontwerp

Het transferontwerp is de mate waarin het ontwerp van de opleiding is afgestemd op het actief bevorderen van training transfer (Holton, e.a., 2000; Holton, e.a. 2003). Bij het ontwerp gaat het om de verschillende leeractiviteiten, de leerdoelen, de instructiestrategieën en de onderliggende leerconcepten (Burke & Hutchins, 2007; Holton, e.a., 2000; Konthogiorghes, 2001). Axtell, Maitlis en Yeara (1997) en Yamnill en McLean (2005) benadrukken het belang dat voorbeelden en contexten worden gebruikt die het generaliseren van de aangeleerde kennis en vaardigheden naar de werkpraktijk vergemakkelijken. Burke & Hutchins (2007) maken de keuze om verschillende onderdelen van het transferontwerp los te koppelen. In dit onderzoek is gekozen om enkel het onderdeel op te nemen met effect op training transfer en niet de invloeden op leertransfer.

Trainer kenmerken

De karakteristieken van de persoon die de cursus verzorgt zijn van invloed op de mate waarin transfer plaatsvindt (Gauld & Miller, 2004; Hutchins, 2009). Het betreft hier zowel didactische kennis, kennis van de inhoud als de vaardigheid om een leerproces goed te begeleiden (Burke & Hutchins, 2008; Hutchins, 2009). Daarnaast heeft de trainer een belangrijke rol in de samenwerking met andere belanghebbenden (Brinkerhoff & Montesino, 1995), dit wordt echter in dit onderzoek niet meegenomen onder deze factor, het is ondervangen in andere factoren zoals 'behoefteanalyse'.

Transferbevordering

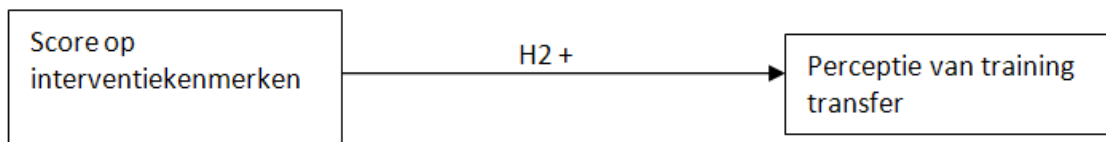
Transferbevordering betreft de mate waarin gedurende de opleiding door middel van gerichte opdrachten, bewust wordt ingezet op het transfereren van aangeleerde kennis en vaardigheden naar de werkpraktijk. In de literatuur wordt het positieve effect op training transfer, door de integratie van een leerinterventie met de werkpraktijk, benadrukt (Brinkerhoff en Apking, 2001; Burke & Hutchins, 2008). Vooraf aan de opleiding kan dit plaatsvinden door middel van een behoefteanalyse en

cursistgereedheid, achteraf aan de opleiding dient het daadwerkelijk toepassen van aangeleerde kennis en vaardigheden doelgericht gestimuleerd te worden. Dit kan door het stellen van leerdoelen (Brown, 2005; Gagne, 1965), persoonlijke actieplannen (Broad & Sullivan, 2001) of het aanleren van zelfregulerende strategieën (Latham & Frayne, 1989).

Het construct interventiekenmerken is voor deze studie geoperationaliseerd in vijf factoren. Op basis van de transferliteratuur wordt een positieve, causale relatie van cursistkenmerken op de mate van training transfer verondersteld. Als tweede hypothese (H^2) voor deze studie wordt opgesteld:

Hypothese 2:

Cursisten die hoger score op interventiekenmerken zullen voor zichzelf een hogere inschatting geven van de mate van training transfer die plaatsvindt.



Figuur 2. Model interventiekenmerken en perceptie van training transfer

Organisatiekenmerken

Het doel van bedrijfsopleidingen is om cursisten nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren die zij toepassen in de dagelijkse werkpraktijk. In deze werkpraktijk zijn belemmerende en bevorderende organisatiekenmerken van invloed op de mate toepassing (Baldwin & Ford, 1988; Burke & Hutchins, 2007; Gielen, 1995; Holton, 2005). Uit onderzoek is gebleken dat werknemers in een ondersteunend werkklimaat beter in staat zijn om hun performance te verbeteren dan werknemers in een belemmerend werkklimaat (Martin, 2010; Subedi, 2004). Foxon (1993) benoemt een belemmerende werkomgeving als de oorzaak van veertig procent van de niet geslaagde opleidingen. In dit onderzoek zijn vijf factoren opgenomen met een vermeend effect op training transfer.

Ondersteuning leidinggevende

Ondersteuning leidinggevende betreft de mate waarin leidinggevendens bijdragen aan het toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden (Burke & Hutchins, 2007; Brinkerhoff & Montesino, 1995; Broad & Newstrom, 1992; Gielen, 1995; Van der Klink, 1999). Clarke (2002) noemt algemene

ondersteuning op het werk de meest consistente, beïnvloedende factor op transfer. In dit onderzoek wordt ondersteuning gesplitst in ondersteuning van de leidinggevende en ondersteuning van collega's. De ondersteuning van een leidinggevende heeft een hoge positieve correlatie met de mate waarin training transfer plaatsvindt (Facteau, e.a., 1995; Kontoghiorghes, 2001; Tharenou, 2001). Het gaat bij deze factor om het bespreken van doelen en resultaten, coachen en het aanmoedigen van transfer (Burke & Hutchins, 2007; Holton, e.a., 2000).

Ondersteuning collega's

Naast de ondersteuning van een leidinggevende heeft ook de mate waarin collega's bijdragen aan het toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden, een positieve invloed op training transfer (Burke & Hutchins, 2007; Holton, 2000; Van der Klink, 1999). Hierbij draait het om het aanmoedigen van transfer en het kunnen uitwisselen van ideeën en ervaringen (Clarke, 2002).

Openheid voor verandering

De mate waarin cursisten kunnen transfereren wordt tevens beïnvloed door de openheid in een organisatie ten opzichte van verandering (Broad & Newstrom, 1992; Holton, 2000). Het gaat hierbij om de mate waarin het gebruik van nieuwe vaardigheden en kennis wordt gestimuleerd of geblokkeerd. Er is een belangrijk verschil met ondersteuning van leidinggevende of collega's, omdat het hier de algemene organisatiecultuur betreft en niet afhankelijk is van de relatie van de cursist met collega's (Holton, 2000).

Mogelijkheid tot toepassen

Bij mogelijkheid tot toepassen gaat het om de mate waarin cursisten gefaciliteerd worden in het toepassen van de aangeleerde vaardigheden en kennis (Burke & Hutchins, 2007; Holton, e.a., 2000). Het gaat dan om de tijd, ruimte en middelen die beschikbaar worden gesteld voor het toepassen van de aangeleerde kennis en vaardigheden. Onderzoek laat zien dat een lage score op deze factor hoog correleert met een lage transfer (Burke & Hutchins, 2007; Brinkerhoff & Montesiono, 1995; Lim & Morris, 2006). Werkdruk is hierbij een belangrijke belemmerende factor (Clarke, 2002).

Persoonlijke gevolgen

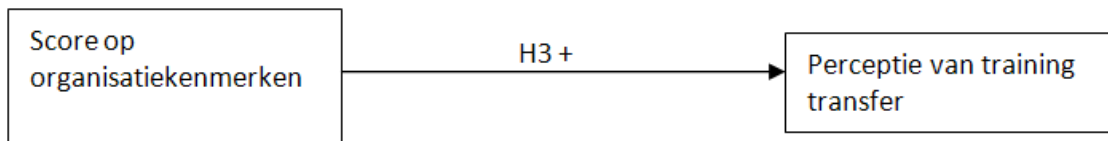
Persoonlijke gevolgen betreft de mate waarin positieve of negatieve sancties worden verbonden aan het al dan niet toepassen van de aangeleerde kennis en vaardigheden in de werkpraktijk (Broad &

Newstrom, 1992; Holton, e.a., 2000; Lim & Morris, 2006). Holton (2005) kiest er voor om positieve en negatieve uitkomsten los te koppelen. Vanuit het argument voor praktische transferevaluatie is in dit onderzoek gekozen voor één verenigde factor. Rouiller and Goldstein (1993), Kontoghiorghes (2001) en Tracey, Hinkin, Tannenbaum en Mathieu (1995) concluderen dat positieve, persoonlijke gevolgen een positieve correlatie vertonen met training transfer, terwijl negatieve, persoonlijke gevolgen een negatieve correlatie vertonen.

Het construct organisatietekenen is voor deze studie geoperationaliseerd in vijf factoren. Op basis van de transferliteratuur wordt in dit onderzoek een positieve, causale relatie van organisatietekenen met de mate van training transfer verwacht. Als derde hypothese (H³) voor deze studie wordt opgesteld:

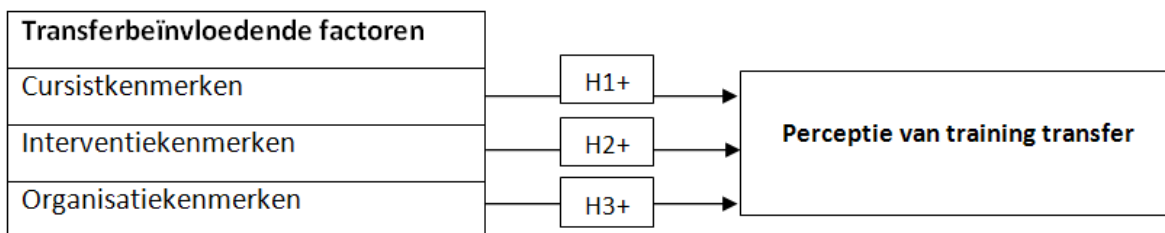
Hypothese 3:

Cursisten die hogere score op organisatietekenen zullen voor zichzelf een hogere inschatting geven van de mate van training transfer die plaatsvindt.



Figuur 3. Model organisatietekenen en perceptie van training transfer

In dit onderzoek worden de effecten van de verschillende, beïnvloedende factoren op training transfer onderzocht. De effecten van de drie categorieën worden tevens voor elkaar gecontroleerd. Het onderzoeksmodel ziet er als volgt uit:



Figuur 4. Onderzoeksmodel transferbeïnvloedende factoren en perceptie van training transfer

Controlevariabelen

Drie controlevariabelen zullen in dit onderzoek worden opgenomen om de relatie tussen enerzijds cursistkenmerken, interventiekenmerken en organisatiekenmerken en anderzijds de gepercipieerde mate van training transfer te onderzoeken. Allereerst zal worden gecontroleerd voor leeftijd, aangezien onderzoek van Tziner en Falbe (2007) aantoont dat leeftijd een significant effect heeft op de reactie ten aanzien van een opleiding. Oudere deelnemers gaven aan minder positief te zijn over opleidingen en waren minder gemotiveerd om nieuwe kennis en vaardigheden toe te passen. Onderzoeken van Hastings, Sheckley & Nichols, (1995) en Kubeck, Delp, Hasslet en McDaniel (1996) wijzen uit dat oudere werknemers meer tijd nodig hebben voor een opleiding en meer moeite ervaren in het toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden. Als tweede controlevariabele is geslacht opgenomen. Tziner en Falbe (1993; 2007) concluderen dat vrouwen minder gemotiveerd waren dan mannen om nieuwe kennis en vaardigheden toe passen in de dagelijkse werkpraktijk. Tevens toonden deze onderzoeken aan dat vrouwen negatiever waren dan mannen over de gevolgde opleidingen. Een derde controlevariabele is opleidingsniveau. Geerts (2006) concludeerde dat lager opgeleiden en hoger opgeleiden verschillende voorkeuren hebben in de manier waarop ze leren. Deze directe voorkeur voor interventiekenmerken kan mogelijk leiden tot een verschil in training transfer.

Methode

Deze studie is primair een beschrijvend onderzoek (Baarda, 2009). Hierbij worden gevonden relaties tussen variabelen omschreven, zonder een nadere verklaring of verduidelijking van de verbanden. Secundair kent deze studie kenmerken van exploratief onderzoek. Om datatriangulatie te bereiken, zijn naast een vragenlijst onder cursisten semigestructureerde interviews afgenomen met trainers (N=3) en leidinggevendenden (N=4). Hieruit voortkomende verklaringen en interpretaties van de resultaten zijn tevens betrokken in de conclusie. Het design van dit onderzoek betreft een gemengde methoden ontwerp (mixed methods design), waarbij zowel kwantitatieve als kwalitatieve methodes voor dataverzameling worden gebruikt om de eerder gestelde hypothesen te toetsen (Baarda, 2009).

De verzamelde data in deze studie zijn enkel gebruikt voor dit onderzoek. De kwantitatieve data zijn verzameld met behulp van een online enquête, bestaande uit meerkeuzevragen en open vragen (Bijlage 2). Er zijn vragenlijsten uitgezet onder 101 deelnemers, de totale respons in dit onderzoek is 80% (N=79) op de voormeting en 57% (N=56) op de nameting. Daar waar ontbrekende waarden zijn waargenomen,

dit is voornamelijk op vragen met betrekking tot de onafhankelijke variabelen, is vanwege het beperkt aantal deelnemers gekozen om enkel de gepaarde data uit de analyse te verwijderen (Field, 2009).

Deelnemers

De dataverzameling heeft plaatsgevonden bij een in Nederland gevestigde multinational organisatie in de financiële sector. De respondenten zijn financiële adviseurs in het particuliere segment, die vanuit hun beroep deelnemen aan de opleiding (*red. geanonimiseerd*). De respondenten zijn werkzaam bij 52 verschillende lokale kantoren, alle kantoren werken echter volgens hetzelfde financiële beleid. De respondenten waren verdeeld in zes cursusgroepen, waarvoor de training plaatsvond op zes verschillende tijdstippen. De trainingen van alle zes de groepen hebben plaatsgevonden binnen een tijdsbestek van een maand, cursisten zijn een week voor de opleiding en twee maanden na de opleiding benaderd om een vragenlijst in te vullen. De opleiding werd verzorgd door vijf verschillende trainers. De trainers werkten volgens hetzelfde opleidingsontwerp, behandelden dezelfde content en stelden dezelfde leerdoelen centraal.

Er waren minder mannen dan vrouwen in de respondentengroep, 40,5 % was man (N=32). Vier respondenten (5,1%) zijn jonger dan 21 jaar oud, de grootste groep respondenten van 72,2% (N=57) valt in de leeftijdscategorie 21 tot en met 30 jaar oud, 12,7% (N=10) van de respondenten is 31 tot en met 40 jaar oud, 10,1% (N=8) is 41 tot en met 50 jaar oud en geen van de respondenten was ouder dan 50 jaar. Eén van de respondenten (1,3%) heeft een universitaire opleiding afgerond, van 72,2% (N=57) van de respondenten is HBO de hoogst afgeronde opleiding, van 22,8% (N=18) is MBO de hoogst afgeronde opleiding, één 1 respondent (1,3%) heeft een lagere of geen afgeronde opleiding.

Onderzoeksprocedure

De onderzoeksprocedure bestond uit twee stappen. In de eerste stap zijn de cursisten per e-mail benaderd met de vraag of zij een online enquête in wilden vullen. De e-mail bestond uit een beschrijving van het onderzoek, een garantie van vertrouwelijkheid, een link naar de online enquête en contactgegevens van de onderzoeker (Bijlage 1). De online enquête werd geïntroduceerd met instructies voor het invullen. Doordat het een online enquête betrof, ontving de onderzoeker de input direct nadat de enquêtes waren ingevuld. Verschillende malen is een herinneringse-mail gestuurd om het respondentenaantal te vergroten. In de tweede stap van dit onderzoek zijn trainers en leidinggevenden telefonisch benaderd. Telefonische interviews hebben als kenmerk dat ze relatief eenvoudig ingezet

kunnen worden (Boeije, 2005). Omdat het kwalitatieve deel van deze studie niet de basis van dit onderzoek vormt, is om praktische redenen van tijd en middelen hier voor gekozen. Met goedkeuring van de geïnterviewden zijn de interviews met een voicerecorder opgenomen. Op deze manier kon de onderzoeker zich richten op het doorvragen en reageren op de geïnterviewden en konden de interviews achteraf uitgetypt en geanalyseerd worden.

Instrument

De respondenten zijn gevraagd in welke mate zij inschatten dat training transfer heeft plaatsgevonden en in welke mate zij ondervinden dat beïnvloedende factoren op het gebied van cursistkenmerken, interventiekenmerken en organisatiekenmerken van toepassing zijn op hun persoonlijke situatie. Doordat de perceptie van cursisten wordt bevraagd, bestaat het gevaar van een positieve bias in de resultaten. Door naar concrete inschattingen te vragen en door middels kwalitatief onderzoek te trianguleren, is het verkrijgen van een zo objectief mogelijk beeld nagestreefd. Verder is naar enkele algemene kenmerken gevraagd, zoals leeftijd, opleidingsniveau en geslacht. Gemiddeldes, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen zijn opgenomen in Tabel 1.

Transferscore. De transferscore is gemeten op basis van een voormeting op kennis en vaardigheden, één week voor de training, en een nameting op kennis en vaardigheden, twee maanden na de training. Er is voor deze tijdsperiode gekozen op basis van de richtlijnen over hoelang na een training, bij toepassing van aangeleerde kennis en vaardigheden in de werkpraktijk, gesproken kan worden van training transfer (Blume, Ford, Baldwin & Huang, 2010; Model ABN AMRO). De Transferscore is tot stand gekomen door voor elke cursist de score op de Voormeting Transfer min de score op de Nameting Transfer te berekenen. De Transferscore is enkel berekend voor respondenten (N = 56) die zowel de Voormeting als de Nameting hebben ingevuld. De vragen voor de voormeting en de nameting zijn gebaseerd op de leerdoelen van de cursus (red. geanonimiseerd). De items omvatten zowel de toepassing van kenniselementen als vaardigheidselementen en bevragen hoe goed en hoe vaak deze elementen worden toegepast in de werkpraktijk. Een voorbeelditem van de voormeting is: *‘In welke mate beheers je, vóór het volgen van de training, de onderstaande vaardigheid. Het gaat hierbij zowel om hoe vaak als hoe goed je de vaardigheid in de praktijk toepast: Verkoopargumenten voor een consumptieve financiering aandragen’*. Doordat vaardigheden en kennis in het curriculum van de cursus sterk verweven zijn, is uitgegaan van één component voor de Voormeting transfer: ‘Toepassing vooraf’ en één component voor de Nameting transfer: ‘Toepassing achteraf’. Antwoorden op beide metingen

zijn gegeven op een vijfpunts-Likert-schaal (Likert, 1932), antwoorden varieerden van 'In zeer zwakke mate' tot en met 'In zeer sterke mate'.

De betrouwbaarheid van de totaalschaal van 'Voormeting Transfer' kan volgens de COTAN-criteria (Evers, Lucassen, Meijer & Sijtsma, 2010) worden ingeschaald als goed ($\alpha = .91$), er is sprake van voldoende homogeniteit. Om een indicatie te krijgen van de begripsvaliditeit is een Principal Component Analyse uitgevoerd (PCA). De Kayser-Meyer-Oklin (KMO) voldeed aan het vereist minimum (.6) en de Barlett's toets voor Sfericiteit voor deze schaal was significant ($p < .001$). De PCA vertoonde een één-factor model (Bijlage 4) op basis van de 'eigenvalue' (alleen het eerste component was groter dan 1). Eén factor wordt voor het model Voormeting Transfer vastgesteld, namelijk 'Toepassing Vooraf', 65,97% van de variantie wordt door dit model verklaard. De betrouwbaarheid van de totaalschaal van 'Nameting Transfer' was tevens goed ($\alpha = .88$). Ook voor deze totaalschaal is een PCA uitgevoerd. De KMO voldeed wederom aan het vereist minimum (.6) en de Barlett's toets voor Sfericiteit was ook voor deze schaal significant ($p < .001$). De analyse vertoonde één component op basis van de 'Screeplot' (Bijlage 5), 59,8% van de variantie in de data wordt door het model verklaard. Voor dit model wordt de factor 'Toepassing achteraf' vastgesteld.

Cursistkenmerken. De variabele Cursistkenmerken is op basis van de literatuur geoperationaliseerd in vijf deelconstructen; 'gereedheid cursisten', 'self-efficacy', 'gepercipieerde waarde', 'motivatie vooraf aan de training' en 'betrokkenheid bij het werk'. Veel items van deze schaal zijn geadopteerd uit de LTSI-vragenlijst van Holton (2005), een aantal items zijn door de onderzoeker geconstrueerd op basis van de literatuur. Een voorbeelditem is: *'Ik weet zeker dat ik belemmeringen op mijn werk kan overwinnen, die me hinderen in het toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden'*. De vertaling van de LTSI-items vanuit het Engels naar het Nederlands is gecontroleerd door een docent Engels. Alle items zijn ter controle voorgelegd aan twee onderwijskundigen met expertise op het gebied van training transfer, één van de inhoudsexperts heeft tevens zelf onderzoek gedaan naar de invloeden op training transfer. Daarnaast zijn de items voorgelegd aan drie oud-cursisten, zij hebben de vragen gecontroleerd op duidelijkheid en eenduidigheid van de vraagstelling. Zie het theoretisch fundament voor een onderbouwde keuze van de opgenomen deelconstructen en bijlage 3 voor een overzicht van de herkomst van de items. Voor de meting van de schaal Cursistkenmerken zijn meerkeuzevragen aan de respondenten ($N = 78$) voorgelegd. Antwoorden zijn gegeven op een vijfpunts-Likert-schaal, antwoorden varieerden van 'Helemaal mee oneens' tot en met 'Helemaal mee eens'. De betrouwbaarheid van de totaalschaal van Cursistkenmerken is volgens de COTAN-criteria (Evers, e.a., 2010) goed ($\alpha = .91$).

Interventiekenmerken. De variabele Interventiekenmerken is op basis van de literatuur geoperationaliseerd in vijf deelconstructen; 'inhoudsvaliditeit', 'behoefteanalyse', 'transferontwerp', 'trainer kenmerken' en 'transferbevordering'. De items van deze schaal zijn geconstrueerd op basis van de LTSI-vragenlijst van Holton (2005) en de literatuur. Een voorbeelditem is: *'In de training is aandacht besteed aan hoe ik omga met eventuele problemen in het toepassen van het aangeleerde in mijn werk'*. Ook alle items van deze schaal zijn voorgelegd aan een docent Engels, twee onderwijskundige experts en drie oud-cursisten. Zie het theoretisch fundament voor een onderbouwde keuze van de opgenomen deelconstructen en bijlage 3 voor een overzicht van de herkomst van de items. Om de schaal Cursistkenmerken te meten zijn meerkeuzevragen aan respondenten (N = 43) voorgelegd, waarbij antwoorden zijn gegeven op een vijfpunts-Likert-schaal met dezelfde antwoordcategorieën als de items van Cursistkenmerken. Volgens de COTAN-criteria (Evers, e.a., 2010) kan de betrouwbaarheid van de totaalschaal van interventiekenmerken ingeschaald worden als goed ($\alpha = .95$).

Organisatiekenmerken. De variabele Organisatiekenmerken is op basis van de literatuur geoperationaliseerd in vijf deelconstructen; 'ondersteuning leidinggevende', 'ondersteuning collega's', 'openheid voor verandering', 'mogelijkheid tot toepassen' en 'persoonlijke gevolgen'. De items van deze schaal zijn deels geadopteerd uit de LTSI-vragenlijst van Holton (2005) en deels geconstrueerd op basis van de literatuur. Een voorbeelditem is: *'Wanneer ik het aangeleerde uit de training in mijn werk gebruik, laat mijn leidinggevende me weten dat ik mijn werk goed doe'*. Ook deze items zijn gecontroleerd door een docent Engels, twee onderwijskundige experts en drie oud-cursisten. In het theoretisch fundament is een onderbouwde keuze van de deelconstructen te vinden en in bijlage 3 is een overzicht van de itemherkomst opgenomen. Dezelfde antwoordschaal als bij Cursistkenmerken en Interventiekenmerken is aangehouden en het responsaantal voor Organisatiekenmerken was 44 (N = 44). De betrouwbaarheid van de totaalschaal Organisatiekenmerken was goed ($\alpha = .89$) volgens de COTAN-criteria (Evers, e.a., 2010).

Op alle schalen heeft een schaalanalyse plaatsgevonden. Op basis van de ladingen van de individuele items en de hoge betrouwbaarheidsniveaus van de schalen, is gekozen om geen items uit de vragenlijst te verwijderen voor de verdere analyse in dit onderzoek.

Controlevariabelen. De respondenten is gevraagd naar hun geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Deze drie variabelen zijn opgenomen als controlevariabelen in de analyse. De variabele geslacht is gecodeerd in dummyvariabelen (0 = man, 1 = vrouw). Leeftijd is gemeten in vijf ordinale categorieën, een onderverdeling is gemaakt (1 = jonger dan 21, 5 = 51 jaar of ouder). Het opleidingsniveau is tevens

gemeten in vijf ordinale categorieën (1 = LBO of geen opleiding, 5 = WO). De controlevariabelen zijn opgenomen in de tweede stap van de sequentiële multiële regressieanalyse.

Kwalitatief. Voor de kwalitatieve dataverzameling is gekozen voor semigestructureerde interviews (Baarda, 2009). Leidinggevend worden geïnterviewd op de onderdelen training transfer, organisatiekenmerken en resultaten van de data-analyse, de trainers worden geïnterviewd op het onderdeel interventiekenmerken. In de kwalitatieve dataverzameling worden in de topiclijst dezelfde factoren aangehouden als in de kwantitatieve dataverzameling. Een voorbeeld van een interviewleidraad is opgenomen in bijlage 6.

Resultaten

Resultaten van de kwantitatieve dataverzameling

Na ontvangst van alle vragenlijsten zijn de data in SPSS ingevoerd. Allereerst is gecontroleerd op uitschieters en ontbrekende waarden. De assumpties van normale verdeling, lineariteit en homoscedasticiteit zijn gecontroleerd op schending. Geen van de assumpties is geschonden en er is geen multi-collineariteit geconstateerd.

Gepaarde t-toets voor onafhankelijkheid

De afhankelijke variabele in dit onderzoek betreft training transfer, gemeten met de Transferscore. Deze score is de verschilscore tussen de Voormeting en de Nameting. Uit de resultaten komt naar voren dat de score op de Nameting Transfer ($M = 3.59$, $SD = .62$) hoger is dan de score op Voormeting Transfer ($M = 2.99$, $SD = .88$). Dit verschil in scores is significant; $t(55) = -5.66$, $p < .05$, $r = .61$. De cursisten passen de kennis en vaardigheden, die in het curriculum van de training centraal staan, twee maanden na een training beter toe in de dagelijkse werkpraktijk dan een week voor de training. Door het significante verschil in scores kan het effect van de beïnvloedende factoren op training transfer gemeten worden.

Enkelvoudige regressie

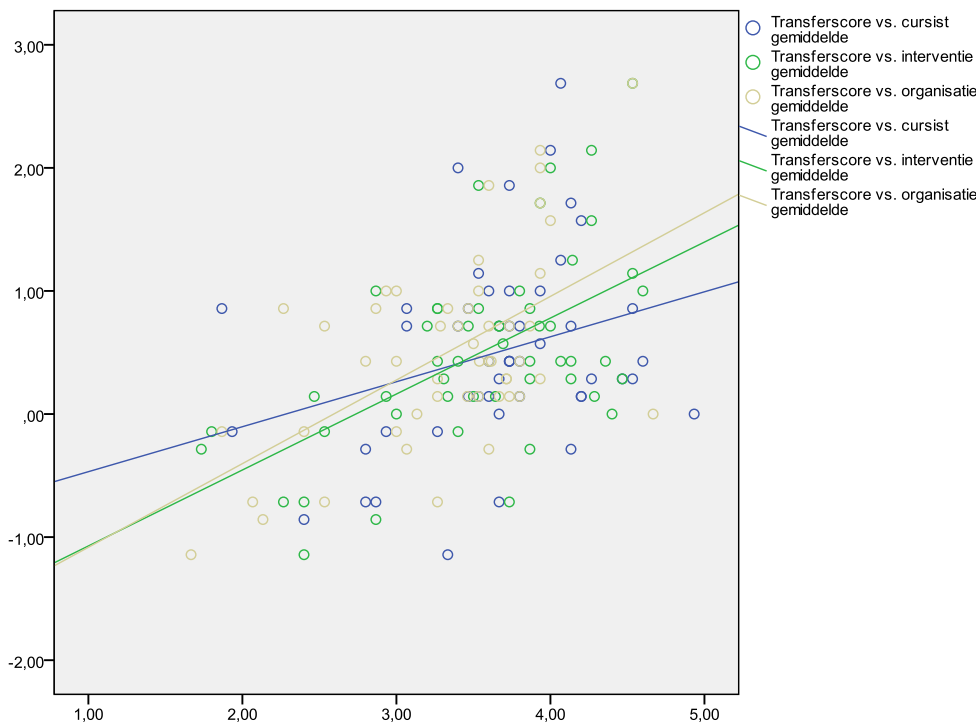
Om inzicht te krijgen in hoeverre de mate waarin training transfer plaatsvindt wordt beïnvloed door cursistkenmerken, interventiekenmerken en organisatiekenmerken zijn regressieanalyses uitgevoerd. Allereerst zijn enkelvoudige regressieanalyses uitgevoerd voor de verschillende onafhankelijke variabelen. In deze analyses wordt het effect van de individuele, onafhankelijke variabelen niet

gecontroleerd voor de effecten van andere variabelen. Indien een onafhankelijke variabele een significant effect heeft op Trainingtransfer, wordt deze variabele opgenomen in de verdere analyse.

Cursistkenmerken. De onafhankelijke variabele cursistkenmerken (X^1) verklaart 8,5% ($r^2 = .085$) van de variantie van de afhankelijke variabele Y. Dit is een relatief zwak, maar significant ($p < .05$) lineair verband en relevant voor dit onderzoek. Dit betekent dat cursistkenmerken 8,5% van de verschillen in de mate waarin Training Transfer plaatsvindt verklaren.

Interventiekenmerken. De onafhankelijke variabele interventiekenmerken (X^2) verklaart 34% ($r^2 = .34$) van de variantie van de afhankelijke variabele Y. Dit is een sterk, significant ($p < .05$) lineair verband en relevant voor dit onderzoek. Dit betekent dat interventiekenmerken 34% van de verschillen in de mate waarin Training Transfer plaatsvindt kunnen verklaren.

Organisatiekenmerken. De onafhankelijke variabele organisatiekenmerken (X^3) verklaart 31% ($r^2 = .31$) van de variantie van de afhankelijke variabele Y. Dit is een sterk, significant ($p < .05$) lineair verband en relevant voor dit onderzoek. Dit betekent dat organisatiekenmerken 31% van de verschillen in de mate waarin Training Transfer plaatsvindt kunnen verklaren. Zie Figuur 5 voor het spreidingsdiagram van deze analyses.



Figuur 5. Spreidingsdiagram – Cursistkenmerken, interventiekenmerken en organisatiekenmerken vs. training transfer

Correlatie

De Spearman's rangcorrelatie biedt een eerste indruk van de onderlinge samenhang tussen de verschillende variabelen in dit onderzoek. Door de kleine hoeveelheid aan onderzoek naar de effecten van de controlevariabelen, kan het mogelijk interessante inzichten bieden voor toekomstig onderzoek. De gemiddelden, standaarddeviaties en onderlinge correlaties zijn weergegeven in Tabel 1. Op basis van de analyse kan geconcludeerd worden dat er een significante positieve relatie ($r_s = .28, p < .05$) is gevonden tussen cursistkenmerken en training transfer. De variabele cursistkenmerken heeft de laagste correlatie met training transfer van alle drie de onafhankelijke variabelen. De onafhankelijke variabele interventiekenmerken heeft juist de hoogste correlatie met training transfer. De analyse laat een significante positieve relatie ($r_s = .55, p < .01$) tussen interventiekenmerken en training transfer zien. De correlatiematrix laat ook een positief verband zien tussen organisatiekenmerken en training transfer, deze relatie is significant ($r_s = .44, p < .01$).

Opvallend is dat alleen de controlevariabele leeftijd een significante correlatie ($r_s = .37, p < .01$) vertoont met training transfer. Naast een correlatie met de onafhankelijke variabele toont de analyse ook een negatief significant verband ($r_s = .26, p < .01$) tussen leeftijd en interventiekenmerken. Leeftijd vertoont ook met de andere onafhankelijke variabelen een negatief verband, dit verband is echter niet significant. Opleidingsniveau en geslacht vertonen geen significante correlaties, om deze reden kunnen geen conclusies worden getrokken over de samenhang van deze variabelen met andere onderzoeksvariabelen.

Tabel 1

Gemiddelden, Standaarddeviaties en Spearman's Rho Correlaties bij eenzijdige toetsing

Variabele	Gem.	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Transferscore	0.61	.80	-						
2. Cursist gemiddelde	3.71	.56	.276*	-					
3. Interventie gemiddelde	3.57	.72	.546**	.538**	-				
4. Organisatie gemiddelde	3.34	.63	.442**	.560**	.654**	-			
5. Opleidingsniveau	3.74	.55	.001	.058	-.138	-.206	-		
6. Leeftijd	2.28	.72	-.371**	-.135	-.264*	-.135	-.100	-	
7. Geslacht	-	-	.088	-0.35	-.053	-.160	-.187	.130	-

** : $p < .01$, * : $p < .05$

Sequentiële multipele regressie

In Tabel 2 zijn de resultaten van de sequentiële multipele regressie weergegeven, training transfer is de afhankelijke variabele. Er is sprake van twee modellen, in de eerste stap zijn de onafhankelijke variabelen cursistkenmerken, interventiekenmerken en organisatiekenmerken opgenomen in de regressieanalyse. Doordat op basis van de theorie wordt verwacht dat de drie onafhankelijke variabelen van vergelijkbaar effect zijn op training transfer, zijn deze variabelen tegelijk aan de analyse toegevoegd (Bron). In stap 2 worden hier de controlevariabelen opleidingsniveau, leeftijd en geslacht aan toegevoegd. Hierdoor worden de effecten van de onafhankelijke variabelen gecontroleerd voor invloeden van de controlevariabelen.

Model 1 vertoont een negatief effect van de onafhankelijke variabele cursistkenmerken op de afhankelijke variabele training transfer, dit effect is echter niet significant ($\beta = .248, p > .05$). Opvallend hierin is dat cursistkenmerken een significante correlatie ($r_s = .28, p < .05$) met training transfer liet zien in de correlatiematrix, maar in de regressieanalyse geen significant effect heeft op training transfer. Het effect is gecontroleerd voor het effect van de twee andere onafhankelijke variabelen, de relatie tussen cursistkenmerken en training transfer werd in de correlatiematrix overschat. De onafhankelijke variabele interventiekenmerken laat in model 1 wel een significant effect ($\beta = .46, p < .01$) op training transfer zien. Een hogere score op interventiekenmerken leidt tot een significant hogere score op training transfer. Ook de onafhankelijke variabele organisatiekenmerken vertoont een significant positief effect ($\beta = .396, p < .01$) op training transfer, een hogere score op organisatiekenmerken leidt tot een significant hogere score op training transfer. Model 1 verklaart 41,6% ($R^2 = .416$) van de variantie van training transfer.

In model twee zijn de controlevariabelen toegevoegd, de effecten van de onafhankelijke variabelen worden nu ook gecontroleerd voor deze effecten en veranderen om deze reden. Ook op basis van model 2 kan geconcludeerd worden dat het negatieve effect van cursistkenmerken niet significant is ($\beta = .247, p > .05$). Het significantieniveau van de variabele interventiekenmerken is gedaald van 99% ($p < .01$) naar 95% ($p < .05$). Op basis van model 2 kan nog steeds met 95% zekerheid gesteld worden dat de variabele interventiekenmerken een significant positief effect heeft op training transfer ($\beta = .317, p < .05$). De variabele organisatiekenmerken vertoont ook in model 2 een significant positief effect ($\beta = .508, p < .01$) op training transfer. De controlevariabele opleidingsniveau vertoonde bijna geen effect op training transfer, dit effect was dan ook niet significant ($\beta = .247, p > .05$). De controlevariabele leeftijd vertoonde een sterk negatief verband met training transfer, dit effect was significant ($\beta = -.377, p < .01$). Een hogere leeftijd leidt tot een significant lagere score op training transfer. De controlevariabele

geslacht vertoonde ook een zwak, niet significant verband ($\beta = .16, p > .05$) met training transfer. Model 2 verklaarde significant meer variantie, namelijk 56,1% [$F(3, 42) = 4.593, p < .001$]. Om deze reden wordt model 2 gehanteerd om conclusies te trekken over de gestelde hypothesen.

Tabel 2

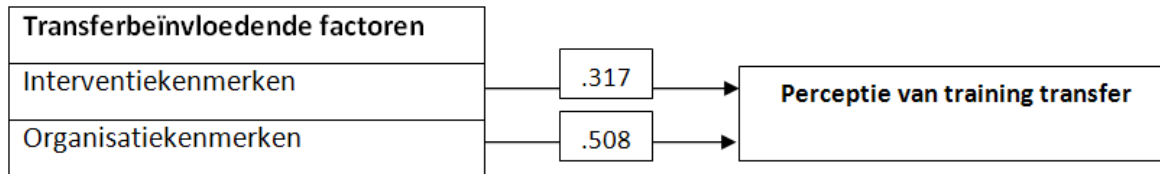
Sequentiële multiële regressieanalyse – Training Transfer, cursistkenmerken, interventiekenmerken, organisatiekenmerken, opleidingsniveau, leeftijd en geslacht

	<i>Training transfer</i>	
	Model 1	Model 2
	(β)	(β)
Cursist gemiddelde	-.248	-.247
Interventie gemiddelde	.46**	.317*
Organisatie gemiddelde	.396*	.508**
Opleidingsniveau		-.006
Leeftijd		-.377**
Geslacht		.16
R ²	.645	.749
ΔR^2	.416**	.561**

** : $p < .01$, * : $p < .05$

De geaccepteerde hypothesen en de effecten van deze hypothesen zijn terug te vinden in Figuur 6. Hypothese 1 (H^1) van deze studie veronderstelde een positief effect van cursistkenmerken op training transfer. Op basis van Model 2 van de sequentiële multiële regressieanalyse wordt deze hypothese verworpen. De resultaten laten zien dat de variabele cursistkenmerken een zwak negatief, niet significant effect heeft op training transfer. In hypothese 2 (H^2) werd gesteld dat interventiekenmerken een positief effect hebben op training transfer. Model 2 laat zien dat cursisten die een hogere score toekennen aan interventiekenmerken een hogere mate training transfer percipiëren, hypothese 2 van deze studie wordt aangenomen. Hypothese 3 veronderstelt dat cursisten die een positievere score toekennen aan organisatiekenmerken een hogere mate van training transfer percipiëren. Op basis van Model 2 wordt ook deze hypothese aangenomen. Van de controlevariabelen heeft enkel leeftijd een

significant effect op training transfer. Dit effect is negatief, hoe ouder cursisten zijn hoe lager de mate waarin ze training transfer percipiëren.



Figuur 6. Model geaccepteerde hypothesen en significante coëfficiënten

Analyse op itemniveau

Op de drie onafhankelijke variabelen heeft tevens een analyse op itemniveau plaatsgevonden. Hierin is gekeken welke items de hoogste correlatie vertonen met training transfer. In Tabel 3 zijn per onafhankelijke variabele de drie hoogst scorende items opgenomen. Op cursistkenmerken scoren item 9 ($r_s = .28, p < .05$), item 20 ($r_s = .3, p < .05$) en item 21 ($r_s = .35, p < .01$) de hoogste significante correlatie met training transfer. Op interventiekenmerken scoren item 45 ($r_s = .58, p < .01$), item 54 ($r_s = .63, p < .01$) en item 61 ($r_s = .58, p < .01$) de hoogste significante relatie met trainingtransfer. Op organisatiekenmerken scoren item 75 ($r_s = .47, p < .01$), item 55 ($r_s = .45, p < .01$) en item 66 ($r_s = .5, p < .01$) de hoogste significante relatie met trainingtransfer.

Tabel 3

Drie hoogst scorende items per onafhankelijke variabele.

<i>Gestelde vraag</i>	<i>Variabele</i>	<i>Pearson correlatie (r)</i>
09. Hoe meer ik trainingen toepas in mijn werk, des te beter presteer ik op mijn werk.	Cursistkenmerk	.280*
20. Hoe meer ik mijn best doe om te leren, des te beter presteer ik in mijn werk.	Cursistkenmerk	.299*
21. De training zal leiden tot hogere persoonlijke productiviteit.	Cursistkenmerk	.353**
45. De trainer gebruikte veel voorbeelden die me lieten zien hoe ik het geleerde in mijn werk kan toepassen.	Interventiekenmerk	.576**
54. Het is duidelijk dat de trainer begrijpt hoe ik wat ik leer ga gebruiken in mijn werk.	Interventiekenmerk	.633**
61. De training sloot goed aan op problemen waar ik in mijn werk tegenaan loop.	Interventiekenmerk	.578**
75. Op mijn werk proberen mensen niet graag nieuwe manieren van werken uit (omgecodeerd naar tegenovergestelde score).	Organisatiekenmerk	.469**
55. De mensen met wie ik werk staan open voor veranderingen als het onze werkprestaties verbetert.	Organisatiekenmerk	.450**
66. Er zijn veel situaties geweest waarin ik wat ik heb geleerd kon toepassen in mijn werk.	Organisatiekenmerk	.498**

** : $p < .01$, * : $p < .05$

Resultaten van de kwalitatieve dataverzameling

Naast een kwantitatieve dataverzameling, heeft in dit onderzoek aanvullende kwalitatieve dataverzameling plaatsgevonden. Drie trainers (N = 3) en vier leidinggevenden (N = 4) zijn geïnterviewd met als doel een ondersteuning voor of verklaring van de kwantitatieve data te vinden. Aan de trainers zijn stellingen voorgelegd met betrekking tot interventiekenmerken. Aan de leidinggevenden zijn vragen en stellingen met betrekking tot training transfer, organisatiekenmerken en de resultaten van de kwantitatieve data-analyse voorgelegd. Zie figuur 7 voor een overzicht van de resultaten uit de interviews.

Training transfer

De leidinggevenden zijn gevraagd of zij van mening zijn dat training transfer in de werkpraktijk plaatsvindt en in hoeverre een verbetering in de werkresultaten onder cursisten toe te schrijven is aan de cursus (red. geanonimiseerd). Drie leidinggevenden (N = 3) waren sterk van mening dat training transfer plaatsvindt. Zij gaven aan dat de cursus een directe invloed heeft op verbeterde werkresultaten. Wat opvalt is dat alle drie hier aan toevoegen dat processen op de werkvloer ook een sterke invloed hebben: *'Maar er wordt dus ook wel veel op de werkvloer geleerd'*. Leidinggevende 4 was van mening dat training transfer niet plaatsvindt en de cursus ook minimaal bijdraagt aan een verbetering in de werkresultaten. Zij geeft aan dat de training te veel op de hoofdlijnen is gericht en dat het daadwerkelijk aanleren van de kennis en vaardigheden in de werkpraktijk plaatsvindt. Drie interviews (N = 3) ondersteunen het beeld dat uit de kwantitatieve data-analyse is ontstaan: er is sprake van training transfer. Eén interview (N = 1) spreekt dit tegen.

Organisatiekenmerken

In de interviews met de leidinggevenden is gevraagd van welke organisatiekenmerken sprake is in de organisatie en wat de mogelijke invloed hiervan is op training transfer. Twee leidinggevenden (N = 2) geven aan dat er weinig tot geen sprake is van ondersteuning door henzelf. Zij geven aan dat deze ondersteuning vooral plaatsvindt door collega's. Alle vier de leidinggevende (N = 4) benoemen de ondersteuning van collega's als van grotere invloed op training transfer. Onderstaand citaat illustreert deze invloed: *'...collega's vaak als sparringpartner worden gekozen om het over bepaalde zaken te hebben'*. Als belangrijke reden wordt ook de interne controle gegeven, die veelal wordt uitgevoerd door collega's. Alle vier de leidinggevenden (N = 4) geven aan dat de organisatiecultuur open staat voor veranderingen, drie (N = 3) geven aan dat veranderingen soms op weerstand stuiten maar dat deze

weerstand na verloop van tijd altijd verdwijnt: *'En soms duurt het dan wat langer voor bij iedereen de neuzen dezelfde kant op staan'*. Alle vier de leidinggevendenden (N = 4) antwoorden dat de organisatie genoeg mogelijkheden biedt aan cursisten om de nieuwe kennis en vaardigheden in de praktijk toe te passen, drie van hen (N = 3) benoemen expliciet dat tijd wordt vrij gemaakt om te werken aan de persoonlijke ontwikkeling van deze toepassing: *'Maar ze krijgen de tijd om hierin te groeien'*. Ook alle vier (N = 4) stellen dat de controle op het wel of niet toepassen erg strikt is en dat hier persoonlijke consequenties aan verbonden worden. Dit kunnen positieve gevolgen: *'dan worden werknemers daar op gecompimenteerd en kunnen ze ook een promotie maken'*, of negatieve gevolgen zijn: *'Indien de uitkomst negatief is gaan we daar over in gesprek met werknemers en kunnen ze onder het 'vier ogen principe' komen te staan'*. Op alle onderdelen, behalve 'ondersteuning door leidinggevende', is sprake van een unanieme mening dat de beïnvloedende organisatiekenmerken positief aanwezig zijn.

Interventiekenmerken

In de interviews met de trainers is gevraagd welke interventiekenmerken positief of negatief aanwezig waren in de cursus. De trainers geven aan dat de inhoud van de cursus is gebaseerd op de functie-eisen en hoe er in de dagelijkse praktijk wordt gewerkt. Alle drie de trainers (N = 3) geven echter ook aan dat de inhoud van de training niet actueel is: *'Ze gaan te laat mee met de nieuwe werkwijzen en wetgevingen die binnen de kantoren werken'*. Om die reden geven zij aan de inhoud naar eigen inzicht aan te passen. Alle trainers (N = 3) geven aan dat de inhoud van de training goed is afgestemd op de leerbehoeftes van de cursisten: *'Ik zet op papier neer wat de verwachtingen zijn van de dag en wat de leerbehoeftes zijn en aan de hand daarvan vul ik ook mijn programma in'*. Ook hier hebben zij veel vrijheid tot eigen invulling. De cursus is praktijkgericht, maar de trainers (N = 3) geven aan dat dit vooral is doordat ze hier zelf invulling aan geven. Dit doen ze door veel praktijkvoorbeelden te gebruiken en een expliciete relatie met de werkpraktijk te leggen: *'Ik probeer van a tot z mee te nemen hoe je in de praktijk een consumptieve financiering ter sprake brengt, afsluit, de dossiervorming'*. Alle drie de trainers (N = 3) geven aan dat ze zichzelf geschikt achten om de training te geven, zowel op inhoudelijke kennis als op didactische vaardigheden. Het valt op dat ze alle drie ook aangeven dat ze hier niet in ondersteund of op gecontroleerd worden: *'Er is nooit een evaluatie, controle of begeleiding'*. Alle drie de trainers (N = 3) zeggen geen gerichte werkvormen in te zetten om training transfer te bevorderen: *'Nee uiteindelijk zit dat niet in de workshop. Er worden geen persoonlijke leerdoelen of actieplannen opgesteld'*. Als oorzaak hiervan wordt gegeven dat de opbouw van de cursus zich hier niet voor leent: *'Ik zou... een terugkoppeling inbouwen, dat persoonlijke leervragen ook achteraf besproken kunnen*

worden'. Uit de interviews blijkt dat er minder sprake is van positieve aanwezigheid van interventiekenmerken, in vergelijking tot organisatiekenmerken. De algemene tendens is echter overwegend positief. Dit komt overeen met de resultaten uit de kwantitatieve data-analyse.

Triangulatie resultaten kwantitatieve data-analyse

Aan de vier leidinggevendenden zijn een aantal resultaten uit de kwantitatieve data-analyse voorgelegd en is gevraagd of zij deze resultaten verwacht hadden. Uit de analyses bleek dat de variabele organisatiekenmerken van de drie categorieën de sterkste invloed heeft op training transfer. Dit resultaat wordt onderschreven door alle leidinggevendenden (N = 4). Twee leidinggevendenden (N = 2) zoeken de oorzaak in de sterke interne controle: *'De toepassing van kennis en vaardigheden wordt dus sterk beïnvloed door de controle vanuit de organisatie'*. Uit de analyses bleek ook dat de variabele cursistkenmerken de minste invloed had op training transfer. Eén leidinggevende (N = 1) herkent dit: *'Door de strenge controle heeft persoonlijkheid wat minder effect'*. Drie leidinggevendenden (N = 3) zouden dit anders inschatten, twee van hen (N = 2) benoemen cursistkenmerken zelfs expliciet als van grotere invloed dan interventiekenmerken. Als laatste resultaat is het negatieve effect van de controlevariabele leeftijd voorgelegd. Eén leidinggevende (N = 1) spreekt deze stelling duidelijk tegen. Opmerkelijk is echter dat deze leidinggevende het kenmerk leeftijd gebruikt om de, in zijn opinie, meest belemmerende factor voor training transfer te beschrijven: *'...oudere, eigenwijze werknemers die elke vorm van training onnodig vinden, die een blokkerende factor in het team zijn'*. Eén leidinggevende (N = 1) onderschrijft het negatieve effect van leeftijd, dat uit de data-analyse naar voren kwam: *'Ik kan me wel voorstellen dat een jongere werknemer veel meer staat te springen om dingen toe te passen'*. De kwalitatieve data bieden ondersteuning aan het resultaat dat de variabele organisatiekenmerken de sterkste invloed heeft op training transfer. Met betrekking tot de andere conclusies uit de kwantitatieve data-analyse zijn de meningen teveel verdeeld om een goede ondersteuning te bieden.

Geïnterviewde	Organisatiekenmerken					Resultaten data-analyse			Transfer	
	Ondersteuning leidinggevende	Ondersteuning Collega's	Open cultuur	Mogelijkheid toepassing	Persoonlijke gevolgen	Organisatie-Kenmerken (+)	Cursist-kenmerken (-)	Leeftijd (-)	A	B
Leidinggevende 1	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Green	Green
Leidinggevende 2	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Green	Green	Green
Leidinggevende 3	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red	White	Green	Green
Leidinggevende 4	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Orange	Red	Red
Geïnterviewde	Interventiekenmerken									
	Inhouds-validiteit	Behoeftanalyse	Transfer-ontwerp	Trainer kenmerken	Transfer-Bevordering					
Trainer 1	Orange	Green	Orange	Orange	Orange					
Trainer 2	Green	Green	Orange	Green	Red					
Trainer 3	Orange	Green	Orange	Orange	Red					

Legenda	
Green	Positief
	Eens met de stelling
Orange	Neutraal
	Neutraal t.o.v. de stelling
Red	Negatief
	Oneens met de stelling

Figuur 7. Matrix van de kwalitatieve data

Conclusie en discussie

Door de groeiende vraag naar een verantwoording van investeringen in bedrijfsopleidingen, wordt in groeiende mate aandacht besteed aan de effectiviteit van bedrijfsopleidingen. De effectiviteit is de mate waarin opleidingen bijdragen aan een verbetering in werk- en organisatieresultaten (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Deze effectiviteit wordt beïnvloed door de kwaliteit van een opleiding, maar ook persoonskenmerken en kenmerken van de organisatie hebben invloed (Baldwin, Ford & Blume, 2009). Een verbetering in werkresultaten kan enkel bereikt worden, wanneer in een opleiding aangeleerde kennis en vaardigheden worden getransfereerd naar de dagelijkse werkpraktijk (Kessels & Smit, 2007). Dit onderzoek is gericht op de verschillende kenmerken die van invloed zijn op de mate waarin deze 'training transfer' plaatsvindt. Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen welke kenmerken een positieve invloed kunnen hebben, zodat organisaties bewust invloed kunnen uitoefenen op deze kenmerken en daarmee een hogere mate van training transfer kunnen bevorderen. Als onderzoeksvraag staat centraal: *Hoe sterk beïnvloeden cursistkenmerken, interventiekenmerken en organisatiekenmerken de mate waarin trainingstransfer van de bedrijfsopleiding (red. geanonimiseerd) naar de werkpraktijk plaatsvindt?*

Gebaseerd op de literatuur werd een directe, positieve relatie verwacht tussen cursistkenmerken en training transfer (Burke & Hutchins, 2007). Op basis van de kwantitatieve data in deze studie is geen ondersteuning gevonden voor deze stelling. Uit de analyse kwam zelfs een licht negatief verband naar voren. Dit resultaat was echter niet significant, waardoor hier niet op geconcludeerd kan worden. De kans dat toeval het resultaat heeft beïnvloed is daarvoor te groot (Field, 2009). Een mogelijke verklaring van het uitblijvende resultaat wordt gegeven in de interviews met leidinggevendenden. Drie leidinggevendenden gaven aan dat ze het zwakke effect van cursistkenmerken niet herkenden. Eén leidinggevende gaf als verklaring dat de strikte, interne controle op het al dan niet toepassen van de aangeleerde kennis en vaardigheden leidt tot een afzwakking van het effect van cursistkenmerken. Daarnaast is in dit onderzoek gekozen om twee grote cursistkenmerken niet op te nemen, namelijk motivatie algemeen en persoonlijkheidskenmerken. Hier is toe gekozen vanwege de omvang van deze constructen en met het oog op praktische meetbaarheid. Om recht te doen aan de complexiteit van deze constructen, zou namelijk een groot aantal vragen aan het gebruikte onderzoeksinstrument toegevoegd moeten worden (Burke & Hutchins, 2007). Daarnaast is de literatuur ambigu over waarop deze kenmerken effect hebben: leertransfer of training transfer (Hutchins, 2009; Perez, 2006). Een

mogelijke verklaring van het uitblijvende, positieve effect van cursistenkenmerken is dat de kenmerken motivatie algemeen en persoonlijkheidskenmerken wel degelijk een duidelijk effect hebben op training transfer en sprake is van dermate grote invloed, dat ze niet uitgesloten hadden moeten worden in dit onderzoek.

Een tweede hypothese stelde een positief effect van interventiekenmerken op de mate waarin training transfer plaatsvindt, de resultaten van dit onderzoek bevestigen deze stelling. Dit onderzoek concludeert dat een hoge inschatting van interventiekenmerken door cursisten een positieve mate van gepercipieerde training transfer voorspelt. Yamnil en McLean (2005) benoemen de relevantie van de inhoud het primaire interventiekenmerk in het voorspellen van training transfer. De trainers onderschrijven het belang van relevante trainingsinhoud, maar opmerkelijk is dat alle trainers aangeven dat hier sprake van is door hun persoonlijke invulling. Zij geven aan dat de inhoud van het originele cursusmateriaal sterk is verouderd, wat volgens Bates (2003) een directe afbreuk doet aan transfer. Bij trainers die de inhoud niet persoonlijk aanpassen, zou daarom mogelijk een directe, negatieve invloed op transfer de uitkomst kunnen zijn. Volgens Burke en Hutchins (2007) bestaat minimaal empirisch bewijs voor het effect van het interventiekenmerk behoefteanalyse op training transfer. Zowel uit de interviews met trainers als uit de analyse op itemniveau (item 61) kwam juist deze behoefteanalyse naar voren als respectievelijk sterk aanwezig en sterk van invloed op training transfer. Een laatste opmerkelijkheid is dat alle trainers aangaven geen gebruik te maken van gerichte activiteiten voor transferbevordering. Volgens Broad en Sullivan (2002) en Brown (2005) kan dit interventiekenmerk juist een sterke invloed hebben op training transfer. Het gebruik van gerichte activiteiten voor transferbevordering had om die reden mogelijk kunnen leiden tot een sterkere relatie tussen interventiekenmerken en training transfer.

Gebaseerd op de literatuur werd een positieve relatie verwacht tussen organisatiekenmerken en training transfer (Burke & Hutchins, 2007). Op basis van de analyse van dit onderzoek wordt de derde hypothese bevestigd, het effect van organisatiekenmerken kwam naar voren als van grootste invloed op de mate waarin training transfer plaatsvindt. Dit onderzoek concludeert dat een hoge inschatting van organisatiekenmerken een sterke voorspeller is van een hoge mate waarin training transfer wordt gepercipieerd. In de literatuur bestaat veel erkenning voor het effect van het organisatiekenmerk ondersteuning van de leidinggevende (Burke & Hutchins, 2007; Clarke, 2002). Twee leidinggevendens geven echter aan dat deze ondersteuning in zeer beperkte mate plaatsvindt, omdat het onder de taak van een coördinator of coach valt. Per specifieke (red. geanonimiseerd) kan deze mate van ondersteuning verschillen door de manier waarop de afdeling is gestructureerd. In organisaties waar alle

leidinggevend als taak hebben om medewerkers te ondersteunen in training transfer, zou het effect daarom mogelijk hoger uit kunnen vallen dan in dit onderzoek. Als een van de belangrijkste beïnvloedende factoren van training transfer noemen Kontoghirghes (2001) en Lim en Morris (2006) het organisatiekenmerk cultuur in een organisatie. Uit de analyse op itemniveau bleek dat twee items (item 55 en item 75), die cultuur voor verandering meten, zeer hoog laadden. Ook in de interviews benoemen twee leidinggevenden organisatiecultuur als de belangrijkste bevorderende factor voor training transfer. Hieruit blijkt dat training transfer sterk beïnvloed kan worden door de mate waarin weerstand tegen veranderingen aanwezig is in een organisatiecultuur. Daarnaast werd ondersteuning van collega's in alle interviews met leidinggevenden benoemd als sterk aanwezig in de organisatie en van groot effect op training transfer. Dit biedt ondersteuning aan de bevindingen van Facticeau et al (1995) en Clarke (2002), die stellen dat de ondersteuning van collega's een van de belangrijkste voorspellers van training transfer is.

In het onderzoek is gecontroleerd voor effecten van leeftijd, opleidingsniveau en geslacht. Op basis van onderzoek van Kubeck, Delp, Hasslet en McDaniel (1996) was vooraf een negatief effect van leeftijd voorspeld. Uit de analyse is gebleken dat dit onderzoek ondersteuning biedt aan deze voorspelling. Daarnaast was een positief effect van opleidingsniveau voorspeld, dit effect is niet gevonden. Een mogelijke verklaring hiervoor is de normaliteit van de verdeling. In het onderzoek hebben weinig tot geen cursisten deelgenomen met een zeer hoog of zeer laag opleidingsniveau. Hierdoor kunnen geen conclusies getrokken worden over de eventuele effecten van een laag of hoog opleidingsniveau. Ook over het effect van geslacht kan geen conclusie worden getrokken. Vooraf was een hoger effect verwacht bij mannen (Tziner en Falbe, 1993; 2007). Geen enkel mogelijk effect van geslacht wordt ondersteund door dit onderzoek.

Een belangrijk speerpunt in dit onderzoek was het terugbrengen van de complexiteit van de huidige transferliteratuur naar een hanteerbaar aantal manipuleerbare, beïnvloedende factoren voor praktische effectevaluatie van bedrijfsopleidingen. Er kan geconcludeerd worden dat dit onderzoek hierin is geslaagd, de geselecteerde variabelen verklaren samen in Model 2 van dit onderzoek 56,1 % ($R^2 = .561$) van de variantie in training transfer. Vooral gezien het relatief kleine respondentenaantal en de vele invloeden op training transfer is deze verklaarde variantie hoog. Daarnaast zijn voor de onafhankelijke variabelen drie nieuwe schalen ontwikkeld, gebaseerd op de vastgestelde deelconstructen. De vragen zijn deels geadopteerd uit de LTSI-lijst, deels geconstrueerd op basis van de literatuur en gecontroleerd door inhoudelijke experts en oud-cursisten. De betrouwbaarheid van alle drie de schalen bleken op basis

van de COTAN-criteria (Evers, e.a., 2010) als goed te kunnen worden geclassificeerd. De schalen zullen verder gevalideerd moeten worden op basis van een grotere respondentengroep, maar zijn daarmee mogelijk goed bruikbaar voor toekomstig onderzoek.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan gesteld worden dat interventiekenmerken en organisatiekenmerken een positief effect hebben op de mate waarin training transfer wordt gepercipieerd, het effect van organisatiekenmerken is hierin het sterkste. Een effect van cursistkenmerken is niet gevonden. De geselecteerde deelconstructen in dit onderzoek voorspellen een groot deel van de variantie in training transfer en vormen daarmee een goede voorspeller van de mate waarin training transfer plaatsvindt in de werkpraktijk.

Limitaties

Dit onderzoek kent een aantal limitaties. Enkele limitaties zijn ontstaan door de omvang van dit onderzoek, voor enkele limitaties is bewust gekozen om andere limitaties te ontlopen. Onafhankelijk van de oorzaak van de limitaties is voorzichtigheid in de interpretatie van de resultaten daarmee op zijn plaats.

De belangrijkste limitatie van dit onderzoek is de generaliseerbaarheid van de resultaten. Het onderzoek kent een relatief beperkt respondentenaantal. Bij transferonderzoek is het lastig om een grote respondentengroep te vinden, doordat bij voorkeur deelnemers van één opleiding uit één organisatie in het onderzoek worden opgenomen. Indien verschillende opleidingen en organisaties in dit onderzoek waren opgenomen, hadden de contextvariabelen sterker gevarieerd en was het complexer geweest om de resultaten hiervan te isoleren (Burke & Hutchins, 2007). Dit had afbreuk kunnen doen aan de betrouwbaarheid van de resultaten en zou mogelijk een veel kleiner verklarend vermogen van het onderzoek tot gevolg gehad kunnen hebben. De keuze voor één opleiding en één organisatie in dit onderzoek legt echter wel een beperking op aan de generalisering naar andere opleidingssituaties en organisaties. Het daaruit voortvloeiende, beperkte respondentenaantal is niet te klein voor de uitgevoerde analyses, maar legt tevens een beperking op aan de generaliseerbaarheid van de resultaten (Field, 2009).

Een tweede limitatie is het gebrek aan statistische onafhankelijkheid van de vooraf gestelde deelconstructen. Alle drie de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn opgebouwd uit vijf deelconstructen. Het gebrek aan statistische onafhankelijkheid van deze deelconstructen kan mogelijk

verklaard worden door het relatief kleine respondentenaantal (Field, 2009). Een andere, mogelijke verklaring is dat de deelconstructen zijn geoperationaliseerd met slechts drie vragen. Het toevoegen van meer items per dimensie zou de effecten van toeval kunnen verkleinen (Baarda, 2009). Er is bewust de keuze gemaakt om niet meer vragen per dimensie op te nemen, omdat een langere vragenlijst vaak leidt tot een hogere non-respons (Baarda, 2009). Op basis van de ervaringen in dit onderzoek, wordt voor toekomstig onderzoek aangeraden om wel te kiezen voor meer items per dimensie. De beperkte statistische onafhankelijkheid heeft ertoe geleid dat enkel analyses hebben plaatsgevonden op de hoofdconstructen, zijnde de onafhankelijke variabelen. Uitspraken op het niveau van deelconstructen zijn daarom gedaan op basis van de interviews, deze uitspraken zijn ondersteund of aangevuld door resultaten uit de analyse op itemniveau. Voor organisaties is het erg interessant om inzichten te verkrijgen op het niveau van deelconstructen, om gericht effecten te kunnen manipuleren. Om die reden is verder onderzoek op grotere schaal vereist om de constructvaliditeit van de vooraf gestelde deelconstructen vast te kunnen stellen.

Een derde limitatie van dit onderzoek is ontstaan door de timing van het onderzoek. Een derde meetmoment toevoegen had het respondentenaantal waarschijnlijk nog verder verkleind, om die reden is gekozen om de meting van de beïnvloedende factoren en de meting van transfer tegelijk plaats te laten vinden. Een mogelijk gevolg hiervan is dat de gevonden relatie tussen de beïnvloedende factoren en training transfer daardoor wordt overschat (Blume, e.a., 2010). In de methodische keuzes van dit onderzoek heeft de limitatie van respondentenaantal zwaarder gewogen dan de limitatie van timing. Voor toekomstig onderzoek onder een groter aantal respondenten, zou aangeraden worden om de meetmomenten van de beïnvloedende factoren en van transfer los te koppelen om de kans op positieve bias te verkleinen.

Een vierde limitatie van dit onderzoek heeft betrekking op het feit dat zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen zijn gemeten op perceptieniveau. Door data-triangulatie, in de vorm van ondersteunende en aanvullende informatie uit de interviews met trainers en leidinggevendenden, is gepoogd een mogelijk bias-effect van perceptieonderzoek te verkleinen. Daarnaast is door de anonimiteit van het onderzoek de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleind (Baarda, 2009).

Een laatste limitatie heeft betrekking op de kwalitatieve data-analyse. Om praktische redenen is niet gekozen om de codering van de data voor te leggen aan een tweede beoordelaar, om op deze wijze de inter-beoordelaars betrouwbaarheid te vergroten. Hier is toe gekozen vanwege de patroon (template) benadering van coderen (Baarda, 2009), waarbij de codes reeds vooraf waren bepaald. Daarnaast is

vanwege beperkte tijd en middelen niet gekozen voor een controle door een andere beoordelaar, hiermee had de transparantie van het onderzoek echter wel vergroot kunnen worden.

Ondanks enkele beperkingen is dit onderzoek van gedegen, theoretische en praktische toegevoegde waarde. Het geeft een duidelijk beeld van de effecten van de verschillende onafhankelijke variabelen en biedt tevens inzichten op het niveau van deelconstructen en op itemniveau. Daarnaast is de complexe transfertheorie teruggebracht naar een hanteerbaar aantal manipuleerbare factoren met invloed op training transfer, die gezamenlijk een relatief groot deel van de variantie in training transfer kunnen verklaren. Om toekomstig onderzoek naar dit onderwerp te begunstigen, maar ook om de praktische bruikbaarheid van dit onderzoek te benadrukken, zal dit onderzoek besloten worden met enkele aanbevelingen.

Aanbevelingen

Wetenschappelijke aanbevelingen

Voor toekomstig onderzoek zou het aanraadbaar zijn om de schalen die in dit onderzoek zijn samengesteld verder te valideren en bij een grotere respondentengroep te gebruiken. Doordat de nadruk is gelegd op het hanteerbaar houden van de omvang van de vragenlijsten, leent de vragenlijst zich voor de verzameling van een grote groep data. Hierbij zou het interessant zijn om hetzelfde onderzoek verschillende malen uit te voeren bij andere branches en verschillende opleidingen, om de resultaten uit dit onderzoek te ondersteunen of rivaliseren. Hierbij zou aangeraden worden om de meetmomenten van de beïnvloedende factoren en van training transfer los te koppelen.

De geselecteerde variabelen geven een goede verklaring van de variantie in training transfer. Toekomstig onderzoek op grotere schaal zou uit kunnen wijzen of de schalen volledig en correct zijn, of bepaalde vragen aangepast moeten worden en of de huidige schalen aangevuld moeten worden met meer items per deelconstruct. Tevens kan onderzocht worden wat de opname van de deelconstructen persoonlijkheidskenmerken en motivatie algemeen voor invloed hebben op de effectgrootte van de variabele cursistkenmerken. In dit onderzoek is gekozen voor een fixed design (Baarda, 2009), de onderzoeksvariabelen waren van tevoren bekend en daardoor bestaat weinig ruimte voor exploratie van nieuwe variabelen. Kwalitatieve methoden lenen zich goed om in kaart te brengen welke effecten op training transfer onder de radar blijven (Aviloi, Reichard, Hannah, Walumbwa & Chan, 2009; Nielsen,

Randall & Christensen, 2010) en zijn daarmee geschikt voor toekomstig onderzoek om in kaart te brengen of de huidige schalen volledig zijn.

In dit onderzoek is de bewuste keuze gemaakt om twee maanden na afronding van een leerinterventie de mate van training transfer te meten. Toekomstig onderzoek zou ervoor kunnen kiezen om ook na een langere periode te kijken naar de effectuering van een interventie. Het isoleren van contextvariabelen wordt daarmee complexer, maar het zou erg interessant zijn om in kaart te brengen of training transfer een houdbaarheidsdatum kent.

Praktische aanbevelingen

Een aanbeveling van dit onderzoek aan organisaties is om meer evaluatiemetingen op minimaal niveau 3 van Kirkpatrick (2006) in te zetten om de effectiviteit van opleidingen in kaart te brengen. De belangrijkste praktische aanbeveling aan organisaties is echter om niet enkel te kijken naar deze training transfer, maar ook de beïnvloedende cursistkenmerken, interventiekenmerken en organisatiekenmerken op te nemen in evaluaties. Deze kenmerken zijn van grote invloed op de mate waarin training transfer plaatsvindt en daarmee hebben organisaties de kans om training transfer te vergroten door deze kenmerken te manipuleren. Huidig transferonderzoek bood al het inzicht dat er verschillende invloeden op training transfer bestaan, maar complexiteit stond praktisch gebruik ervan in de weg. Voor dit onderzoek zijn een hanteerbaar aantal manipuleerbare, beïnvloedende kenmerken geselecteerd en zijn schalen geconstrueerd voor evaluatie. De onderzoeker zou organisaties aanraden om deze schalen te gebruiken in effectevaluaties. Door deze evaluatie op te nemen in training designs, krijgen organisaties constante feedback en inzicht in de verschillende invloeden op transfer en kan per opleiding en per organisatie vastgesteld worden welke kenmerken aangepast moeten worden om training transfer te bevorderen. Hierbij kan dan niet enkel gekeken worden naar aspecten van de interventie, maar kan ook gekeken worden op welke vlakken de cursist ondersteund kan worden en welke aspecten in de organisatie verandering behoeven.

Door gerichte evaluaties van het effect van opleidingen op werkresultaten, kan recht worden gedaan aan het doel van bedrijfsopleidingen. Door niet enkel te kijken naar de interventie, maar naar een totaal van kenmerken dat training transfer beïnvloedt, wordt de mogelijkheid gecreëerd om opleidingseffectiviteit te vergroten en daarmee volleerd recht te doen aan het doel van bedrijfsopleidingen. Hierdoor kan gestreefd worden naar optimalisatie van het gebruik van investeringsgelden en krijgt het belang van opleiden in organisaties de verantwoording die het toekomt.

Referenties

- Alvarez, K., Sales, E., & Garafano, C.M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human resources development review*, 3, 385-416.
- Arthur Jr., W., Bennett Jr., W., Edens, P., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. In L. Burke, & H. Hutchins (red.), *Training transfer: an integrative literature review*, *Human resource development review* 6 (3), pp. 263-296). *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Axtell, C., Maitlis, S., & Yearta, S. (1997). Predicting immediate and longer-term transfer of training. *Personnel Review*, 26, 201-12.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa, F.O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: experimental and quasi-experimental studies. *The leadership Quarterly*, 20, 764-784.
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!: Handleiding voorkwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff uitgevers.
- Bae, E.K. (2002). The effects of trainee characteristics on training effectiveness in improving organizational performance. *Performance improvement quarterly*, 15 (2), 47-60.
- Baldwin, T.T., & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41, 63-105.
- Baldwin, T. T., Ford, J. K., & Blume, B. D. (2009). *Transfer of Training 1988-2008: An updated review and new agenda for Future Research*. Chichester: Wiley.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, 28 (2), 117-148.
- Barnard, Y.F., Veldhuis, G.J., & Van Rooij, J.C.G.M. (2001). Evaluation in practice: Identifying factors for improving transfer of training in technical domains. *Studies in Educational Evaluation*, 27, 269-290.
- Bates, R. A. (2003). *Managers as transfer agents: Improving learning transfer in organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Bergenhengouwen, G.J., Mooijman, E.A.M., & Tillema, H.H. (2002). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Berry, M. L., & Morris, M. L. (2005). Organizational factors impacting sexual harassment prevention programs. In M. L. Morris & F. Nafuko (red.), *Proceedings of the 2005 Academy of Human*

- Resource Development Annual Conference* (pp. 1271–1278). Estes Park: Academy of HRD Bersin, J. (2006). *High-impact learning measurement*. Oakland: Bersin and Associates.
- Bersin, J. (2006). Companies still struggle to tie training to business goals. *Training*, 43 (10), 22.
- Blume, B.D., Ford, J.K., Baldwin, T.T., & Huang, J.L. (2010). Transfer of training: a meta-analytic review. *Journal of management*, 36 (4), 1064-1104.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Denken en doen. Meppel: Boom onderwijs.
- Bolhuis, S.M., & Simons, P.R. (1999). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer.
- Brinkerhoff, R.O., & Apking, A.M. (2001). *High Impact Learning*. Cambridge: Persues Publishing.
- Brinkerhoff, R.O., & Gill, S.J. (2006). Managing the total quality of training. *Human Resource Development Quarterly*, 3, 121-131.
- Brinkerhoff, R.O., & Montesino, M.U. (1995). Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study. *Human resource development quarterly*, 6 (3), 263-274.
- Broad, M.L. (2006). Improving performance in complex organisations. *Industrial and commercial training*, 38 (6), 322-329.
- Broad, M.L., & Newstrom, J. (1992). *Transfer of training: action-packed strategies to ensure high pay-off from training investments*. Reading: Addison-Wesley.
- Broad, M. L., & Sullivan, R. (2001). Improving performance in international settings: Strategies for transfer of learning. In L. Burke, & H. Hutchins, (red.), *Training transfer: an integrative literature review*, *Human resource development review* (6, 3, pp. 263-296). Paper presented at the *ASTD International Conference and Exposition*, Orlando, FL.
- Brown, T. (2005). Effectiveness of distal and proximal goals as transfer of training intervention: A field experiment. In L. Burke, & H. Hutchins, (red.), *Training transfer: an integrative literature review*, *Human resource development review* (6, 3, pp. 263-296). *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 369–387.
- Brown, R.E., & Reed, C.S. (2002). An integral approach to evaluating outcome evaluation training. *American journal of Evaluation*, 23 (1), 1-17.
- Burke, L.A., & Hutchins, H.M. (2007). Training transfer: an integrative literature review. *Human resource development review*, 6 (3), 263-296.
- Burke, L.A., & Hutchins, H.M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human resource development quarterly*, 19 (2), 107-128.
- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. In L. Burke, & H. Hutchins, (red.),

- Training transfer: an integrative literature review, *Human resource development review* (6, 3, pp. 263-296). *International Journal of Training and Development*, 9, 110–123.
- Claesen, J., & Nieuweboer, J. (december 2011). *Ruim een op de drie werknemers volgt bedrijfsopleiding*. Verkregen vanaf de website van CBS:
<http://www.cbs.nl/nl/menu/themas/onderwijs/publicaties/artikelen/archief/2011/20113532wm.htm>.
- Clarke, N. (2002). Job/work environment factors influencing training effectiveness within a human service agency: Some indicative support for Baldwin and Fords' transfer climate construct. *International Journal of Training and Development*, 6 (3), 146–162.
- Clark, S.C., Dobbins, H.G., & Ladd, T.R. (1993). Exploratory field study of training motivation. *Group & Organization Management*, 18, 292–307.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Dionne, P. (1996). The evaluation of training activities: A complex issue involving different stakes. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 279-286. In E. Bae (red.), *The effects of trainee characteristics on training effectiveness in improving organizational performance*, *Performance improvement quarterly* (15, 2, pp. 47-60). *Performance improvement quarterly*, 15 (2), 47-60.
- Driscoll, M.P. (2005). *Psychology of learning for instruction*. Boston: Pearson education.
- Evers, E., Lucassen, W., Meijer, R., & Sijtsma, K. (2010). *COTAN Beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests*. Amsterdam: NIP/COTAN.
- Facteau, J., Dobbins, G., Russell, J., Ladd, R., & Kudisch, J. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21, 1–25.
- Faems, D., Sels, L., De Winne, S. & Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 676-700.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Los Angeles: Sage.
- Ford, J., & Weissbein, D. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10 (2), 22-41.
- Ford, J., Quinones, M., Segó, D., & Sorra, J. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45, 511–27.

- Foxon, M. (1993). A Process Approach to the transfer of Training. Part 1: The impact of Motivation and Supervisor Support on Transfer Maintenance. *Australian Journal of Educational Technology*, 9 (2), 130-143.
- Tannenbaum, S., Mathieu, J., Salas, E. and Cannon-Bowers, J. (1991). Meeting trainees' expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self efficacy and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759–69.
- Gagne, R. M. (1965). *The conditions of learning*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Gauld, D., & Miller, P. (2004). The qualifications and competencies held by effective workplace trainers. *Journal of European Industrial Training*, 28(1), 8–22.
- Geerts, E. (2006). *Ontwikkelingsmogelijkheden en leermotieven op de leeractiviteiten die werknemers ondernemen binnen vier verschillende profit organisaties*. University of Tilburg.
- Gegenfurtner, A., Veermans, K., Festner, D., & Gruber, H. (2009). Motivation to transfer training: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 8 (3), 403-423.
- Gielen, E.W.M. (1995). *Transfer of training in a corporate setting*. Enschede: Copyprint2000.
- Gilley, J. W., & Gilley, A. M. (2002). *Strategically integrated HRD: Six transformational roles in creating results-driven programs*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Gist, M. E., Stevens, C. K., & Bavetta, A. G. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills. *Personnel Psychology*, 44, 837–861.
- Hadders, S.D. (2009). *Management development within ING*. Enschede: Universiteit van Twente.
- Hastings, S.L., Sheckley, B.G. & Nichols, A.B. (1995). Transfer of training: the impact of supervisory support, supervisory involvement, situational constraints, and self-efficacy on the application of technical skills training. In Holton, E.F. III (red.). *Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Human Resource Development*. St. Louis.
- Hodges, T.K. (2002). *Linking learning and performance, a practical guide to measuring learning and on-the-job-application* (pp.1-5). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Holladay, C. L., & Quinones, M. A. (2003). Practice variability and transfer of training: The role of self-efficacy generality. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1094–1103.
- Holton III, E.F. (2005). Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 1 (7), 37-54.
- Holton, E. F., Bates, R., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), 333–360.

- Holton III, E.F., Chen, H., & Naquin, S. (2003). An examination of learning transfer system characteristics across organizational settings. *Human resource development quarterly*, 14, 459-482.
- Hutchins, H.M. (2009). In the trainer's voice: A study of training transfer practices. *Performance improvement quarterly*, 22 (1), 69-93.
- Kaufman, R., & Keller, J. (1994). Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick. *Human Resource Quarterly*, 5 (4), 371-380.
- Kaufman, R. (2000). *Mega Planning: Practical Tools for Organizational Success*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kessels, J.W.M., & Poel R.F. (2003). *Human Resource Development. Organiseren van het leren*. Deventer: Kluwer.
- Kessels, J.W.M. & Smit, C.A. (2007). *Opleidingskunde. Een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen (pp. 17)*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler publishers.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick J.D. (2006). *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Kontoghiorghes, C. (2001). Factors affecting training effectiveness in the context of the introduction of new technology: a US case study. *International journal of training and development*, 5, 248-260.
- Kontoghiorghes, C. (2002). Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organization: a new systemic model for training effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 15, 114-29.
- Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: Empirical validation of a new systemic model. *International Journal of Training and Development*, 8 (3), 210-221.
- Kubeck, J.E., Delp, N.D., Haslett, T.K. & McDaniel, M.A. (1996). Does job-related training performance decline with age? *Psychology and Aging*, 11 (1), 92-107.
- Latham, G. P., & Frayne, C. A. (1989). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. In L. Burke, & H. Hutchins, (red.), Training transfer: an integrative literature review, *Human resource development review* (6, 3, pp. 263-296). *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 411-417.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.

- Lim, D.H., & Morris, M.L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction and organizational climate on perceived learning and training transfer. In L. Burke, & H. Hutchins, (red.), Training transfer: an integrative literature review, *Human resource development review* (6, 3, pp. 263-296). *Human resource development quarterly*, 17 (1), 85-115.
- Machin, M., & Fogarty, G. (1997). The effects of self-efficacy, motivation to transfer, and situational constraints on transfer intentions and transfer of training. In E. Bae (red.), The effects of trainee characteristics on training effectiveness in improving organizational performance, *Performance improvement quarterly*(15, 2, pp. 47-60). *Performance Improvement Quarterly*, 10 (2), 98-115
- Manners, J., Durkin, K., & Nesdale, A. (2004). Promoting advanced ego development among adults. *Journal of Adult Development*, 11(1), 19-27.
- Martin, H. J. (2010). Workplace climate and peer support as determinants of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 87- 104.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. In L. Burke, & H. Hutchins, (red.), Training transfer: an integrative literature review, *Human resource development review* (6, 3, pp. 263-296). *Academy of Management Journal*, 35, 828–847.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., & Van den Berghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of applied psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Model ABN Amro (ingezien in januari 2012). Uitgelegd door Bert Versloot.
- Morin, L., & Latham, G. P. (2000). The effect of mental practice and goal setting as a transfer of training intervention on supervisors' self-efficacy and communication skills: An exploratory study. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 566–579.
- Nielsen, K., Randall, R., & Christensen, K.B. (2010). Does training managers enhance the effects of implementing team-working? A longitudinal, mixed methods field study. *Human relations*, 63, 1719-1741.
- Nijman, D.J.M., Nijhof, W. J., Wognum, A.A.M., & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 59-549.
- Perez, G.A. (2006). *Measuring the perceived transfer of learning and training for a customer service training program delivered by line managers to call center employees in a fortune 200 financial service company* (Proefschrift). Denton: University of North Texas.
- Phillips, J.J. (1996). How much is the training worth?. *Training and Development*, 50 (4),20-24.

- Philips, J.J., & Stone, R.D. (2002). *How to measure training results? A practical guide to tracking the six key indicators*. New-York: McGraw-Hill.
- Ree, M. J., & Earles, J. A. (1991). Predicting training success: Not much more than *g*. *Personnel Psychology, 44*, 321-332.
- Rodwell, J.J., & Teo, S.T.T. (2008). The influence of strategic HRM and sector on perceived performance in health services organizations. *The international journal of human resource management, 19* (10), 1825-1841.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, L. I. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly, 4*, 377–90.
- Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management, 45* (4), 629–648.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., Rhodenizer, L., & Bowers, C. A. (1999). *Training in organizations: Myths, misconceptions, and mistaken assumptions*. In G. Ferris (red.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 17, pp. 123–161), Greenwich: JAI Press.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology, 52*, 471-499.
- Simons, P.R.J. (2001). Van opleiden naar human resource development. In: . In B.van Gent & H. van der Zee (Red.), *Handboek human resource development* (pp. 213-228). 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Subedi, B.S. (1994). Emerging trends of research on transfer of learning. *International education journal, 5*, 591-599.
- Subedi, B.S. (2004). Emerging Trends of Research on Transfer of Learning. *International Education Journal, 5* (4), 591-599.
- Swanson, R. A. (2003). *Transfer is just a symptom: The neglect of front-end analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E., & Cannon-Bowers J.A. (1991). Meeting trainees expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment self-efficacy and motivation. *Journal of applied psychology, 76* (6), 759-769.
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology, 90* (4), 692–709.
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 599–621.

- Tracey, J. B., Hinkin, R. T., Tannenbaum, S., & Mathieu, E. J. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcome. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 5–23.
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational research review*, 3, 130-154.
- Tziner, A., & Falbe, C. M. (1993). Training-related variables, gender and training outcomes: A field investigation. *International Journal of Psychology*, 28, 203–221
- Van Brakel, R., & Slabbekoorn, P. (2000). Meer rendement uit evaluatieformulieren. *Opleiding en ontwikkeling*, 13 (11) , 13-17.
- Van der Klink, M.R. (1999). *Effectiviteit van werkplek-opleidingen*. Enschede: Universiteit van Twente.
- Vlachos, I. (2008). The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece. *The international journal of human resource management*, 19 (1), 74-97.
- Wexley, K.N. & Latham, G.P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice hall.
- Williams, R. & Paauwe, J. (1999) . Een zevental basisvragen voor management development. In J. Paauwe (red.) , *Management development. Grensoverschrijdende perspectieven*. (p. 15-33) . Deventer: Kluwer.
- Yamhill, S.,& McLean, G. N. (2005). Factors affecting transfer of training in Thailand. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 323–344.
- Yelon, S., Sheppard, L., Sleight, D., & Ford, K. (2004). Intention to transfer: How do autonomous professionals become motivated to use new ideas?. *Performance improvement quarterly*, 17 (2), 82-103.

Bijlagen

Bijlage 1: Begeleidende e-mail enquête

Beste collega,

Als een van mijn taken voor het (red. geanonimiseerd), maar tevens in het kader van mijn studie, ben ik bezig met een afstudeeronderzoek. Hierin onderzoek ik de mate waarin aangeleerde kennis en vaardigheden in een training worden toegepast in de werkpraktijk. Daarnaast onderzoek ik welke aspecten hierop van invloed zijn. Door het type onderzoek kan ik slechts een kleine groep respondenten benaderen, jouw bijdrage is dus heel belangrijk voor het slagen van dit onderzoek.

Binnenkort neem je deel aan de cursus (red. geanonimiseerd), ik zou je willen vragen om deze vragenlijst vooraf aan deelname in te vullen. Twee maanden na deelname zal ik wederom een (korte) enquête sturen met de vraag of je dit wil invullen.

Deze eerste vragenlijst zal bestaan uit 25 vragen en zal ongeveer 5 minuten van je tijd in beslag nemen. Let op: je moet doorklikken t/m de derde pagina. Het onderzoek staat los van de gebruikelijke enquête, het dient dan ook een ander doel. Je antwoorden zullen vertrouwelijk behandeld worden en gebruik ik alleen voor dit onderzoek.

*Via onderstaande link kun je de vragenlijst invullen (als het niet werkt, plak de link in je adresbalk):
[http://www.surveygizmo.com/s3/902245/\(red. geanonimiseerd\)](http://www.surveygizmo.com/s3/902245/(red. geanonimiseerd))*

Ik wil je bij voorbaat heel erg bedanken voor het invullen! Heb je vragen over het onderzoek, bel mij dan gerust.

Vriendelijke groet,

Rik Rombouts

(red. geanonimiseerd)

(red. geanonimiseerd)

(red. geanonimiseerd)

Bezoekadres (red. geanonimiseerd)

Mobiel 0626664965

Bijlage 2: Enquête voormeting en enquête nameting

De enquête voormeting en de enquête nameting kunnen worden opgevraagd bij de onderzoeker. Vanwege het documenttype (PDF) zijn deze enquêtes niet opgenomen in dit document.

Bijlage 3: Herkomst items

Legenda itemafkortingen	
CurA	Cursistkenmerk: gereedheid cursisten
CurB	Cursistkenmerk: self-efficacy
CurC	Cursistkenmerk: gepercipieerde waarde
CurD	Cursistkenmerk: motivatie vooraf aan de training
CurE	Cursistkenmerk: betrokkenheid bij het werk
IntA	Interventiekenmerk: inhoudsvaliditeit
IntB	Interventiekenmerk: behoefteanalyse
IntC	Interventiekenmerk: transferontwerp
IntD	Interventiekenmerk: trainer kenmerken
IntE	Interventiekenmerk: transferbevordering
OrgA	Organisatiekenmerk: ondersteuning leidinggevende
OrgB	Organisatiekenmerk: ondersteuning collega's
OrgC	Organisatiekenmerk: openheid voor verandering
OrgD	Organisatiekenmerk: mogelijkheid tot toepassing
OrgE	Organisatiekenmerk: persoonlijke gevolgen

Itemherkomst		
CurA01	Ik weet hoe deze training van invloed zal zijn op mijn prestaties.	LTSI
CurB02	Ik heb veel vertrouwen in mijn bekwaamheid om nieuw geleerde vaardigheden te gebruiken in mijn werk.	LTSI
CurC03	Hoe meer ik trainingen toepas in mijn werk, des te beter presteer ik op mijn werk.	LTSI
CurD04	Ik kijk uit naar het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden om te kunnen ontwikkelen in mijn werk.	O.b.v. literatuur
CurE05	Wanneer organisatiedoelen behaald worden, voel ik me daardoor erg goed.	LTSI
CurE06	Ik ben bereid me extra in te spannen voor de organisatie.	O.b.v. literatuur
CurC07	Mijn werkprestaties verbeteren als ik de nieuwe dingen die ik leer toepas.	LTSI
CurA08	Ik weet wat ik van de training kan verwachten.	LTSI
CurB09	Ik weet zeker dat ik belemmeringen op mijn werk kan overwinnen, die me hinderen in het toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden.	LTSI
CurD10	De training zal me helpen om mijn huidige functie beter uit te voeren.	LTSI
CurB11	Ik twijfel nooit aan mijn vermogen om nieuw geleerde vaardigheden in mijn baan te gebruiken.	LTSI
CurE12	Mijn baan past goed bij mij.	O.b.v. literatuur
CurA13	Ik heb een goed beeld van de te verwachten resultaten van de training.	LTSI
CurC14	Hoe meer ik mijn best doe om te leren, des te beter presteer ik in mijn werk.	LTSI
CurD15	De training zal leiden tot hogere persoonlijke productiviteit.	LTSI
IntA01	De situaties die in de training geschetst worden, leken veel op situaties die ik	LTSI

	tegenkom in mijn werk.	
IntC02	De activiteiten en oefeningen in de cursus, hebben eraan bijgedragen dat ik wist hoe ik het geleerde in mijn werk kan toepassen.	LTSI
IntC03	De trainer gebruikte veel voorbeelden die me lieten zien hoe ik het geleerde in mijn werk kan toepassen.	LTSI
IntD04	De trainer had veel kennis van het onderwerp van de training.	O.b.v. literatuur
IntA05	Wat is behandeld in de training sloot nauw aan bij mijn functie-eisen.	LTSI
IntB06	De training sloot goed aan op mijn persoonlijke leervragen.	O.b.v. literatuur
IntE07	Na de training kan ik de trainer of medecursisten benaderen, als ik hulp nodig heb bij het toepassen van het geleerde in mijn werk.	O.b.v. literatuur
IntE08	In de training ben ik aangespoord om concrete leerdoelen op te stellen.	O.b.v. literatuur
IntC09	Het is duidelijk dat de trainer begrijpt hoe ik wat ik leer ga gebruiken in mijn werk.	LTSI
IntA10	Ik vind het fijn dat training zoveel op mijn echte werk lijkt.	LTSI
IntB11	De training sloot goed aan bij organisatiedoelen die zijn gesteld op mijn werk.	O.b.v. literatuur
IntB12	De training sloot goed aan op problemen waar ik in mijn werk tegenaan loop.	O.b.v. literatuur
IntE13	In de training is aandacht besteed aan hoe ik omga met eventuele problemen in het toepassen van het geleerde in mijn werk.	O.b.v. literatuur
IntD14	De trainer gaf heldere instructie en uitleg.	O.b.v. literatuur
IntD15	De trainer was competent in het begeleiden van het proces.	O.b.v. literatuur
OrgA01	Mijn leidinggevende bespreekt manieren met me om de training in mijn werk toe te passen.	LTSI
OrgB02	Op mijn werk verwachten mijn collega's dat ik ook gebruik maak van wat ik leer in de training.	LTSI
OrgD03	De middelen die ik nodig heb om te gebruiken wat ik heb geleerd, waren beschikbaar na de training.	LTSI
OrgE04	Als ik mijn training succesvol toepas, heeft dit positieve gevolgen voor mij.	O.b.v. literatuur
OrgB05	Mijn collega's hebben geduld met me als ik nieuwe vaardigheden of technieken in mijn werk uitprobeer.	LTSI
OrgC06	Op mijn werk proberen mensen niet graag nieuwe manieren van werken uit.	LTSI
OrgD07	In mijn dagelijkse werk heb ik genoeg tijd om mijn nieuwe vaardigheden toe te passen.	O.b.v. literatuur
OrgB08	Mijn collega's stellen het op prijs als ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden gebruik die ik in de training geleerd heb.	LTSI
OrgC09	De mensen met wie ik werk staan open voor veranderingen als het onze werkprestaties verbetert.	LTSI
OrgA10	Mijn leidinggevende toont interesse in wat ik leer in een training.	LTSI
OrgE11	Werknemers in deze organisatie worden berispt als ze niet toepassen wat ze geleerd hebben in de training.	LTSI

OrgE12	Als medewerkers in deze organisatie hun training niet gebruiken, dan valt dat op.	LTSI
OrgA13	Wanneer ik het geleerde uit de training in mijn werk gebruik, laat mijn leidinggevende me weten dat ik mijn werk goed doe.	LTSI
OrgC14	Op mijn werk zijn mensen bereid zich in te spannen om hun manier van werken te veranderen.	LTSI
OrgD15	Er zijn veel situaties geweest waarin ik wat ik heb geleerd kon toepassen in mijn werk.	O.b.v. literatuur

Bijlage 4: Personal Component Analysis (PCA) voor Voormeting transfer

Component Matrix^a

	Compon ent
	1
Kennis om klanten te informeren en adviseren over (red. geanonimiseerd).	,845
Kennis van de algemene juridische en fiscale aspecten.	,741
Kennis van de factoren die belangrijk zijn bij het verkopen en beoordelen.	,860
De behoefte van een klant achterhalen en hierop inspelen.	,656
Verkoopargumenten voor een consumptieve financiering aandragen.	,794
Zelfstandig adviseren over (red. geanonimiseerd).	,902
Zelfstandig (red. geanonimiseerd) verkopen.	,861

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Bijlage 5: Personal Component Analysis (PCA) voor Nameting transfer

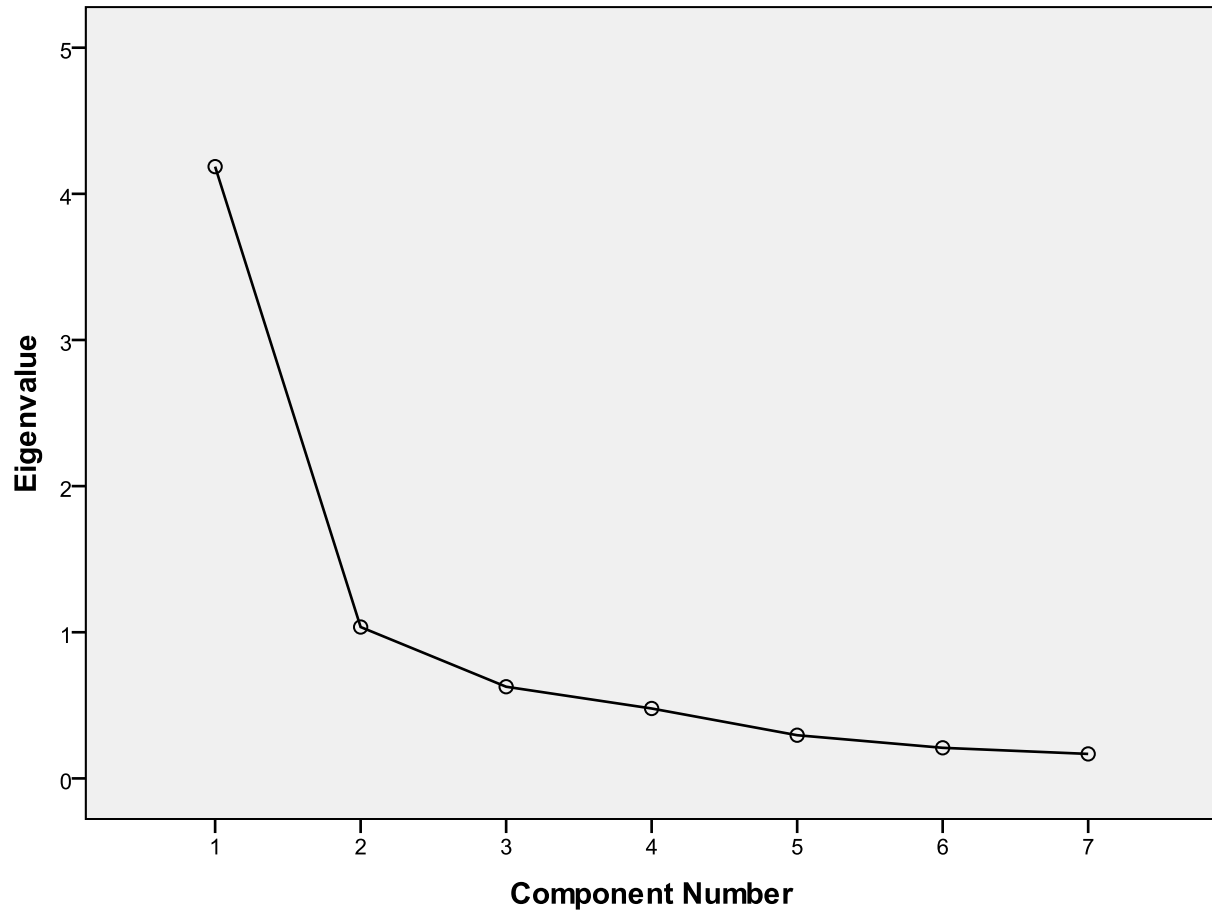
Component Matrix^a

	Compon ent
	1
Kennis om klanten te informeren en adviseren over (red. geanonimiseerd)_achteraf	,770
Kennis van de algemene juridische en fiscale aspecten_achteraf.	,714
Kennis van de factoren die belangrijk zijn bij het verkopen en beoordelen_achteraf.	,716
De behoefte van een klant achterhalen en hierop inspelen_achteraf.	,750
Verkoopargumenten voor een consumptieve financiering aandragen_achteraf.	,859
Zelfstandig adviseren over (red. geanonimiseerd)_achteraf.	,780
Zelfstandig (red. geanonimiseerd) verkopen_achteraf.	,813

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Scree Plot



Bijlage 6: Interview leidraad – voorbeeld interview leidinggevende

Interview met leidinggevende
1. Kunt u aangeven in hoeverre u van mening bent dat een verbetering in werkresultaten toe te schrijven is aan de cursus (red. geanonimiseerd)? (De geïnterviewde kan dit aangeven met behulp van percentages)
2. Kunt u aangeven in hoeverre u denkt dat training transfer plaatsvindt, dus de mate waarin de aangeleerde kennis en vaardigheden worden toegepast in de praktijk? (De geïnterviewde kan dit aangeven met behulp van percentages)
3. De leidinggevende ondersteunt cursisten in het toepassen van de aangeleerde kennis en vaardigheden in de dagelijkse werkpraktijk. (Manieren bespreken om het aangeleerde toe te passen, interesse tonen, zicht hebben op).
4. Collega's ondersteunen cursisten in het toepassen van de aangeleerde kennis en vaardigheden in de dagelijkse werkpraktijk. (Collega's verwachten dat er gebruik van wordt gemaakt, geduld bij nieuwe toepassing, op prijs stellen van nieuwe toepassing).
5. De organisatiecultuur staat open voor veranderingen. (Nieuwe manieren van werken, bereid zich in te spannen).

<p>6. De cursisten hebben de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden toe te passen. (Tijd en middelen, situaties waarin ze het toe kunnen passen).</p>
<p>7. Het wel of niet toepassen van het aangeleerde leidt tot positieve, al dan, negatieve persoonlijke gevolgen voor een cursist. (Sancties).</p>
<p>8. Uit de analyse van het onderzoek komt naar voren dat organisatiekenmerken het sterkste van invloed zijn op de mate waarin training transfer plaatsvindt. Bent u het daarmee eens?</p>
<p>9. Uit de analyse van het onderzoek komt naar voren dat cursistkenmerken het minste van invloed zijn op de mate waarin training transfer plaatsvindt. Bent u het daarmee eens?</p>
<p>10. Uit de analyse van het onderzoek komt naar voren dat hoe ouder een cursist is, des te minder transfer er plaats vindt. Bent u het daarmee eens?</p>
<p>11. Kunt u een organisatiekenmerk noemen die transfer het sterkste bevordert?</p>
<p>12. Kunt u een organisatiekenmerk noemen die transfer het sterkste belemmert?</p>

Bijlage 7: Interviews met leidinggevenden en trainers

Interview met leidinggevende 1 (red. geanonimiseerd)

Datum: 10 augustus 2012

Int = Interviewer

Resp = Respondent (leidinggevende 1)

Int: Allereerst bedankt dat u tijd vrij wilt maken voor dit interview.

Resp: Graag gedaan.

Int: Ik zou graag willen starten met twee vragen met betrekking tot training transfer, dus de mate waarin aangeleerde kennis en vaardigheden worden toegepast in de dagelijkse werkpraktijk. Deze vragen mag u beantwoorden met behulp van een percentage.

Resp: Oké, dat is prima.

Int: De eerste vraag luidt: Kunt u aangeven in hoeverre u van mening bent dat een verbetering in werkresultaten toe te schrijven is aan de cursus (red. geanonimiseerd)?

Resp: Ik denk dat ik daar 70 procent zou zeggen. Het is een belangrijke cursus die vereist is om een consumptieve financiering te mogen verkopen. Het heeft een direct effect op de dagelijkse praktijk.

Int: Een volgende vraag: Kunt u aangeven in hoeverre u denkt dat training transfer plaatsvindt, dus de mate waarin de aangeleerde kennis en vaardigheden worden toegepast in de praktijk?

Resp: Daar zou ik 80procent zeggen. In de cursus leren ze letterlijk wat ze moeten kunnen in de praktijk. Het is echter wel zo dat er duidelijk ook andere kenmerken dan de training zijn die effect hebben of het wel of niet wordt toegepast in de praktijk.

Int: Oké helder, dank u wel. Ik zou u nu graag vijf stellingen voor willen leggen, met de vraag of u hier op kunt antwoorden met een cijfer van 1 tot 10. 1 zijnde helemaal niet mee eens en 10 zijnde heel erg mee eens. En de vraag of u een korte toelichting kunt geven op uw antwoorden. De eerste stelling luidt: De leidinggevende ondersteunt cursisten in het toepassen van de aangeleerde kennis en vaardigheden in de dagelijkse werkpraktijk.

Resp: Hier zou ik een 6 voor geven. Ik heb namelijk niet heel veel directe invloed, omdat er verschillende locaties zijn waar teamleden zitten en ik werk dus vaak niet op dezelfde locatie dan zij. Wel zijn er coaches op het werk die meer invloed hebben in het begeleiden van het proces en het ondersteunen bij moeilijkheden.

Int: Dus eigenlijk nemen de coaches voor een deel deze ondersteunende taak op zich?

Resp: Klopt.

Int: Oké. Een volgende stelling: Collega's ondersteunen cursisten in het toepassen van de aangeleerde kennis en vaardigheden in de dagelijkse werkpraktijk.

Resp: Deze ondersteuning is er sterk, hier zou ik denk ik een acht en half voor geven. Vaak worden de cursisten meegenomen in het proces van collega's. Ze gaan er dan bij zitten en kijken hoe zij het proces uitvoeren. Belangrijk hierbij is dat ze dan ook vragen kunnen stellen en dat ze elkaar kunnen helpen. En daar wordt ook wel tijd voor vrij gemaakt.

Int: Dus we kunnen spreken van een grote mate van onderlinge ondersteuning op de werkvloer?

Resp: Ja, inderdaad en het is zelfs zo dat collega's de taak krijgen om elkaar te controleren, dus die interactie is hoog.

Int: Oké helder. Een volgende stelling is wat vergelijkbaar, maar heeft veel meer betrekking op de cultuur in de organisatie. Deze luidt: De organisatiecultuur staat open voor veranderingen. En denk dan bijvoorbeeld aan veranderingen door nieuwe manieren van werken.

Resp: Een 8.

Int: En een toelichting?

Resp: Het heeft te maken met de mix van het team, zo zijn er mensen die al jaren bij de (red. geanonimiseerd)werken en mensen die vrij jong zijn. Alleen binnen het team zijn er een aantal ouderen die open staan voor veranderingen en een aantal ouderen staan dat niet. En de jonge garde staat sowieso open voor verandering.

Int: En dan betreft het nieuwe manieren van werken?

Resp: Nieuwe manieren van werken, nieuwe manier van toepassing van de regelgeving, dus zeg maar als dat opgelegd wordt.

Int: Oké duidelijk. Volgende stelling, de cursisten hebben de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden toe te passen. En dan denk ik zowel aan middelen als aan tijd.

Resp: Zowel tijd als middelen,.. uhm een zeven. Uhm.. tijd is er genoeg en middelen dan denk ik onder andere aan het aantal consumptieve aanvragen dat binnenkomt. En die worden dan evenredig over de werknemers verdeeld, los van of ze lang of kort werken. Maar ze krijgen redelijk veel zaken.

Int: Oké, de volgende stelling heeft te maken met de gevolgen van toepassing. Het wel of niet toepassen van het aangeleerde leidt tot positieve, al dan, negatieve persoonlijke gevolgen voor een cursist.

Resp: En hoe bedoel je dat?

Int: Dan kun je bijvoorbeeld denken aan bepaalde positieve of negatieve sancties die worden opgelegd voor het wel of niet toepassen.

Resp: Ja dan, in de mate van een 8 denk ik.

Int: En hoe moet ik dat zien?

Resp: Nou in ieder geval wil dat zeggen dat er veel controle is op het wel of niet toepassen.

Tweewekelijks wordt er gekeken wat voor effect dit heeft op de verkopen. Indien de conclusie positief is, worden werknemers daar op gecompimenteerd en kunnen ze ook een promotie maken tot coach op de werkvloer voor anderen. Indien de uitkomst negatief is gaan we daar over in gesprek met werknemers en kunnen ze onder het 'vier ogen principe' komen te staan. Waarbij ze niet meer de verantwoordelijkheid hebben tot zelfstandige (red. geanonimiseerd) maar worden gecheckt door een collega.

Int: Oké, dat waren de vijf stellingen. Ik zou u nog graag wat resultaten uit mijn analyses voorleggen. Uit de analyse kwam naar voren dat organisatiekenmerken het sterkste van invloed zijn op de mate waarin training transfer plaatsvindt. En er zijn eigenlijk drie pijlers in het onderzoek; cursistkenmerken, interventiekenmerken, dus van de training, en organisatiekenmerken. Herkent u dat, dat organisatiekenmerken het sterkste van invloed zijn?

Resp: Ja.

Int: En waarom denkt u dat die het sterkste van invloed zijn?

Resp: Omdat uhm.. meer in onze (red. geanonimiseerd) het zeg maar zo geregeld is dat we ook rekening houden met de regelgeving en sterk toezien of het een passend advies is voor de klant. Uhm.. dat is dan vanuit de transitiekant bekeken. Daarna kijken we vanuit strategic business management. Dus ik denk dat juist in de organisatie heel strak geregeld is wat er wel of niet aan (red. geanonimiseerd) verstrekt mogen worden. De toepassing van kennis en vaardigheden wordt dus sterk beïnvloed door de controle vanuit de organisatie.

Int: Oké. Daarnaast kwam uit de analyse dat cursistkenmerken juist de minst sterke invloed hadden.

Herkent u dat ook?

Resp: Uhm... ja. Ik denk het wel. Ja.

Int: En waarom zou dat minder van invloed zijn dan bijvoorbeeld trainingskenmerken?

Resp: Uhm.. de training is natuurlijk gedaan omdat ze een stuk kennis en vaardigheden moeten aanleren. En dat heeft daarom een sterke invloed of ze die kennis en vaardigheden toepassen. Door de strenge controle heeft persoonlijkheid wat minder effect, omdat de organisatie al sterk beïnvloedt of ze het doen of niet.

Int: En cursistkenmerken hebben daarmee minder invloed dan bijvoorbeeld trainingskenmerken?

Resp: Uhm... Ja ik denk dat je dat in deze fase wel kunt stellen. Ik zeg niet dat het helemaal niet van invloed is maar wel minder. Je zit in een situatie waarbij control op één staat, nummer twee is management, nummer drie pas andere zaken. Ja.

Int: Oké dan viel er nog iets op in de analyse. Namelijk dat bij oudere werknemers minder snel sprake is van training transfer dan bij jongere. Herkent u dat?

Resp: Uhm.. nee niet.

Int: Kunt u dat toelichten?

Resp: Dat heeft met name te maken dat je steeds meer gaat naar lang opleiden, permanente educatie die je daarin hebt. En dat je dan krijgt dat oudere mensen die er al wat langer mee bezig zijn weer wat nieuwe prikkels krijgen om nieuwe kennis en vaardigheden toe te gaan passen.

Int: En denkt u dat het mogelijk is dat oudere werknemers wellicht meer moeite ondervinden aan het toepassen?

Resp: In de toepassing? Ja, nee dat is denk ik teveel gegeneraliseerd, dat zou ik niet zo durven zeggen.

Int: Oké. Uhm, kunt u een kenmerk noemen van de organisatiekenmerken dat het sterkste van invloed is op training transfer?

Resp: Uhm... In-company idee met het team. Dat is sterk van invloed.

Int: Oké en kunt u een kenmerk noemen dat het meest belemmerend kan werken op training transfer?

Resp: Uhm... oudere, eigenwijze werknemers die elke vorm van training onnodig vinden, die een blokkerende factor in het team zijn.

Int: Dus dat collega's eigenlijk een negatieve invloed kunnen hebben op andere collega's daarin?

Resp: Ja, dat klopt. Vroeger was alles beter zeg maar.

Int: Oké dat was alweer de laatste vraag. Ik wil u erg bedanken. Wat ik met de gegevens ga doen..

Resp: Ja, je haalt me de vragen uit de mond.

Int: Ja, ik denk ik ben u voor. Ik ga ze gebruiken als ondersteunde gegevens voor het onderzoek, dus ter ondersteuning of verklaring van de resultaten uit de analyses. Zou u het interessant vinden om het onderzoek na afronding van mij te ontvangen?

Resp: Ja dat lijkt me een goed idee, dat lijkt me leuk. Dankjewel.

Int: Oké, bedankt dat u hier tijd voor vrij heeft willen maken.

Resp: Oké success he!

Int: Dankjewel, doei.

Resp: Doei.

(Einde interview)

Interview met leidinggevende 2 (red. geanonimiseerd)

Datum: 10 augustus 2012

Int = Interviewer

Resp = Respondent (leidinggevende 2)

Int: Ik wil u in dit interview graag een aantal vragen en een aantal stellingen voorleggen. Op een eerste vraag mag u antwoorden in de vorm van een percentage. Kunt u aangeven in hoeverre u van mening bent dat de verbetering in de werkresultaten toe te schrijven is aan de cursus (red. geanonimiseerd)?

Resp: Uhm... da moet ik even hard gaan nadenken. Dat is moeilijk, dat vind ik een hele moeilijke. Nou die is noodzakelijk weet ik die cursus. Ja, ik denk 65 procent. Ze leren ook nieuwe dingen op de werkvloer, maar de cursus is ook belangrijk.

Int: Een tweede vraag. Kunt u aangeven in hoeverre u denkt dat training transfer plaatsvindt, dus de mate waarin de aangeleerde kennis en vaardigheden worden toegepast in de praktijk?

Resp: Ja, uhm.. weer met een percentage?

Int: Ja.

Resp: Nou dat zal niet 100 procent zijn, maar 85. Ik denk dat de werkpraktijk wel goed aansluit, maar natuurlijk niet alles.

Int: Dan heb ik nu vijf stellingen. Op de stelling mag u een antwoord geven van 1 tot 10, 1 zijnde helemaal niet mee eens en 10 helemaal mee eens. En daar graag een korte toelichting bij.

Resp: Oké, ja.

Int: De eerste stelling luidt: De leidinggevende ondersteunt cursisten in het toepassen van de aangeleerde kennis en vaardigheden in de dagelijkse werkpraktijk.

Resp: Ja 10 is wel heel veel hè haha. Maar ik denk toch wel een 9.

Int: Oké en kunt u dat toelichten?

Resp: Nou goed als ik even kijk naar hier, mensen gaan naar een opleiding en die is heel praktijkgericht hè. Die gaan we aanpassen naar een 8 trouwens. Want het product financieringen is bij ons een product dat niet iedereen mag verstrekken. Dus wij werken met groepjes, dus met een indeling. En alle nieuwe cursisten zitten bij ons onder het vierogen principe en dat betekent dat alle nieuwe cursisten een financiering mogen verstrekken, maar wel 100 procent controle hebben. En uhm.. de medewerkers geven vaak ook eerst aan dat ze mee willen kijken. Dus ze durven dan toch niet meteen zo een gesprek te voeren voor consumptief, omdat het toch wel heel belangrijk is. En daardoor is de begeleiding van mijn kant soms minder nodig, omdat collega's dit oppikken.

Int: Oké, en daarmee is uw ondersteuning in een wat mindere mate vereist?

Resp: Dat klopt.

Int: Helder. Een tweede stelling sluit daar dan op aan. Collega's ondersteunen cursisten in het toepassen van de aangeleerde kennis en vaardigheden in de dagelijkse werkpraktijk.

Resp: Dat geef ik een 9. Ja, ik denk dat die onderlinge feedback wel erg groot is. (red. geanonimiseerd) is een product waar wel een heel strikte controle op is. En uhh... mensen geven elkaar feedback, daarbij is het zo dat er voor iedere financiering een dossier wordt gemaakt. En voor ze die bij mij aanleveren laten ze het ook aan een ander zien. Uhm.. dan krijg je onderling sowieso al uitwisseling. Dus men wordt wel goed, uhh ze geven elkaar wel heel goed feedback.

Int: Er is veel onderlinge uitwisseling en interactie?

Resp: Ja, ja, ja.

Int: De volgende stelling hangt er wat mee samen maar heeft meer betrekking op de organisatiecultuur. De organisatiecultuur staat open voor veranderingen.

Resp: Ik zou bijna zeggen een 10.

Int: Dat mag...

Resp: Ja, ik vind dat onze organisatie eigenlijk alleen maar in een rollercoaster van veranderen zit. En de cultuur staat dat heel er open voor.

Int: En heeft u het idee dat alle medewerkers bereid zijn zich in te spannen voor bijvoorbeeld nieuwe manieren van werken?

Resp: Uhm... nou je ziet wel dat als er veel veranderingen zijn dat het wel zijn tijd nodig heeft en ja, ik denk dat het voor deze en gene wel wat moeilijker is. Maar ik merk ook dat als het even doorgaat, ze er steeds makkelijker mee omgaan en dat de weerstand steeds minder wordt. En ook de achterliggende gedachte beter begrijpen.

Int: Een volgende stelling: De cursisten hebben de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden toe te passen.

Resp: Uhm... Ja een 8 en half. Met de toelichting weer, dat ik het puur betrek op de cursus die ze gevolgd hebben: consumptief. Ja, ze mogen het toepassen, alleen er zijn bij deze (red. geanonimiseerd) wat striktere regels. Dus ze mogen niet zomaar alleen gaan verstrekken.

Int: En krijgen ze voldoende tijd om zich te ontwikkelen in deze toepassing?

Resp: Ja, zoals ik al zei, werken we in groepjes. Dus je hebt degene die het mogen verstrekken en dan wordt daar controle op gedaan. Groepje 2 is meestal degenen die van de cursus afkomen, maar die mogen dan wel verstrekken maar hebben 100 procent controle erop. En vaak kiezen ze er ook voor om

eerst wat verstrekkingen mee te luisteren. Ze hoeven dus niet meteen zelfstandig allemaal af te handelen, dus ja het eerst voorleggen enzo. Maar ze krijgen de tijd om hierin te groeien. Soms is die tijd wat beperkter, maar die proberen we ze wel te geven en anders schuiven we die tijd gewoon op.

Int: Een volgende stelling: Het wel of niet toepassen van het aangeleerde leidt tot positieve of negatieve persoonlijke gevolgen voor een cursist.

Resp: Het positieve is dat ze bepaalde zaken meer aangereikt krijgen. Ik denk dat dit positief is. Ja, negatief is moeilijk te noemen. Ja, dat ligt er een beetje aan hoe goed de cursus nu ook nog aansluit, want dat is niet altijd zo. Ik denk dat wij wat strikter zijn dan de gemiddelde (red. geanonimiseerd) in de controle. Maar daardoor hebben we goed zicht op het wel of niet toepassen.

Int: En tot wat voor praktische gevolgen leidt het wel of niet uitvoeren voor een cursist?

Resp: Nou op dit moment hebben we een soort ongeschreven regel. Op het moment dat je wat langer werkt en vijf dossiers elke keer inlevert die goed zijn, dan zeggen we die is goed. Die mag naar het volgende groepje waar hij een 100% financiering mag verstrekken.

Int: Dus eigenlijk een soort van, geen promotie maar meer bevoegdheden?

Resp: Ja, ja.

Int: Oké, dat was alweer de laatste stelling. Ik heb in mijn onderzoek op basis van de enquêtes verschillende analyses gedaan. Een aantal resultaten hiervan zou ik nog graag aan u voorleggen, om te kijken hoe u hier tegenover staat.

Resp: Oké, dat is helemaal goed.

Int: Het onderzoek keek naar de invloeden van organisatiekenmerken, cursistkenmerken en interventiekenmerken op training transfer. Uit de analyses bleek dat organisatiekenmerken van deze drie categorieën het sterkste van invloed is hierop. Herkent u dat?

Resp: Ja, dat denk ik dat dat wel goed gezegd is. Ja. Het is gewoon zo dat het met name, hoe moet ik dat zeggen... Eigenlijk alles wat ze in de cursus leren, dat in de organisatie een hele duidelijke controle plaatsvindt, ja die toch wel wat vereist. En ja dat heeft uiteraard wel een grote invloed.

Int: Dus doordat er een sterke controle plaatsvindt, heeft de organisatie een grote invloed op de toepassing?

Resp: Ja... ja.

Int: Oké, uit de analyse kwam ook de cursistkenmerken het minste effect hebben. Herkent u dat ook?

Resp: Dat vind ik een moeilijker. Nee, dat herken ik eigenlijk niet direct. Dat vind ik ook wel moeilijker om te beoordelen, maar dat herken ik niet. Juist de persoonlijkheid van de cursist heeft ook wel veel invloed op of ze iets durven aanpakken.

Int: Een derde conclusie kwam voort op leeftijd, die als controlevariabele is toegevoegd. Uit de analyse bleek dat hoe ouder cursisten zijn, hoe lager de mate is van training transfer, dus hoe minder het geleerde wordt toegepast in de werkpraktijk. Herkent u dat?

Resp: Uhm... oké. Nou, ja ik kan me wel voorstellen dat een jongere werknemer, met name hbo'ers, veel meer staan te springen om dingen toe te passen. Of dat bij voorbaat, nou ja dat kan natuurlijk per situatie verschillen, maar stel iemand is ouder en heeft meer ervaring. Dan kan ik me voorstellen dat men denkt dat men al lang op een bepaalde manier heeft gewerkt en denkt daarom de cursus in mindere mate nodig vindt te hebben. Ja ik kan me dat wel voorstellen. Als je gewend bent om iets op een bepaalde manier te doen, dat ze dan naar die opleiding gaan van ik doe dat al jaren en dit is alleen een papiertje dat ik moet halen.

Int: Helder ja. Terugkomende op de organisatiekenmerken. Welk kenmerk denkt u dat het meest bevorderende effect heeft op training transfer?

Resp: Uhm ... nu moet ik nog nadenken ook haha. Ja... welke heeft het meeste effect. Ja uhm...

Int: Zal ik ze nog een keer opnoemen?

Resp: Ja doe dat maar...

Int: We hebben het gehad over ondersteuning van leidinggevenden, de ondersteuning van collega's, de openheid van de organisatiecultuur, mogelijkheid tot toepassen en positieve of negatieve gevolgen.

Resp: En wat het meeste effect heeft hè?

Int: Ja.

Resp: De organisatie op zich, hoe die in elkaar steekt. Die is gewoon heel erg van invloed.

Int: En heeft u het dan over de organisatiecultuur?

Resp: Ja, hoe er met dingen om wordt gegaan, dat is van de grootste invloed. Uiteindelijk zul je altijd moeten confirmeren aan wat van je wordt verwacht, maar de cultuur kan dit wel erg bevorderen.

Int: En wat heeft denkt u de meest belemmerende werking heeft op training transfer?

Resp: Ja, de leidinggevende kan een sterke invloed hebben hè.

Int: Dus als die niet ondersteunt werkt dat zeer belemmerend?

Resp: Ja, want als iemand iets in de praktijk wil brengen en ik faciliteer dat niet, dan denk ik dat dat een hele grote belemmering zou kunnen zijn.

Int: Oké, dat was alweer de laatste vraag. Bedankt voor een stel heel heldere antwoorden.

Resp: Nou graag gedaan en heel veel succes verder!

Int: Zou u nog graag het onderzoek ontvangen als deze is afgerond?

Resp: Ja dat lijkt me erg leuk als inzicht, omdat consumptieve toch wel een heel mooi product is dat we hier geven.

Int: Dan zorg ik dat het te zijner tijd naar u wordt toegestuurd.

Resp: Dankjewel.

(Einde interview)

Interview met leidinggevende 3 (red. geanonimiseerd)

Datum: 10 augustus 2012

Int = Interviewer

Resp = Respondent (leidinggevende 3)

Int: Bedankt dat u de tijd vrij heeft willen maken voor dit interview.

Resp: Graag gedaan.

Int: Ik wil graag een aantal vragen en stellingen aan u voorleggen. Ik start met twee vragen, hierop mag u antwoorden met behulp van een percentage, want het zijn vrij abstracte vragen. Kunt u aangeven in hoeverre u van mening bent dat een verbetering in werkresultaten toe te schrijven is aan de cursus (red. geanonimiseerd)?

Resp: Uhm.. In een percentage?

Int: Ja.

Resp: 75 procent.

Int: Kunt u daar een toelichting bij geven?

Resp: Ik denk namelijk dat de basis er wel gewoon al was, tenminste als ik even terugkijk naar de laatste kandidaten. Die basis die was er al, ze hebben dan het papiertje nog niet. Er wordt dan echt nog gewerkt met het vierogen principe. Dus ik denk dat de cursus echt wel heeft bijgedragen aan de verfijning van het toepassen. Maar er wordt dus ook wel veel op de werkvloer geleerd.

Int: Dus een combinatie van leren op de cursus en leren op de werkvloer?

Resp: Ja, inderdaad.

Int: En kunt u aangeven, ook met een percentage weer. In hoeverre u denkt dat training transfer plaatsvindt. Dus de mate waarin aangeleerde vaardigheden en kennis worden toegepast in de werkpraktijk.

Resp: Ik denk van wel, ik denk wel 90 procent.

Int: Dus de cursus sluit goed aan op wat ze in de praktijk moeten doen.

Resp: Ja dat denk ik wel, er komt veel overeen.

Int: Oké duidelijk. De volgende vijf stellingen hebben betrekking op organisatiekenmerken. Ik meet namelijk in hoeverre verschillende organisatiekenmerken van invloed zijn op de mate waarin training transfer plaatsvindt. En deze stellingen mag u beantwoorden met een cijfer van 1 tot 10, 1 zijnde helemaal niet mee eens en 10 zijnde helemaal mee eens. En de vraag of u daar een korte toelichting bij kunt geven.

Resp: Oké.

Int: De eerste stelling luidt: De leidinggevende ondersteunt cursisten in het toepassen van de aangeleerde kennis en vaardigheden in de dagelijkse werkpraktijk. Dus deze vraag mag u op uzelf betrekken.

Resp: Uhhuh... Een 8.

Int: Kunt u dat toelichten?

Resp: Wij doen zeg maar heel veel kruislings ook, dus dat betekent dat collega's ook heel sterk ondersteunen. Zowel op vaardigheden als op inhoudelijke zaken. Op het moment dat het ingewikkelder wordt, dan kom ik zeg maar vaak in beeld. En daarnaast gaan we vaak op basis van controle die we doen, heb ik ook heel vaak één-op-één gesprekken, over kennis en vaardigheden met betrekking tot (red. geanonimiseerd). Dus het is niet helemaal aan mij toe te schrijven, maar ja...

Int: U neemt dus voor een bepaald gedeelte deze ondersteuning op u en voor een ander deel de collega's?

Resp: Ja, klopt.

Int: En bespreekt u dan manieren met medewerkers over hoe ze het toe kunnen passen, bijvoorbeeld als ze tegen problemen aanlopen.

Resp: Ja, ja.

Int: En heeft u ook goed zicht op deze toepassing?

Resp: Ja, ik zit regelmatig in de (red. geanonimiseerd)en, oh dan moet ik eerst een punt geven natuurlijk?

Int: Nee, dat hoeft niet hoor, dit is een losse vraag.

Resp: Oké nou ik zit regelmatig in de (red. geanonimiseerd)en en ja dan hoor je toch wel de klantengesprekken. Ik hoor ze niet echt zeg maar, dat ik er niet echt bij ga zitten. Maar ik hoor wel heel veel van wat ze doen en toepassen.

Int: Dus u heeft er eigenlijk redelijk goed zicht op zegt u?

Resp: Ja, ja dat klopt.

Int: Een volgende stelling, die mag u wel met een cijfer weer beantwoorden. Daar heeft u eigenlijk al een klein beetje op geantwoord, maar ik ga het toch stellen. Collega's ondersteunen cursisten in het toepassen van de aangeleerde kennis en vaardigheden in de dagelijkse werkpraktijk.

Resp: Ja, ja. Dat is zo. Ik denk dat ik die wel meet een 9 kan beantwoorden, omdat dat toch eigenlijk uhh.. want alle medewerkers zitten verspreid over verschillende locaties en je ziet dan ook dat je collega's vaak als sparringpartner worden gekozen om over bepaalde zaken het te hebben.

Int: En er vindt veel interactie onderling plaats?

Resp: Ja precies, en zo hebben we het eigenlijk ook afgesproken. In de eerste instantie klop je bij collega's aan en als je er echt niet uitkomt, kom je naar mij.

Int: Een volgende stelling hangt er wat mee samen, maar heeft met name betrekking op de cultuur in de organisatie. De organisatiecultuur staat open voor veranderingen.

Resp: Ja, een punt?

Int: Ja, klopt.

Resp: Ja een 9.

Int: Zou u dat weer kort toe kunnen lichten?

Resp: Uhm... kan ik dat kort toelichten. Volgens mij is er binnen de organisatie niets anders dan veranderen. Als ik kijk naar klantintegriteit en AFM en alles wat daar mee samenhangt, dan zie je dat je toch ook wel zelf inventief wordt in de dingen goed neer te zetten. En de dingen te doen zoals ze passen bij jou als (red. geanonimiseerd). Dus ik denk dat dat er toe heeft geleid dat we allemaal open staan voor veranderingen, ja iedereen denkt mee.

Int: En heeft u ook het idee dat medewerkers ook echt bereid zijn om zich in te spannen voor nieuwe manieren van werken?

Resp: Ja, ja. Het is soms uhh.... Wel weer eens lastig bij bepaalde zaken. Dat mensen zo iets hebben van moet dat nu weer zo? Maar dan merk je op een gegeven moment dat we elkaar toch weer meenemen in het hele verhaal. En soms duurt het dan wat langer voor iedereen, de neuzen alle kant op staan. Voordat we allemaal willen veranderen, maar ik denk wel dat wij bereid zijn om te veranderen.

Int: Oké heel duidelijk. De volgende stelling luidt: Het wel of niet toepassen van het aangeleerde leidt tot positieve, al dan niet, negatieve persoonlijke gevolgen voor een cursist.

Resp: Ja. Ik denk dat dit wel is, een punt zou zijn een 8. Ik denk dat dit wel zo is en ik denk ook zowel positief als negatief. Omdat je toch vaak ziet als mensen die op het randje staan van: ik weet niet hoe ik dat moet veranderen en ik heb net die handvatten nodig en dan doe ik het. En er zijn ook mensen die eigenlijk zo toch maar bezig zijn met altijd maar doen zoals ze het gewend zijn en die zakken zelfs nog verder terug, omdat ze het eigenlijk niet meer precies weten en zelf de weg kwijt zijn van hoe moet ik het nu precies doen? Dat stukje gewenning er wel voor kan zorgen dat... of je maakt een hele positieve flow, of een hele negatieve en je valt terug in wat je gewend bent.

Int: En zij daar dan ook bepaalde sancties aan verbonden als ze iets wel of niet toepassen.

Resp: Uhh... Zijn er sancties aanverbonden?

Int: Ja bijvoorbeeld in de vorm van promotie of meer verantwoordelijkheden.

Resp: Ja goed, we spreken natuurlijk met elkaar een bepaalde PM en een POP vast. En op het moment dat jij jezelf laat zien of juist niet, dan komen we wel met elkaar op terug van dat moest gebeuren. Dus ja...

Int: Dus het valt in ieder geval op en werknemers worden er wel op aangesproken?

Resp: Ja absoluut.

Int: Oké, de laatste van deze stellingen: De cursisten hebben de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden toe te passen.

Resp: Ja. Een 9 ook hier. Ja... want eigenlijk verwacht ik dat ook wel juist van hun, want dat is ook wel de reden dat ze naar een cursus of workshop gaan. Dat ze daar iets van opsteken en dat ze dat ook toepassen in de praktijk.

Int: En hebben ze ook de tijd om zich te ontwikkelen in die toepassing?

Resp: Ja, ja. Wat ik net zei hè, soms kan het bij minder positief zo zijn dat mensen terugvallen in hun oude patroon. En ook daar ga je op zoek van: nou wat past dan wel bij jou? Om uiteindelijk wel tot iets goeds te komen.

Int: Dat was het wat betreft de stellingen. Ik heb een analyse gedaan op de resultaten van de enquêtes. Daar zijn een aantal opvallendheden uitgekomen. Die wil ik graag aan u voorleggen en aan u vragen of u dat herkent.

Resp: En dat zijn de enquêtes die de cursisten hebben ingevuld?

Int: Ja, dat klopt. De eerste conclusie die er uit voortkwam is, het onderzoek heeft drie categorieën van invloeden. Dat zijn organisatiekenmerken, waar we het over gehad hebben, interventiekenmerken en cursistkenmerken. Uit de analyse bleek dat organisatiekenmerken van die drie het sterkste van invloed zijn op training transfer. Herkent u zich daarin.

Resp: Ja dat denk ik wel. Ik herken me daar wel in. Op het moment dat je eigenlijk binnen je team, zeg maar, niet zo georganiseerd hebt dat de medewerkers de kans krijgen om zich te ontwikkelen. Dat je daar niet echt profijt van zult hebben.

Int: Aan de andere kant kwam naar voren dat cursistkenmerken het minste van invloed is op training transfer. Herkent u dat ook?

Resp: Uhm... Nee daar ben ik het eigenlijk, nou goed, ja eigenlijk niet helemaal mee eens. Ik denk dat juist de cursist heel, ja dat je zelf eigenlijk altijd heel belangrijk bent in waar je naartoe wilt en hoe je wilt ontwikkelen. En dat je dingen niet aangeeft en daar duidelijk niet je pad in aangeeft, dan ontwikkel je minder goed.

Int: En denkt u dat het dan bijvoorbeeld ook meer van invloed zou zijn dan kenmerken van de interventie, van de training?

Resp: Ja, dat denk ik wel. Want op het moment dat jij wilt en je bent ervan overtuigd dat je verder wilt in meer weten en beter worden in bepaalde dingen, dan denk ik dat dit boven een cursus zit ja, boven de interventie.

Int: Oké heel duidelijk. Zou u een organisatiekenmerk kunnen noemen, waarvan u denkt: dat bevordert training transfer het sterkste?

Resp: Een organisatiekenmerk... Ik denk dat het toch wel is dat medewerkers samen de dingen doen.

Int: Dus eigenlijk het stukje ondersteuning van de collega's?

Resp: Ja.

Int: En welk kenmerk denkt u dat het meest belemmerend kan werken?

Resp: Uhm... Ik denk dat de cursist zelf is.

Int: Kunt u dat uitleggen?

Resp: Dan ga je echt situaties specifiek doen, jij bepaalt namelijk zelf als medewerker welke weg je gaat. Daar ben je zelf verantwoordelijk voor, voor je eigen ontwikkeling. En zit je er op een positieve of negatieve manier dan, dan beïnvloedt dat eigenlijk alles.

Int: Hebben we het dan eigenlijk over een stukje motivatie voor transfereren?

Resp: Ja precies.

Int: Oké, heel duidelijk. Dat was alweer de laatste vraag. Allereerst heel erg bedankt dat u deze antwoorden heeft willen geven.

Resp: Graag gedaan.

Int: Ik ga ze gebruiken in mijn onderzoek ter ondersteuning van de data die ik heb. Zou u het ook interessant vinden om het onderzoek na afronding te ontvangen?

Resp: Ja, zeker. Ja leuk, lijkt me interessant om dat uiteindelijk in te zien.

Int: Dan zorg ik dat ik het tegen die tijd naar u toe mail.

Resp: Hartstikke bedankt.

Int: U ook nogmaals bedankt.

Resp: Veel succes nog!

(Einde interview)

Interview met leidinggevende 4 (red. geanonimiseerd)

Datum: 14 augustus 2012

Int = Interviewer

Resp = Respondent (leidinggevende 4)

Int: Allereerst bedankt voor de tijd die u voor dit interview vrij maakt. Ik wil u in dit interview graag een aantal vragen en een aantal stellingen voorleggen. De eerste twee vragen zijn wat abstract en die mag u daarom beantwoorden met behulp van een percentage.

Resp: Ja, dat is goed.

Int: Kunt u aangeven in hoeverre u van mening bent dat een verbetering in werkresultaten toe te schrijven is aan de cursus (red. geanonimiseerd)?

Resp: Een verbetering van de werkresultaten... dat schat ik in op heel laag. Want dat leren ze hier op de lokale (red. geanonimiseerd) en in de praktijk.

Int: Kunt u aangeven in hoeverre u denkt dat training transfer plaatsvindt, dus de mate waarin de aangeleerde kennis en vaardigheden worden toegepast in de praktijk?

Resp: Dat is moeilijk, even denken... Dat zal wel per individu verschillen. Uhm... 30 procent.

Int: Zou u daar een korte toelichting op kunnen geven?

Resp: Ja, ik denk dat in de training met name op hoofdlijnen geïnformeerd worden op het product consumptief. En niet over hoe je het moet verkopen, hoe je het in het systeem moet verwerken en hoe je om moet gaan met het wft-formulier. Dat leer je daar niet, dat is wat in de praktijk wordt aangeleerd.

Int: Dat komt goed uit, want de volgende stellingen hebben betrekking op organisatiekenmerken. Ik doe namelijk onderzoek naar in hoeverre de beïnvloedende factoren effect hebben op de mate van training transfer. En een van die categorieën is organisatiekenmerken en daar wil ik graag met u dieper op ingaan.

Resp: Ja.

Int: Ik wil u zo meteen vijf stellingen voorleggen, hierbij is het de bedoeling dat u een antwoord geeft met een cijfer van 1 tot 10. 1 zijnde helemaal niet mee eens en 10 zijnde helemaal mee eens. De vraag daarbij of u een korte toelichting op het cijfer wilt geven. De eerste stelling luidt: De leidinggevende ondersteunt cursisten in het toepassen van de aangeleerde kennis en vaardigheden in de dagelijkse werkpraktijk. Deze stelling mag u dus op uzelf betrekken.

Resp: Uhm... Ja ik denk het voor mij een 1 is, omdat ik dat zelf niet doe, maar de coördinatoren dat laat doen. Zij zijn degenen die de cursisten dan verder inwerken. En die coördinatoren een 5 of 6 dan, want die zijn er niet continu mee bezig.

Int: Oké, ik zoek een verklaring van de resultaten in de analyses. Als de cursisten hierop zouden antwoorden, zouden ze dan denkt u antwoorden als de leidinggevende zijnde u, of de coördinator?

Resp: Mij.

Int: Dus dat zou een lager resultaat op die vraag eventueel kunnen verklaren.

Resp: Ja, ja, dat klopt.

Int: Een volgende stelling: Collega's ondersteunen cursisten in het toepassen van de aangeleerde kennis en vaardigheden in de dagelijkse werkpraktijk.

Resp: Een 8.

Int: Een toelichting...

Resp: In de praktijk doen wij dat voor iemand die net is afgestudeerd van zo een cursus nooit alleen. Die trekken altijd samen op, die gaan samen die gesprekken in.

Int: En daarmee veel onderlinge interactie onder de collega's?

Resp: Ja, precies.

Int: Denkt u ook dat er veel geduld is onderling bij collega's bij het toepassen van?

Resp: Ja, wij kiezen daar bewust medewerkers voor die daar de geduld voor op kunnen brengen.

Int: De volgende stelling hangt er ietwat mee samen, maar heeft vooral betrekking op de cultuur van de organisatie. De organisatiecultuur staat open voor veranderingen.

Resp: Uhm... Dan moet ik daar een cijfer voor geven?

Int: Ja.

Resp: Ja ik denk dat dat wel zo is, en dan een cijfer...mag een 7 en half ook?

Int: Ja, hoor.

Resp: Dan doe die maar.

Int: Waar herkent u dat in?

Resp: Dat mensen bereid zijn om te investeren, hoe dingen moeten, gaan lezen, er goed over nadenken, voorstellen doen.

Int: En hebt u ook het idee dat collega's bereid zijn zich in te spannen voor nieuwe manieren van werken?

Resp: Uhh... ja. Dat denk ik wel, niet iedereen maar over het algemeen heerst die cultuur er wel dat mensen zich willen inspannen.

Int: Een volgende stelling: De cursisten hebben de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden toe te passen in de praktijk. En dan kunt u denken aan bijvoorbeeld tijd en middelen daarvoor.

Resp: Een 10.

Int: Kunt u dat toelichten?

Resp: Omdat we dat gewoon faciliteren, dat daar geen enkele discussie over is.

Int: En krijgen ze de tijd om zich te ontwikkelen in deze toepassing?

Resp: Ja, daar maken we genoeg tijd voor vrij. Maar het is net wat diegene zelf wil, het ligt aan het individu waar ze op willen ontwikkelen. Ze verdelen dan onderling de verschillende (red. geanonimiseerd). Als iemand daar op in wil zetten dan moet hij dat aangeven en kunnen we onderling regelen dat iemand dat gaat doen ja.

Int: Een laatste stelling: Het wel of niet toepassen van het aangeleerde leidt tot positieve of negatieve persoonlijke gevolgen voor een cursist. En dan denk ik even heel praktisch.

Resp: Als iemand het wel of niet doet dan krijgt hij dat teruggekoppeld en als mensen hun volledige bevoegdheden aan kunnen dan laat ik ze promoveren naar een andere plaats ja.

Int: Ik heb een analyse uitgevoerd op de enquêtes voor cursisten. Die hebben ook op vergelijkbare vragen antwoord gegeven. Daar zijn een aantal resultaten uitgekomen en die zou ik graag aan u voorleggen met de vraag of u zich daar in herkent. Ik doe onderzoek naar de invloeden op training transfer. De eerste categorie is organisatiekenmerken, waar we over gesproken hebben. De tweede is cursistkenmerken en de derde is interventiekenmerken, dus van de training. Uit de analyse kwam naar voren dat organisatiekenmerken het sterkste van invloed zijn op de mate van training transfer.

Resp: De meeste invloeden... Uhm... Organisatie... Ik denk dat die inderdaad meer invloed hebben.

Int: En waarom denkt u dat?

Resp: Omdat op de werkvloer uiteindelijk bepaald wordt hoe het er uit komt te zien. En als iedereen zegt van dat gaan we hier niet doen. Dan kun je nog zo'n leuke training hebben gedaan, maar dan gaat het niets opbrengen.

Int: Dus eigenlijk wat u in het begin ook al aangaf, dat de werkvloer deze sterke invloed heeft op transfer.

Resp: Ja, klopt.

Int: Uit de analyse kwam ook naar voren dat cursistkenmerken het minste invloed hebben, dus ook minder dan trainingskenmerken. Herkent u dat ook?

Resp: Even denken, nou ik denk dat het wel invloed heeft. Maar niet de grootste.

Int: En denkt u meer dan de kenmerken van de interventie?

Resp: Ja, dat denk ik wel.

Int: Een variabele in het onderzoek was leeftijd. Uit de analyse kwam naar voren dat hoe ouder mensen zijn, hoe minder er sprake is van de toepassing van aangeleerde kennis en vaardigheden. Herkent u dat?

Resp: Uhm... Ja en nee. Dat heeft ook te maken met het individu en hoe die in de wedstrijd zit.

Int: En als we gemiddeld kijken?

Resp: Dat weet ik eigenlijk niet, want ik heb heel veel jonge mensen en niet zoveel oudere mensen. Ik heb een vrij jonge ploeg dus dat kan ik moeilijk vergelijken voor consumptief.

Int: En om terug te komen op organisatiekenmerken. Welk kenmerk heeft denkt u het meeste invloed op het wel of niet toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden?

Resp: Organizatiekenmerken hè... ik denk dat dit de cultuur is. En of iemand zich vrij voelt om daadwerkelijk te gaan leren.

Int: Dus als de cultuur open staat, zou dit het meest bevorderend kunnen werken?

Resp: Ja, als je kansen krijgt, dat het heel goed werkt. En niet als iedereen zegt dat consumptief geen zin heeft en dat het nergens op slaat.

Int: En welk kenmerk zou het meest belemmerend kunnen werken?

Resp: Meest belemmerend... minst belemmerend... Ik denk hoe er mee om wordt gegaan op de werkvloer, dus hoe collega's er mee omgaan.

Int: Dus als collega's het weinig ondersteunen, zou dit een grote belemmerende factor kunnen zijn?

Resp: Ja, inderdaad.

Int: Oké, dat is duidelijk. Dat was alweer de laatste vraag, wat ik er mee ga doen is het volgende. Ik ga ze gebruiken, de interviews, om een ondersteuning of verklaring te vinden voor de resultaten die ik heb gevonden. Zou u het onderzoek willen ontvangen op het moment dat dit helemaal afgerond is?

Resp: Ja, dat lijkt me leuk, dankjewel.

Int: Graag gedaan en bedankt voor uw tijd.

(Einde interview).

Interview met trainer 1 (red. geanonimiseerd)

Datum: 1 augustus 2012

Int = Interviewer

Resp = Respondent (trainer 1)

Int: Allereerst bedankt dat u tijd vrij heeft willen maken voor dit interview. Vindt u het goed als ik dit interview middels een datarecorder opneem, zodat ik het op een later tijdstip kan analyseren?

Resp: Geen probleem.

Int: Dankjewel. Ik zou graag vijf stellingen voor willen leggen en dan zou ik u willen vragen om op deze stellingen een cijfer te geven van 1 tot 10 met betrekking tot de mate waarin u het met de stelling eens bent. 1 zijnde helemaal niet mee eens en 10 zijnde helemaal mee eens.

Resp: Uhhuh..

Int: En met de vraag of u dan een korte toelichting zou willen geven waarom u het er wel of niet mee eens bent, een korte verklaring.

Resp: Oké, dat is prima.

Int: De stellingen zijn wat abstract, indien u er geen duidelijk beeld bij heeft kunt u dat aangeven zodat ik het wat verder kan duiden.

Resp: Oké helemaal goed.

Int: De eerste stelling luidt: Het vaststellen van de inhoud van de training is gebaseerd op de dagelijkse werkpraktijk van cursisten.

Resp: Uhm.. dan ga ik in het midden zitten, een zesje. Waarom, de stof zelf is wel heel nuttig, maar is zwaar verouderd. Dat geef ik regelmatig aan. Het gaat dan bijvoorbeeld om cijfertjes en percentages. Die moet je dan zelf aanpassen, anders zit je een training te geven met gegevens die niet kloppen.

Int: Oké, en de inhoud is op een bepaald moment vormgegeven. Op basis waarvan is deze training vormgegeven?

Resp: Uhm.. ja gewoon het feit dat als je die gegevens beheerst, dat je dan een consumptieve financiering kunt verstrekken. En ja dat zit aan een aantal functiebeschrijvingen gerelateerd en is gebaseerd op de dagelijkse gang van zaken.

Int: Bent u daarmee van mening dat de inhoud wel goed aansluit op de dagelijkse werkpraktijk van cursisten.

Resp: Deze inhoud sluit inderdaad wel goed aan, maar is wel verouderd en dat vind ik heel slecht.

Int: Oké heel duidelijk. Een tweede stelling. Gedurende de training, wordt de inhoud afgestemd en/ of bijgesteld op de behoefte van de cursisten.

Resp: Ja, dat probeer ik altijd wel te doen. Maar dat gaat dus niet vanuit het OSV uit. Ik vraag van tevoren altijd: wat is jullie leervraag? Waar hebben jullie behoefte aan? En ja daar sta ik dan wel bij stil qua stof. Als iedereen denkt van ja, dat kennen we wel, dan gaan we geen 10 salarisstroken lezen. Dus om die reden geef ik deze stelling een 8, ik pas mijn indeling en stof aan op de vraag en waar de behoefte aan is. Uiteraard moet alles besproken worden, maar qua diepgang pas ik dat aan.

Int: En waar moet ik daarbij aan denken. Spreken we dan over persoonlijke problemen waar ze tegenaan lopen, of persoonlijke leervragen of organisatiedoelen. Waar moet ik dan aan denken?

Resp: Nee, kijk het organisatiedoel is, ze moeten een consumptieve financiering kunnen verstrekken, dat is het doel van de training. Dus bepaald verplicht stof daar moet ik langs, maar de ene kan ergens last mee hebben of tegenaan lopen en als dat voor de rest van de groep ook herkenbaar is probeer ik de training daar op aan te passen. Vaak zijn die wel hetzelfde.

Int: Zijn het daarmee veelal standaard problemen waar ze tegenaan lopen?

Resp: Ja, dat klopt.

Int: Oké heel helder, een derde stelling. In het ontwerp van de training is rekening gehouden met de transfer van leren, dus met het toepassen van het aangeleerde in de werkpraktijk.

Resp: Dat is vrij lastig, want dat wordt per (red. geanonimiseerd) verschillend ingekleed. Bij de ene training heb ik cursisten die nog nooit een consumptieve lening hebben verstrekt en dan is het vrij droge stof als je niet weet hoe je dat moet toepassen. En bij de andere (red. geanonimiseerd) mogen ze al een beetje zelf ermee spelen, met iemand ernaast en dan vallen de kwartjes altijd veel sneller. Dus dat is een lastige, dat is per situatie en (red. geanonimiseerd) en groep verschillend.

Int: Dat kan ik me voorstellen. En als je kijkt naar het ontwerp van de training, vooraf aan dat je deze geeft, zie je het hierin terugkomen?

Resp: Uhh.. ze moeten ene huiswerkopdracht inleveren waar wij ze dus... een klantgesprek bijwonen van een gesprek van (red. geanonimiseerd). Maar een gesprek vind ik dus wel wat weinig.

Int: Dus het is wel degelijk gebaseerd op een realistische situatie maar wel wat summier.

Resp: Summier inderdaad ja, precies. En de ene heeft dus inderdaad wat meer geoefend en dan is het veel gemakkelijker om die training te geven, dan vallen.. ja dan is het veel beter aan elkaar gekoppeld zeg maar, dan vallen de kwartjes veel sneller. Dan denken ze oh ja dat gaat daarover, wordt het allemaal wat.. dan zien ze de rode draad. Als cijfer zou ik om die reden hier een 6 voor geven.

Int: De volgende stelling is persoonlijk, die mag je op jezelf betrekken. Die luidt: de trainer is geschikt om deze cursus te geven.

Resp: Uh ja haha, ik doe het nu twintig jaar. Ik doe het nu twintig jaar en controleer alle dossiers bij onze (red. geanonimiseerd).

Int: En in welke mate zit je in de kennis van het onderwerp.

Resp: Nou weetje, qua inhoudelijke kennis ben ik zeker geschikt om deze training te geven. Maar trainers bij welk OSV dan ook worden gewoon losgelaten. Er is nooit een evaluatie, controle of begeleiding, er komt nooit iemand kijken van goh hoe doe je het eigenlijk. Dat is op zich wel bijzonder.

Int: En vindt deze begeleiding of controle ook niet plaats op didactische vaardigheden, dus de manier waarop instructie en uitleg wordt gegeven?

Resp: Nee, ik heb nog nooit iemand gezien. Dus dan denk ik ja, ik ga dit niet doen als ik twijfel aan mezelf of ik het kan. Ik zit hier al twintig jaar en qua kennis en inhoud weet ik echt wel waar ik het over heb. En ik doe de studie hbo opleidingskunde, dus dan weet ik ook waar ik het over heb. Maar ik vind het vreemd dat er geen controle is. Er was ooit een training: 'train de trainer', die kreeg je dan vanuit het OSV. Je kunt de inhoud van de training wel beheersen, maar je wordt niet in een dag trainer. Daar werd je in die training voor opgeleid. En dat vind ik wel vreemd dat die er niet meer is.

Int: En deze training is tegenwoordig bij geen van de OSV's meer?

Resp: Nee klopt, van de andere trainers hoor ik hetzelfde. En op zich gaat het prima hoor, maar soms denk ik van uhm...

Int: En mis je dan een stuk kwaliteitscontrole?

Resp: Ja klopt helemaal.

Int: Ik heb begrepen dat er voorheen nog wel een keer per jaar een bijeenkomst was voor trainers, maar ook dat is niet meer aan de orde. Maar als ik naar mezelf zou ik deze stelling een 8 geven, maar ik vind wel dat daar de opmerking bij mag dat dit onvoldoende vanuit OSV wordt gereguleerd.

Resp: Oké heel helder dat het stuk kwaliteitscontrole ontbreekt. De laatste stelling alweer is, die lijkt wat op een eerdere stelling, dus ik zal achteraf duiden waar de nadruk op ligt. Die luidt: gedurende de training wordt middels gerichte werkvormen of activiteiten aandacht besteedt aan het toepassen van het geleerde in de praktijk en eventuele problemen hierin. Dus dat gaat niet zozeer om de vormgeving van de training, maar in hoeverre je met cursisten bewust inzet op hoe ga je dit straks toepassen en in hoe koppel je dit terug.

Int: Ik zou hier een 7 voor geven. Nou ik doe wel rollenspellen, meer dan er standaard gegeven wordt in de training. Alleen wat ik heel erg mis en wat ik ook van de cursisten terugkrijg is het daadwerkelijk

Siebel gebruik. Wat je kunt heel leuk theoretisch weten hoe je een financiering verstrekt, maar ga dan zitten achter een computer en dan heb je geen idee. Dus ik zou weleens, ja of met computers of met sheets voorbeelden, laten zien van hoe verwerk je dat nou in je systeem.

Resp: En op het moment da je die cursus geeft, wordt er dan ook gewerkt met bijvoorbeeld het opstellen van persoonlijke leerdoelen of een actieplan of iets dergelijks?

Int: Nee...nee, ze hebben allemaal een e-learning gedaan en dit is de training die ze nodig hebben voor een certificaat en dan mogen ze los op hun eigen werkplek. En daar hebben ze hun eigen persoonlijke leerdoelen in de organisatie, bij de een is dit nog een keer meekijken en bij de ander is die anders. Maar ze stellen geen leerdoelen bij mij in de training.

Resp: Dus je hebt ook niet de mogelijkheid om terug te koppelen met ze?

Int: Nee, ik zie ze nooit meer haha.

Resp: Oké nou dat waren eigenlijk al alle vijf de stellingen. Dan wil ik je heel hartelijk bedanken voor je tijd en je antwoorden. Het interview ga ik analyseren en de resultaten verwerken in mijn onderzoek. Zou je het interessant vinden om dit onderzoek, met onder andere resultaten van dit interview, achteraf te ontvangen?

Int: Ja dat lijkt me erg leuk, bedankt.

Resp: Oké dan gaan we dat doen. Nogmaals bedankt voor je tijd en dan wens ik je nog een fijne dag.

Int: Insgelijks en succes met je onderzoek.

(Einde interview)

Interview met trainer 2 (red. geanonimiseerd)

Datum: 1 augustus 2012

Int = Interviewer

Resp = Respondent (trainer 2)

Int: Fijn dat u de tijd vrij heeft weten te maken.

Resp: Helemaal prima, ik leg hier de benen op tafel en dan kun jij je vragen afvuren.

Int: Helemaal mooi. Ik zou graag een vijftal stellingen voor willen leggen met de vraag of u op deze stellingen een cijfer zou willen toekennen van 1 tot 10. 1 zijnde helemaal niet mee eens en 10 zijnde helemaal mee eens. Daarnaast zou ik willen vragen of u een korte toelichting zou willen geven op uw keuze en waarom u het wel of niet met een bepaalde stelling eens bent.

Resp: Oké, prima.

Int: De eerste stelling luidt: Het vaststellen van de inhoud van de training is gebaseerd op de dagelijkse werkpraktijk van cursisten.

Resp: Dat is een 8.

Int: Oké en waarom geeft u dat een cijfer 8?

Resp: Omdat ik daar mijn persoonlijke invulling aan geef waarbij het gewoon heel praktijkgericht is.

Int: En is deze praktijkgerichtheid al terug te vinden in de vormgeving van het curriculum of vindt deze afstemming meer plaats in de dagelijkse praktijk?

Resp: Het is meer met het curriculum bepaald maar uiteindelijk ook met de persoonlijke draai die ik er zelf aan geef.

Int: Oké... en ik weet niet of u betrokken bent in de curriculumontwikkeling, maar weet u waar dit op is gebaseerd? Moet ik dan bijvoorbeeld ook denken aan een analyse van probleemsituaties?

Resp: Nee, dit is puur gebaseerd op basis van de functie-eisen.

Int: Oké dat geeft een duidelijk beeld. De tweede stelling luidt: Gedurende de training, wordt de inhoud afgestemd en/ of bijgesteld op de behoefte van de cursisten.

Resp: Dat is ook een 8, want dat is iets wat je gaande weg moet doen. Je volgt de markt, je volgt de bedrijfswebsite en uiteindelijk volg je wat er vanuit de AFM gesteld wordt en ja wat ik zeg, je past het regelmatig aan.

Int: En is er ook de mogelijkheid om tijdens een training af te wijken wanneer dit nodig blijkt te zijn?

Resp: Ja, ik kan er echt mijn eigen draai aan geven.

Int: En gebeurt dat veel in de praktijk? Dat je problemen tegenkomt waarbij je zegt, hier moet ik echt een andere nadruk gaan leggen?

Resp: Ja, dat gebeurt wel. Ik werk ook in de dagelijkse praktijk dus problemen en ontwikkelingen die ik hierin tegenkom neem ik ook mee in de training.

Int: Een derde stelling, gaat over het transferontwerp en hangt er een beetje mee samen. In het ontwerp van de training is rekening gehouden met de transfer van leren, dus in hoeverre is er in het ontwerp rekening gehouden met het daadwerkelijk toepassen van het aangeleerde in de praktijk?

Resp: Ja, die is heel erg praktijkgericht uiteindelijk. Dat is een 7 tot een 8. Dat heeft te maken met het feit, dat men heel graag wil hebben dat.. het is geen cursus waarbij je allemaal cameraatjes met opnames en allebei gesprekstechnieken zeg maar. Het is ook geen cursus waarbij iedereen met een laptop zit en kijkt van hoe werkt het systeem. Aan de andere kant.. ja het zou wel goed zijn als er na de training nog wat som gegeven zou worden. Dat men in de praktijk ook nog de kans krijgt om zich er op te ontwikkelen, dat learning-on-the-job ook wat kans krijgt.

Int: Dus dat stukje nazorg ontbreekt?

Resp: Klopt.

Int: En in het ontwerp zelf, wordt er dan veel gewerkt met voorbeelden of realistische situaties.

Resp: Ja, die probeer ik wel zoveel mogelijk toe te passen en deze staan ook standaard in het ontwerp.

Int: Oké helder. De volgende stelling is een persoonlijke, die mag je op jezelf betrekken. De trainer is geschikt om de cursus te geven. En daarbij kun je denken aan competent in het begeleiden van het proces, kennis van het onderwerp en didactische vaardigheden.

Resp: Nou ik hoop dat dit vrij goed is. De reacties die ik krijg zijn altijd goed, dus dan neem ik aan dat het prima is.

Int: Oké en hoe gaat dat in zijn werk. Vindt er vooraf een didactische toets plaats of moet je een didactisch bewijs hebben voor je een dergelijke training mag verzorgen?

Resp: Nee ik ben ik het verleden als leraar werkzaam geweest voor ik bij de (red. geanonimiseerd) begon. Het is daarom dat ik die didactische vaardigheden wel heb, maar uiteindelijk vindt er voor trainers geen cursus plaats ofzo.

Int: Denkt u dat u daar wel op bent geselecteerd?

Resp: Ja dat denk ik wel, er wordt wel naar gekeken in de selectie van docenten.

Int: U gaf aan dat u zelf ook bij de (red. geanonimiseerd) werkzaam bent. Mag ik er daarbij van uit gaan dat de kennis van het onderwerp daarmee goed is, hebben uw werkzaamheden raakvlakken met de trainingsinhoud?

Resp: Ja die raakvlakken zijn er zeker. Ik weet wat er speelt en daar kan ik dan ook op inspelen.

Int: Oké een laatste vraag, een laatste stelling eigenlijk. Gedurende de training wordt middels gerichte werkvormen of activiteiten aandacht besteedt aan het toepassen van het aangeleerde in de praktijk en eventuele problemen hierin.

Resp: Ik vind het heel belangrijk dat mensen het snappen. Dus ik zeg als mensen 's morgens binnen stappen: je gaat pas naar huis op het moment dat je het vanmiddag snapt. En je bij wijze van op een bierviltje kunt uitleggen hoe (red. geanonimiseerd) werkt.

Int: En worden daar specifieke activiteiten aan gekoppeld?

Resp: Nee uiteindelijk zit dat niet in de workshop. Er worden geen persoonlijke leerdoelen of actieplannen opgesteld. Uiteindelijk is het belangrijk dat mensen weten waarom ze iets adviseren en wanneer is iets passend voor een klant ja dan nee. En daar hoort een stuk theorie bij, maar daar hoort met name ook een stuk kunnen rekenen en in de praktijk toepassen bij.

Int: En als u zelf de keuze had om de training vorm te geven. Zou u het dan anders indelen?

Resp: Ik zou het meer praktijkgericht maken en nog meer de link leggen met hoe pas je het toe in de praktijk en hoe ga je om met eventuele problemen. En een terugkoppeling inbouwen, dat persoonlijke leervragen ook achteraf besproken kunnen worden.

Int: Zijn deze mogelijkheden er nu helemaal niet.

Resp: Ze kunnen nu achteraf per mail vragen stellen. Uiteindelijk is het iets wat in de praktijk moet plaatsvinden, ze gaan in de praktijk aan de gang. Een kwestie van doen, maar het zou wel goed zijn als ze dat meer konden terugkoppelen.

Int: Oké, dat is erg duidelijk dankjewel. Dat was alweer de laatste stelling. Dan wil ik u bedanken voor de tijd die u hebt vrij gemaakt.

Resp: Graag gedaan.

Int: Zou u het onderzoek, met daarin onder andere de resultaten uit dit interview opgenomen, graag nog ontvangen na afronding.

Resp: Dat lijkt me erg leuk.

Int: Dan gaan we daarvoor zorgen. Fijne dag nog gewenst.

Resp: Jij ook!

(Einde interview)

Interview met trainer 3 (red. geanonimiseerd)

Datum: 4 augustus 2012

Int = Interviewer

Resp = Respondent (trainer 3)

Int: Allereerst bedankt dat u tijd vrij heeft willen maken voor dit interview. Ik zou u in dit interview graag vijf stellingen voor willen leggen met de vraag of u deze stellingen met een cijfer van 1 tot 10 zou willen beantwoorden. De 1 staat voor helemaal niet mee eens en de 10 voor helemaal mee eens. En dan zou ik willen vragen of u kunt beschrijven waarom u een bepaald cijfer geeft, dus eigenlijk een uitleg erbij te geven.

Resp: Oké, dat is goed.

Int: De eerste stelling luidt: het vaststellen van de inhoud van de training is gebaseerd op de dagelijkse werkpraktijk van uw cursisten.

Resp: Een 4, dat heeft voornamelijk te maken met date en aantal diaschermen heel oubollig zijn. Ze gaan te laat mee met de nieuwe werkwijzen en wetgevingen die binnen de kantoren werken. Om een goede training te kunnen geven, pas ik zelf heel veel dia's continu aan.

Int: Oké, en is dat op inhoud of hoe moet ik dat zien?

Resp: Beiden, op inhoud en op hoe er gewerkt wordt. De wijze waarop op dit moment bijvoorbeeld omgegaan wordt met een BKR-toets en de scores en dergelijke. Dat wordt helemaal niet meegenomen.

Int: En op basis waarvan is de inhoud van de cursus in de eerste instantie vormgegeven? Is dat op basis van functie-eisen of een analyse van de dagelijkse werkzaamheden of waar is dit op gebaseerd?

Resp: Dat is op basis van de informatie die we binnen krijgen vanuit het organisatieweb en de processen waar wij mee werken. Uhm.. bijvoorbeeld op de dossiers worden minder... de afgelopen tijd, de wft-formulieren wat tegenwoordig ook het 'kies' heet, maar ook het hele klantintegriteit gebeuren, dat soort zaken worden bijvoorbeeld helemaal niet meegenomen. Uhm.. dan hebben we nog de scores, dat zijn de scores en de wijzigingen die waarneembaar zijn zoals de F1 tot en met de sS4 scores, dat soort zaken wordt helemaal niet meegenomen in de opleiding zelf. Dat betekent dat als je een docent hebt die de dia PowerPoint presentatie volgt, dat je helemaal niet up to date bezig bent.

Int: Oké, dus eigenlijk als conclusie kan ik stellen dat de cursus in de loop van de tijd niet is bijgehouden en daardoor niet met de nieuwste ontwikkelingen meegaat?

Resp: Ja, absoluut niet zelfs.

Int: Oké helder antwoord, dankjewel. Een tweede stelling luidt, dit gaat meer over tijdens de training: gedurende de training wordt de inhoud afgestemd en/ of bijgesteld op de behoeftes en leervragen van de cursisten.

Resp: Ja, doe ik volledig. Ik geef daarvoor een 8. Ik zet op papier neer wat de verwachtingen zijn van de dag en wat de leerbehoeftes zijn en aan de hand daarvan vul ik ook mijn programma in.

Int: En die leerbehoeftes hoe moet ik dat zien?

Resp: Dat kan zijn dat er problemen zijn waar ze in het werk tegenaan lopen. Dat ze bijvoorbeeld totaal niet weten hoe het BKR er uit ziet. Een ander die aangeeft van joh ik wil graag een loonstrook leren lezen, een ander die aangeeft van ik wil bruggetjes leren maken of die iemand helemaal niet aan durven spreken op leenbehoeften. Eigenlijk allemaal dat soort dingen.

Int: Dus zowel op kenniselementen als op vaardigheidselementen stel je leerbehoeften en persoonlijke leerpunten vast?

Resp: Ja, dat klopt.

Int: Oké heel helder. Een derde stelling is met betrekking tot het ontwerp van de training: in het ontwerp van de training is rekening gehouden met de transfer van leren. Dus het toepassen van het aangeleerde in de werkpraktijk.

Resp: Ja bij mij wel, omdat ik zelf ook adviseur ben. Ik probeer van a tot z mee te nemen hoe je in de praktijk een consumptieve financiering ter sprake brengt, afsluit, de dossiervorming. En de bedoeling is eigenlijk dat ze als ze de volgende dag aan het werk gaan dat ze in de hoofdlijnen al weten hoe ze dit aan moeten pakken.

Int: En middels wat voor activiteiten probeer je te bereiken dat die transfer gemakkelijk gemaakt wordt.

Resp: Ten eerst toets ik hun behoeften, hun leerbehoeften. En ten tweede het hele plaatje zo duidelijk mogelijk beschrijven. Ik heb de ook de Siebel-outlook koppeling, die neem ik mee in mijn workshop dag. En ik vraag 's morgens een wachtwoord aan bij het hotel waar ik trainingen geef, zodat ik online Siebel in kan. Alleen er zijn ook hotels waarbij er geen, hoe moet ik het zeggen, geen samenwerking is met het RLC en dan kost het heel veel tijd en moeite om dingen te kunnen printen of wil ik online kunnen gaan werken. Terwijl het heel makkelijk is want als ik inlog met mijn smartcard kan ik Siebel laten zien. Dan kan ik een aanvraag doorspreken en CKS laten zien en dat soort zaken.

Int: Dan kun je echt praktijkvoorbeelden bespreken aan de hand van het programma waar ze me werken?

Resp: Ja, en nu komt het ook nog wel regelmatig voor dat ik het zonder voorbeeld visueel moet zien te maken en dat ik dan moet vragen begrijpen jullie wat ik bedoel?

Int: En dan mis je het stukje ondersteuning erin?

Resp: Ja.

Int: En je gaf in het begin aan dat, in jouw ontwerp probeer je dat terug te laten komen. Kan ik daaruit opmaken dat het een persoonlijke touch is die je er aan hebt gegeven of komt het standaard in de training voor?

Resp: Nee, ik heb er inderdaad een persoonlijke touch aan gegeven. Het komt standaard niet in de training voor. In de evaluatie zet ik dat er ook altijd bij, maar ik krijg daar nooit iets over terug.

Int: De volgende stelling mag je op jezelf betrekken, die gaat over trainerkenmerken. De stelling luidt: de trainer is geschikt om deze cursus te geven.

Resp: Ja een 9.

Int: Zou je dat kunnen beschrijven op basis van drie punten: procesbegeleiding, kennis van het onderwerp en didactische vaardigheden?

Resp: Ik heb een train-de-trainers-cursus gevolgd, daarbij heb ik didactische vaardigheden ook geoefend. Daarnaast weet ik aan de hand van ervaringen en de evaluatie die ik heb gekregen dat ik ook als trainer geschikt ben. De kennis, ik probeer mezelf up to date te houden door het organisatieweb door te nemen, maar ook de organisatienieuwsbrief door te nemen, daar ben ik van op de hoogte. Ik neem contact op met de organisatie, zodat ik weet wat ze van de training verwachten. En ik probeer op die basis zoveel mogelijk kennis over te brengen op de manier zoals het eigenlijk zou moeten. En wij zijn vanuit de organisatie nogal krampachtig en houden ons zeer strak aan de nieuwe normen, terwijl de dochteronderneming van deze organisatie ons toch graag zouden willen zien als een soort van budgetcoachen die ook verder kijken dan dat. Met scenario's, kijken in de toekomst. Als iemand zegt ik ga over een jaar samenwonen dan is dat anders dan iemand die zegt ik blijf alleenstaand. En vroeger keken we naar de situatie zoals die was en nu moeten we wat meer toekomst gaan kijken. En dat wordt dus eigenlijk helemaal niet gedaan. Dus ik zit soms wel eens een beetje in de visie van moet ik de training nu gaan geven volgens de richtlijnen van de organisatie of van de dochteronderneming? Die lopen niet geheel synchroon.

Int: En je geeft aan dat je dat zelf duidelijk dat er in probeert te betrekken, maar begrijp ik dat er vanuit de organisatie daar minder op gecontroleerd wordt? Dat die kennis up to date blijft?

Resp: Ik vind op dit moment dat de overdracht naar de medewerkers die (red. geanonimiseerd) afsluiten, dat er niet wordt doorgegeven wat de dochteronderneming verwacht van ons.

Int: En heb je het gevoel dat er tussen trainers verschillen bestaan in hoe ze daar mee omgaan?

Resp: Dat denk ik wel dat iedere trainer zijn eigen visie geeft op een training. Wat ik wel altijd aangeef is, bij iedere (red. geanonimiseerd) is dit verschillend, dat is ook nog een probleem. Het financiële beleid kan natuurlijk per (red. geanonimiseerd) verschillend zijn en ik geef daarom ook altijd door aan cursisten van lees je lokale financiële beleid. Weet hoe het bij jullie werkt. Het verschilt per (red. geanonimiseerd) hoeveel krediet cursisten mogen afsluiten en er zijn (red. geanonimiseerd) en waar cursisten dat helemaal niet mogen doen zelfs.

Int: En vanuit de organisatie, is er een controle op die trainerkenmerken? Dat stukje didactische vaardigheid en kennis van het onderwerp?

Resp: Nee, zo doen we het eigenlijk al drie jaar.

Int: En is er ondersteuning, bijvoorbeeld in de vorm van een opleiding of een minimum vereiste?

Resp: Nee, dat is er ook niet. Ze vertrouwen mij dus compleet, want er wordt helemaal niet gecontroleerd of ik nog geschikt ben of niet. Daar komt het eigenlijk op neer haha.

Int: Oké, dat is we een heel duidelijk antwoord, fijn. Een laatste stelling gaat over transferbevordering. En die luidt: gedurende de training wordt middels gerichte werkvormen of activiteiten aandacht besteed aan het toepassen van het aangeleerde in de praktijk en eventuele problemen hierin. Deze stelling lijkt wat op een eerdere stelling, alleen ligt de nadruk hier heel duidelijk op de activiteiten tijdens een training.

Resp: Nee, de huiswerkopdracht is vaak wat knullig. Want ze moeten een gesprek bijwonen van een ander, hoe die het doet. Dat vind ik eigenlijk niet zo een goede graadmeter. Die opdracht zou ik liever persoonlijker maken. Dat het echt op cursisten persoonlijk gericht is. Ik doe het wel tijdens de cursus zo persoonlijk, maar dat kost me best veel tijd. Dan verdeel ik ze in kleine groepjes en laat ze oefeningen doen. Al doende leert men. Maar dit zijn ook leuke dingen om een-op-een te doen.

Int: En vooraf is de opdracht dus wat summier misschien, er zou dus een intensievere koppeling met de praktijk moeten zijn?

Resp: Ja, je moet je voorstellen dat die mensen allemaal erg druk zijn en tijd vrij moeten maken om die tijd wordt niet vrij gemaakt. Het is niet zo van je mag even rustig een half dagje met een paar mensen meekijken van hoe doen jullie dit nou bij (red. geanonimiseerd). Dat is zonde.

Int: En tijdens zo een training zelf, worden dan leerdoelen of actieplannen opgesteld voor na de cursus?

Resp: Nee, ze stellen hun open vragen op en ik laat ze zien waar ze veel antwoorden op de vragen op het organisatieweb kunnen vinden. Ik geef ze dus tips mee, maar dan heb ik verder geen controle meer. Het blijft bij de tips.

Int: n maak je het wel eens mee dat ze achteraf nog contact opnemen?

Resp: Ja dat gebeurt heel af en toe, maar mee om te bedanken of korte vragen te stellen over waar ze iets konden vinden. Dan gebeurt meestal in de week nadat de cursus is gegeven en daarna wordt het opgepakt in de eigen (red. geanonimiseerd).

Int: Dus in de structuur van de cursus komt het niet voor dat ze een soort van terugkoppelmoment hebben?

Resp: Nee, ik geef wel altijd door van als er iets is dan mail je me maar.

Int: Oké, dan een laatste vraag. Als je twee dingen zou moeten benomen die verbeterd zouden moeten worden aan deze cursus. Wat zouden die moeten zijn?

Resp: De inhoud van de cursus op laten stellen door iemand die er ook mee werkt. Dat is een, zodat die actueel blijft. Dat is eigenlijk de eerste vereist, dat is continu achterhaald.

Int: Dus dat moet beter afgestemd worden op de dagelijkse werkpraktijk?

Resp: Er is na heel wat zeuren een nieuwe inhoud opgesteld en vervolgens komt een hele kredietcursus en die wordt helemaal niet meegenomen in het geheel. Hoe we er nu instaan, hoe we nu klantenbehoeften moeten analyseren, het wordt compleet niet meegenomen. Het tweede ding is dat het leuk zou zijn als er af en toe eens iemand meekijkt, een echte trainer. Om tips en triggers mee te geven en zodat je weet dat je de goede kant op gaat. Ik doe het nu op mijn manier en volgens mij doe ik het goed, maar misschien ook wel helemaal niet.

Int: En je zou het fijn vinden als je daar een ondersteuning in zou krijgen?

Resp: Ja, al was het maar een keer per jaar van dat ze meelopen en zeggen van let eens daar of daar op.

Int: Nou heel helder, erg bedankt dat je me antwoorden hebt willen geven op de antwoorden en stellingen.

Resp: Ja, graag gedaan. Oh ja, wat ik nog wil toevoegen. Ik word nu gevraagd van wil jij de training nog eens geven op jouw praktijkgerichte manier. Dan hebben we ze dus weer een cursus gehad waarin alleen de theorie is doorgenomen, daar hebben ze niet veel aan. Maar het wordt wel gedaan doordat de opzet van de cursus zo is. En ze weten hoe ik het geef dus er zijn nu ook specifieke mensen en (red. geanonimiseerd)en om mij vragen.

Int: Oké, een goede toevoeging. Dank voor je heldere antwoorden.

Resp: Graag gedaan, ik wens je heel veel succes.

Int: Zou je nog graag het onderzoek willen ontvangen?

Resp: Ja, dat zou ik heel erg leuk vinden. Heel veel succes ermee.

Int: Dankje.

(Einde interview)

Bijlage 8: Codeerschema's interviews

De interviews zijn volgens de zogenaamde patroon (template) benadering geanalyseerd met vooraf opgestelde codes. Hieronder volgt een overzicht van de opgestelde codes en de codeerschema's van de interviews.

Algemeen

	Positief	Negatief
Verbetering in werkresultaten door de cursus.	TrA+	TrA-
Mate waarin training transfer plaatsvindt.	TrB+	TrB-
Verbeterpunt training	Verb+	n.v.t.
Organisatiekenmerken sterkste invloed	Stel1+	Stel1-
Cursistkenmerken zwakste invloed	Stel2+	Stel2-
Leeftijd negatieve invloed	Stel3+	Stel3-

Interventiekenmerken

	Positief	Negatief
Inhoudsvaliditeit	IntA+	IntA-
Behoeftanalyse	IntB+	IntB-
Transferontwerp	IntC+	IntC-
Trainer kenmerken	IntD+	IntD-
Transferbevordering	IntE+	IntE-

Organisatiekenmerken

	Positief	Negatief
Ondersteuning leidinggevende	OrgA+	OrgA-
Ondersteuning collega's	OrgB+	OrgB-
Open organisatiecultuur	OrgC+	OrgC-
Mogelijkheid tot toepassen	OrgD+	OrgD-
Persoonlijke gevolgen	OrgE+	OrgE-
Sterkst bevorderende organisatiekenmerk	Org-bev.	n.v.t.
Sterkst belemmerende organisatiekenmerk	Org-bel.	n.v.t.

Interview met leidinggevende 1	
Algemeen	
Ik denk dat ik daar 70 procent zou zeggen.	Tra+
Het heeft een direct effect op de dagelijkse praktijk.	
Daar zou ik 80 procent zeggen.	TrB+
In de cursus leren ze letterlijk wat ze moeten kunnen in de praktijk.	
De toepassing van kennis en vaardigheden wordt dus sterk beïnvloed door de controle vanuit de organisatie.	Stel1+
Door de strenge controle heeft persoonlijkheid wat minder effect...	Stel2+
...je steeds meer gaat naar lang opleiden, permanente educatie die je daarin hebt. En dat je dan krijgt dat oudere mensen die er al wat langer mee bezig zijn weer wat nieuwe prikkels krijgen om nieuwe kennis en vaardigheden toe te gaan passen.	Stel3-
Organisatiekenmerken	
Ik heb namelijk niet heel veel directe invloed.	OrgA-
Deze ondersteuning is er sterk.	OrgB+
Vaak worden de cursisten meegenomen in het proces van collega's.	
...collega's de taak krijgen om elkaar te controleren, dus die interactie is hoog.	OrgC+
Alleen binnen het team zijn er een aantal ouderen die open staan voor veranderingen en een aantal ouderen staan dat niet. En de jonge garde staat sowieso open voor verandering.	
Nieuwe manieren van werken, nieuwe manier van toepassing van de regelgeving.	OrgD+
...tijd is er genoeg...	
Maar ze krijgen redelijk veel zaken.	OrgE+
...veel controle is op het wel of niet toepassen.	
...worden werknemers daar op gecompimenteerd en kunnen ze ook een promotie maken.	
Indien de uitkomst negatief is gaan we daar over in gesprek met werknemers en kunnen ze onder het 'vier ogen principe' komen te staan.	OrgB-bel.
...oudere, eigenwijze werknemers die elke vorm van training onnodig vinden, die een blokkerende factor in het team zijn.	
Dus dat collega's eigenlijk een negatieve invloed kunnen hebben op andere collega's daarin? Ja dat klopt.	

Interview met leidinggevende 2	
Algemeen	
Nou die is noodzakelijk weet ik die cursus. Ja, ik denk 65 procent.	TrA+
Ze leren ook nieuwe dingen op de werkvloer, maar de cursus is ook belangrijk.	
Nou dat zal niet 100 procent zijn, maar 85.	TrB+
...de werkpraktijk wel goed aansluit, maar natuurlijk niet alles.	
...dat in de organisatie een hele duidelijke controle plaatsvindt.	Stel1+
Juist de persoonlijkheid van de cursist heeft ook wel veel invloed op of ze iets durven aanpakken.	Stel2-
...ik kan me wel voorstellen dat een jongere werknemer, met name hbo'ers, veel meer staan te springen om dingen toe te passen.	Stel3+
..denkt daarom de cursus in mindere mate nodig vindt te hebben.	
Organisatiekenmerken	
Een 8.	OrgA+
...begeleiding van mijn kant soms minder nodig, omdat collega's dit oppikken.	
...die onderlinge feedback wel erg groot is.	OrgB+
...laten ze het ook aan een ander zien. Uhm.. dan krijg je onderling sowieso al uitwisseling.	
...ze geven elkaar wel heel goed feedback.	
Ik zou bijna zeggen een 10.	OrgC+
... onze organisatie eigenlijk alleen maar in een rollercoaster van veranderen zit. En de cultuur staat dat heel er open voor.	
...als het even doorgaat, ze er steeds makkelijker mee omgaan en dat de weerstand steeds minder wordt.	
Ja, ze mogen het toepassen, alleen er zijn bij deze (red. geanonimiseerd) wat striktere regels.	OrgD+
Maar ze krijgen de tijd om hierin te groeien.	
...dan zeggen we die is goed. Die mag naar het volgende groepje.	OrgE+
... maar de cultuur kan dit wel erg bevorderen.	OrgC-bev.
...als iemand iets in de praktijk wil brengen en ik faciliteer dat niet, dan denk ik dat dat een hele grote belemmering zou kunnen zijn.	OrgB-bel.

Interview met leidinggevende 3	
Algemeen	
...de cursus echt wel heeft bijgedragen aan de verfijning van het toepassen. Maar er wordt dus ook wel veel op de werkvloer geleerd.	TrA+
Dus de cursus sluit goed aan op wat ze in de praktijk moeten doen? Ja dat denk ik wel, er komt veel overeen.	TrB+
Ik herken me daar wel in. Op het moment dat je eigenlijk binnen je team, zeg maar, niet zo georganiseerd hebt dat de medewerkers de kans krijgen om zich te ontwikkelen. Dat je daar niet echt profijt van zult hebben.	Stel1+
...dat je zelf eigenlijk altijd heel belangrijk bent in waar je naartoe wilt en hoe je wilt ontwikkelen.	Stel2-
...op het moment dat jij wilt en je bent ervan overtuigd dat je verder wilt in meer weten en beter worden in bepaalde dingen, dan denk ik dat dit boven een cursus zit...	
Organisatiekenmerken	
Op het moment dat het ingewikkelder wordt, dan kom ik zeg maar vaak in beeld.	OrgA+
...heb ik ook heel vaak één-op-één gesprekken, over kennis en vaardigheden met betrekking tot (red. geanonimiseerd).	
Maar ik hoor wel heel veel van wat ze doen en toepassen.	
...collega's ook heel sterk ondersteunen.	OrgB+
...collega's vaak als sparringpartner worden gekozen om over bepaalde zaken het te hebben	
In de eerste instantie klop je bij collega's aan...	
Volgens mij is er binnen de organisatie niets anders dan veranderen.	OrgC+
Dus ik denk dat dat er toe heeft geleid dat we allemaal open staan voor veranderingen, ja iedereen denkt mee.	
En soms duurt het dan wat langer voor iedereen, de neuzen dezelfde kant op staan. Voordat we allemaal willen veranderen, maar ik denk wel dat wij bereid zijn om te veranderen.	
En ook daar ga je op zoek van: nou wat past dan wel bij jou? Om uiteindelijk wel tot iets goeds te komen.	OrgD+
En op het moment dat jij jezelf laat zien of juist niet, dan komen we wel met elkaar op terug van dat moest gebeuren.	OrgE+
Ik denk dat het toch wel is dat medewerkers samen de dingen doen.	OrgB-bev.

Interview met leidinggevende 4	
Algemeen	
...dat schat ik in op heel laag. Want dat leren ze hier op de lokale (red. geanonimiseerd) en in de praktijk.	TrA-
...ik denk dat in de training met name op hoofdlijnen geïnformeerd worden op het product consumptief. En niet over hoe je het moet verkopen, hoe je het in het systeem moet verwerken en hoe je om moet gaan met het wft-formulier. Dat leer je daar niet, dat is wat in de praktijk wordt aangeleerd.	TrB-
Omdat op de werkvloer uiteindelijk bepaald wordt hoe het er uit komt te zien.	Stel1+
...denkt u meer dan de kenmerken van de interventie? Ja, dat denk ik wel.	Stel2-
Ja en nee. Dat heeft ook te maken met het individu en hoe die in de wedstrijd zit.	Stel3+/-
Ik heb een vrij jonge ploeg dus dat kan ik moeilijk vergelijken voor consumptief.	
Organisatiekenmerken	
...ik dat zelf niet doe, maar de coördinatoren dat laat doen.	OrgA-
Die trekken altijd samen op, die gaan samen die gesprekken in.	OrgB+
...wij kiezen daar bewust medewerkers voor die daar de geduld voor op kunnen brengen.	
Dat mensen bereid zijn om te investeren, hoe dingen moeten...	OrgC+
...niet iedereen maar over het algemeen heerst die cultuur er wel dat mensen zich willen inspannen.	
Omdat we dat gewoon faciliteren...	OrgD+
...daar maken we genoeg tijd voor vrij.	
Als iemand het wel of niet doet dan krijgt hij dat teruggekoppeld en als mensen hun volledige bevoegdheden aan kunnen dan laat ik ze promoveren naar een andere plaats ja.	OrgE+
...dat dit de cultuur is. En of iemand zich vrij voelt om daadwerkelijk te gaan leren.	OrgC-bev.
...ik denk hoe er mee om wordt gegaan op de werkvloer, dus hoe collega's er mee omgaan.	OrgB-bel.

Interview met trainer 1	
Interventiekenmerken	
Waarom, de stof zelf is wel heel nuttig, maar is zwaar verouderd.	IntA+/-
...dat zit aan een aantal functiebeschrijvingen gerelateerd en is gebaseerd op de dagelijkse gang van zaken.	
Deze inhoud sluit inderdaad wel goed aan, maar is wel verouderd en dat vind ik heel slecht.	
Ik vraag van tevoren altijd: wat is jullie leervraag? Waar hebben jullie behoefte aan? En ja daar sta ik dan wel bij stil qua stof.	IntB+
...ik pas mijn indeling en stof aan op de vraag en waar de behoefte aan is.	
Dus bepaald verplicht stof daar moet ik langs, maar de ene kan ergens last mee hebben of tegenaan lopen en als dat voor de rest van de groep ook herkenbaar is probeer ik de training daar op aan te passen	IntC+/-
Dus dat is een lastige, dat is per situatie en (red. geanonimiseerd) en groep verschillend.	
...een klantgesprek bijwonen van een gesprek van (red. geanonimiseerd). Maar een gesprek vind ik dus wel wat weinig.	
...qua inhoudelijke kennis ben ik zeker geschikt om deze training te geven.	IntD+/-
Er is nooit een evaluatie, controle of begeleiding...	
Er was ooit een training: 'train de trainer', die kreeg je dan vanuit het OSV.	
...als ik naar mezelf zou ik deze stelling een 8 geven, maar ik vind wel dat daar de opmerking bij mag dat dit onvoldoende vanuit OSV wordt gereguleerd.	
...ik doe wel rollenspellen, meer dan er standaard gegeven wordt in de training.	
Maar ze stellen geen leerdoelen bij mij in de training.	IntE+/-
Dus je hebt ook niet de mogelijkheid om terug te koppelen met ze? Nee, ik zie ze nooit meer...	

Interview met trainer 2	
Interventiekenmerken	
Omdat ik daar mijn persoonlijke invulling aan geef waarbij het gewoon heel praktijkgericht is.	IntA+
Het is meer met het curriculum bepaald maar uiteindelijk ook met de persoonlijke draai die ik er zelf aan geef.	
...dit is puur gebaseerd op basis van de functie-eisen.	
...dat is iets wat je gaande weg moet doen.	IntB+
Ja, ik kan er echt mijn eigen draai aan geven.	
Ik werk ook in de dagelijkse praktijk dus problemen en ontwikkelingen die ik hierin tegenkom neem ik ook mee in de training.	
...die is heel erg praktijkgericht uiteindelijk.	IntC+/-
Aan de andere kant.. ja het zou wel goed zijn als er na de training nog wat som gegeven zou worden. Dat men in de praktijk ook nog de kans krijgt om zich er op te ontwikkelen, dat learning-on-the-job ook wat kans krijgt.	
Dus dat stukje nazorg ontbreekt? Klopt.	
Ja, die probeer ik wel zoveel mogelijk toe te passen en deze staan ook standaard in het ontwerp.	
De reacties die ik krijg zijn altijd goed, dus dan neem ik aan dat het prima is.	
Het is daarom dat ik die didactische vaardigheden wel heb, maar uiteindelijk vindt er voor trainers geen cursus plaats ofzo.	IntD+
Ja dat denk ik wel, er wordt wel naar gekeken in de selectie van docenten.	
Ja, die raakvlakken zijn er zeker. Ik weet wat er speelt en daar kan ik dan ook op inspelen.	
Nee uiteindelijk zit dat niet in de workshop. Er worden geen persoonlijke leerdoelen of actieplannen opgesteld.	IntE-
Ik zou het meer praktijkgericht maken en nog meer de link leggen met hoe pas je het toe in de praktijk en hoe ga je om met eventuele problemen. En een terugkoppeling inbouwen, dat persoonlijke leervragen ook achteraf besproken kunnen worden.	
... maar het zou wel goed zijn als ze dat meer konden terugkoppelen.	

Interview met trainer 3	
Interventiekenmerken	
Ze gaan te laat mee met de nieuwe werkwijzen en wetgevingen die binnen de kantoren werken.	IntA+/-
Om een goede training te kunnen geven, pas ik zelf heel veel dia's continu aan.	
...op inhoud en op hoe er gewerkt wordt.	
...dat soort zaken worden bijvoorbeeld helemaal niet meegenomen.	
Dat betekent dat als je een docent hebt die de dia PowerPoint presentatie volgt, dat je helemaal niet up to date bezig bent.	
...dus eigenlijk als conclusie kan ik stellen dat de cursus in de loop van de tijd niet is bijgehouden en daardoor niet met de nieuwste ontwikkelingen meegaat? Ja, absoluut niet zelfs.	
Ik zet op papier neer wat de verwachtingen zijn van de dag en wat de leerbehoeftes zijn en aan de hand daarvan vul ik ook mijn programma in.	IntB+
Dat kan zijn dat er problemen zijn waar ze in het werk tegenaan lopen.	
Dus zowel op kenniselementen als op vaardigheids-elementen stel je leerbehoeften en persoonlijke leerpunten vast? Ja, dat klopt.	
Ik probeer van a tot z mee te nemen hoe je in de praktijk een (<i>red. geanonimiseerd</i>) ter sprake brengt, afsluit, de dossiervorming.	IntC+/-
Dan kun je echt praktijkvoorbeelden bespreken aan de hand van het programma waar ze me werken? Ja, en nu komt het ook nog wel regelmatig voor dat ik het zonder voorbeeld visueel moet zien te maken	
...ik heb er inderdaad een persoonlijke touch aan gegeven. Het komt standaard niet in de training voor.	
Ik heb een train-de-trainers-cursus gevolgd, daarbij heb ik didactische vaardigheden ook geoefend.	IntD+/-
De kennis, ik probeer mezelf up to date te houden...	
En vanuit de organisatie, is er een controle op die trainerkenmerken? Dat stukje didactische vaardigheid en kennis van het onderwerp? Nee, zo doen we het eigenlijk al drie jaar.	
Ze vertrouwen mij dus compleet, want er wordt helemaal niet gecontroleerd of ik nog geschikt ben of niet.	
De huiswerkopdracht is vaak wat knullig... Die opdracht zou ik liever persoonlijker maken.	IntE-
Ik geef ze dus tips mee, maar dan heb ik verder geen controle meer.	
De inhoud van de cursus op laten stellen door iemand die er ook mee werkt.	IntA-bev.
...dat het leuk zou zijn als er af en toe eens iemand meekijkt, een echte trainer.	IntD-bev.
Ik doe het nu op mijn manier en volgens mij doe ik het goed, maar misschien ook wel helemaal niet.	
Dan hebben we ze dus weer een cursus gehad waarin alleen de theorie is doorgenomen, daar hebben ze niet veel aan.	IntA-bel.