

# **In voorbereiding op de toekomst**

**Een onderzoek naar de invloed van training en *follow-up* op de ontwikkeling en transfer van netwerkvaardigheden en het inzetten van netwerkgedrag**

**Masterthesis van:**

**Guusje van Kersbergen (0472794)**

**Thema gebied: Leren in organisaties**

**Begeleidster: Anne Khaled**

**Tweede beoordelaar: Chris Phielix**

**Datum: 13 juni 2014**

## Samenvatting

Het doel van dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in het effect van een netwerktraining gevolgd door *follow-up* op de ontwikkeling en positieve *far* transfer van netwerkvaardigheden en netwerkgedrag bij studenten in het Hoger beroepsonderwijs. Dit onderzoek levert kennis en handvaten op voor de trainingswereld om de transfer van training te kunnen verbeteren door het inzetten van interventies. Ook levert het kennis op over het inzetten van training voor het ontwikkelen van netwerkvaardigheden en netwerkgedrag.

De participanten volgden allemaal een netwerktraining waarbij de helft van de groep *follow-up* kreeg aangeboden in de vorm van buddykoppels. De transfer van verschillende netwerkvaardigheden is gemeten door dezelfde vragenlijst op drie momenten af te nemen; voor de training, na de training en vijf weken na afloop van de training. Voor de training en vijf weken na afloop van de training zijn ook verschillende uitingen van netwerkgedrag met een vragenlijst gemeten.

De resultaten lieten zien dat de vaardigheden zelfpromotie en sociaal aanpassingsvermogen waren verbeterd direct na de training en dat het netwerkcomfort van de participanten vergroot was. De verbeteringen van de vaardigheid zelfpromotie bleken ook behouden na verloop van tijd. Het patroon wat te zien was in de ontwikkeling van de verschillende netwerkvaardigheden is een verbetering direct na de training en een daling na vijf weken. Op het gebied van netwerkgedrag zijn na vijf weken marginale effecten gevonden bij het bijwonen van professionele activiteiten en het onderhouden van contact. *Follow-up* bleek niet significant van invloed op de transfer van vaardigheden en gedrag.

Geconcludeerd kan worden dat een netwerktraining een positief effect heeft op de ontwikkeling van een aantal netwerkvaardigheden en uitingen van netwerkgedrag. Deze positieve ontwikkeling van vaardigheden direct na de training, leidt echter niet altijd tot transfer. Het is daarom belangrijk dat er aandacht is voor de bevordering van het inzetten van geleerde vaardigheden. In de discussie worden praktische aanbevelingen gedaan hoe de positieve effecten van training en *follow-up* in de praktijk bereikt kunnen worden en worden theoretische aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

## Inhoudsopgave

<b>INLEIDING</b>	<b>4</b>
<b>THEORETISCHE ACHTERGROND</b>	<b>6</b>
<i>EVALUATIE VAN VAARDIGHEDEN EN GEDRAG</i>	6
<i>TRANSFER</i>	6
<i>TRANSFER INTERVENTIES</i>	7
<i>FOLLOW-UP</i>	7
<i>NETWERKEN</i>	8
<i>RELEVANTIE</i>	9
<b>METHODE</b>	<b>10</b>
<b>PARTICIPANTEN</b>	<b>10</b>
<b>ONDERZOEKSOPZET/DESIGN</b>	<b>11</b>
<b>INSTRUMENTEN</b>	<b>12</b>
<i>NETWERKVAARDIGHEDEN</i>	12
<i>NETWERKGEDRAG</i>	13
<b>INSTRUMENTEN</b>	<b>14</b>
<i>TRAINING</i>	14
<i>FOLLOW-UP</i>	15
<b>PROCEDURE</b>	<b>15</b>
<b>RESULTATEN</b>	<b>17</b>
<b>NETWERKVAARDIGHEDEN</b>	<b>17</b>
<b>NETWERKGEDRAG</b>	<b>20</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>22</b>
<b>CONCLUSIE EN DISCUSSIE</b>	<b>23</b>
<b>HYPOTHESE 1</b>	<b>23</b>
<i>NETWERKVAARDIGHEDEN</i>	23
<i>NETWERKGEDRAG</i>	24
<b>HYPOTHESE 2</b>	<b>25</b>
<b>BEPERKINGEN</b>	<b>26</b>
<b>RELEVANTIE</b>	<b>27</b>

## Inleiding

De werkloosheid is in veel landen verontrustend hoog (Eurostat, 2014). In Nederland nam de werkloosheid in 2013 in alle leeftijdsgroepen toe. Bij jongeren kwam het aandeel werklozen in januari 2013 zelfs uit op 15 procent (CBS, 2013). Studenten komen na het afstuderen door deze hoge werkloosheidscijfers moeilijk aan een baan. De vaardigheid netwerken kan helpen om kansen op de arbeidsmarkt te vergroten (Wolff & Moser, 2010), kan zorgen voor meer carrière succes (Forret & Dougherty, 2004; Wolff & Moser, 2009), en hogere prestaties op de werkvloer (Thompson, 2005). Echter, niet iedereen voelt zich competent in het inzetten van de vaardigheden die nodig zijn om effectief te kunnen netwerken (De Janasz & Forret, 2008). Het is daarom belangrijk om deze vaardigheden te ontwikkelen.

Volgens Baron en Markman (2003) wordt het succes van netwerken bepaald door de effectiviteit van de interactie tussen personen. Deze effectiviteit wordt vergroot door de mate waarin iemand vaardigheden bezit om goed te kunnen netwerken; *netwerkvaardigheden*. De Janasz en Forret (2008) voegen daaraan toe dat het inzetten van netwerkgedrag – de mate waarin iemand daadwerkelijk aan het netwerken is – zorgt voor effectieve resultaten waardoor de positieve effecten van netwerken kunnen worden behaald. Volgens De Janasz en Forret (2008) kunnen mensen beter en effectiever leren netwerken door het volgen van trainingen, oefening en feedback. Baron en Markman (2003) concluderen in hun onderzoek dat netwerkvaardigheden bijdragen aan het effectief kunnen netwerken en dat deze vaardigheden ontwikkelbaar zijn. Zij adviseren het volgen van training om deze vaardigheden te ontwikkelen. Het inzetten van *netwerkgedrag* wat daaruit volgt is volgens De Janasz en Forret (2008) ook ontwikkelbaar door het volgen van trainingen.

Toch zijn er onderzoekers die beschrijven dat maar een klein gedeelte van het geleerde tijdens trainingen daadwerkelijk blijvend in verschillende situaties in de praktijk wordt ingezet, ook wel *transfer* genoemd (Burke and Hutchins, 2007; Brown, 2005; Lim & Morris, 2006). Volgens Grossman en Salas (2011) is transfer van het geleerde nodig om een training effectief te kunnen noemen. Om de prestaties en kansen van starters en studenten op de arbeidsmarkt te vergroten moeten de netwerkvaardigheden, geleerd in de training, dus blijvend ingezet worden in de praktijk. Studies hebben aangetoond dat het zeldzaam is dat transfer vanzelf plaatsvindt (Barnett & Ceci, 2002; De Corte, 2003). Vooral *far* transfer wordt moeilijk bereikt omdat de context waarin het geleerde toegepast wordt weinig overeenkomsten heeft met de context waarin geleerd is (Barnett & Ceci, 2002). Doordat deze context verschilt moeten mensen meer moeite doen om het geleerde toe te passen. Verschillende activiteiten voor, tijdens en na de training kunnen de impact van trainingen vergroten (Tews & Tracey, 2008). Volgens Heaven, Clegg & Maguire (2006) zijn interventies om de transfer te verhogen zelfs noodzakelijk en hebben trainingen zonder transferinterventies weinig effect op het verbeteren van vaardigheden in de praktijk. Activiteiten na de training (*follow-up*) kunnen de transfer beïnvloeden en de verdere ontwikkeling van vaardigheden stimuleren (Tews & Tracey, 2008; Saks en Belcourt, 2006). Deze *follow-up* van training kan in verschillende vormen zorgen voor een positieve transfer (Salas & Stagl, 2009; Salas, Wilson, Priest, &

Guthrie, 2006; Velada, Caetano, Michel, Lyons & Kavanagh, 2007). Toch wordt er na de training op de werkvloer of in de praktijk vaak weinig aandacht besteed aan wat er geleerd is in de training (Saks & Belcourt, 2006; Tews & Tracey, 2008). Het onderwijs, de trainingssector en veel organisaties zullen daarom effectief profiteren van wetenschappelijk onderbouwde instrumenten die gemakkelijk ingezet kunnen worden en een bewezen effect hebben op de transfer van training. Er is dan ook behoefte aan samenwerkingsverbanden tussen de wetenschap en de praktijk waarin voorspellende factoren van transfer worden getest binnen daadwerkelijke interventies (Blume, Ford, Baldwin en Huang, 2010; Burke & Hutchins, 2007). Onderzoek naar verschillende interventies geeft wisselende resultaten. Aan de ene kant laten Blume en anderen (2010) zien dat interventies na de training weinig effect hebben op de transfer van training. Aan de andere kant laten verschillende studies zien dat transferinterventies wel degelijk kunnen zorgen voor een hogere transfer (Salas & Stagl, 2009; Salas en anderen, 2006; Velada en anderen, 2007). Om bij de behoefte aan transferverhogende interventies aan te sluiten en om in te spelen op het gebrek aan onderzoek naar *follow-up*, is het doel van deze studie om in een praktijksetting bij studenten te onderzoeken of *follow-up* na de training leidt tot een hogere transfer van vaardigheden en het inzetten van gedrag. Daarnaast wordt ook gekeken naar de ontwikkeling van netwerkvaardigheden en netwerkgedrag door het inzetten van training om in te spelen op de behoefte aan de ontwikkeling van deze vaardigheid. Deze vaardigheid is volgens Baron en Markman (2003) en Baron en Tang (2009) beïnvloedbaar. Zij concluderen dit echter op basis van een verschillend competentieniveau van netwerkvaardigheden die zij bij verschillende groepen ondernemers ontdekten. Zij geven hier geen bewijzen voor en bevelen vervolgonderzoek aan.

Uit het voorgaande vloeien de volgende onderzoeksvraag en hypothese voort:

*Wat is het effect van een netwerktraining gevolgd door follow-up op de ontwikkeling en positieve far transfer van netwerkvaardigheden en netwerkgedrag bij studenten in het Hoger beroepsonderwijs?*

Hierbij zijn de volgende hypothesen getoetst:

Hypothese 1:

Een netwerktraining heeft een positief effect op de ontwikkeling en *far* transfer van netwerkvaardigheden en netwerkgedrag bij studenten in het Hoger beroepsonderwijs.

Hypothese 2:

De *follow-up* van training heeft invloed op de positieve *far* transfer van netwerkvaardigheden en netwerkgedrag bij studenten in het Hoger beroepsonderwijs.

## Theoretische Achtergrond

**Evaluëren van vaardigheden en gedrag.** Volgens Kirkpatrick's model voor het evalueren van training, kan een training op vier verschillende niveaus worden geëvalueerd (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2003). Het eerste niveau gaat over de tevredenheid van deelnemers met betrekking tot de training. Het tweede niveau omvat kennis en vaardigheden opgedaan in de training. Volgens Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver en Shotland (1997) gaat het op het tweede niveau om kennis en vaardigheden die direct na de training gemeten worden. Deze kennis en vaardigheden kunnen gemeten worden door het afnemen van kennistests, assessments, enquêtes, observaties, interviews en zelfrapportages (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Het derde niveau gaat om de transfer van het geleerde. Het gaat hierbij om gedragsverandering in de praktijk. Het is deze toepassing van het geleerde, wat in de meeste gevallen het succes van de training bepaalt (Alliger en anderen, 1997). Het vierde niveau gaat om het resultaat van de transfer van het geleerde. Hiermee worden de veranderingen bedoeld die ontstaan zijn in de organisatie (Alliger en anderen, 1997). In Kirkpatrick's model worden vaardigheden en gedrag apart beschreven en wordt de gedragsverandering van niveau drie voorafgegaan aan een vaardigheidsverbetering in niveau twee. Vaardigheden wordt door Mulder (2001) ook gezien als een voorwaarde voor gedrag. Als je vaardigheden bezit op een bepaald gebied betekent dit dat je het vermogen bezit om gedrag te activeren wat leidt tot het gewenste resultaat. In deze studie worden vaardigheden en gedrag op verschillende momenten op niveau twee en drie gemeten.

**Transfer.** Transfer wordt omschreven als generalisatie en onderhoud van geleerde vaardigheden in de praktijk (Blume en anderen, 2010; Cheng & Hampson, 2008; Grossman & Salas, 2011; Ford & Weissbein, 1997). Dit houdt in dat men het geleerde in een andere context kan toepassen en dat de veranderingen behouden blijven na verloop van tijd (Blume en anderen, 2010). Het is erg belangrijk dat er transfer van kennis en vaardigheden plaatsvindt zodat de voordelen van training voor individuen, teams en de maatschappij benut kunnen worden (Aguinis, 2009; Grossman & Salas, 2011). Transfer is volgens verschillende onderzoekers echter alleen effectief, als het leidt tot positieve veranderingen in gedrag, ook wel positieve transfer genoemd (Blume en anderen, 2010; Gegenfurtner, 2013). In dit onderzoek is gekozen om de nadruk te leggen op positieve veranderingen in vaardigheden en gedrag, waar ook na verloop van tijd nog sprake van is. Daarom is de volgende definitie van transfer gehanteerd: De generalisatie en het onderhoud van geleerde vaardigheden in de praktijk, die leidt tot positieve veranderingen in gedrag.

Twee mogelijke resultaten van transfer zijn *near* en *far* transfer (Barnett & Ceci, 2002). Bij *near* transfer is de context waarin het geleerde toegepast wordt relatief gelijk aan de trainingscontext. *Far* transfer daarentegen is het toepassen van eerder opgedane kennis in een nieuwe context, die weinig overeenkomsten heeft met de context waarin geleerd is (Blume en anderen, 2010). *Near* transfer wordt makkelijker bereikt dan *far* transfer omdat de context veel gelijkenissen vertoont en er sprake is van een zekere mate van automatisatie (Barnett & Ceci, 2002). *Far* transfer vereist meer aanpassingen van de oorspronkelijke kennis en vaardigheden aan de situatie waarin het gebruikt wordt (Barnett & Ceci, 2002).

De processen die ten grondslag liggen aan transfer zijn *high road* en *low road* integratie (Baartman & de Bruijn, 2011). Bij integratie via de *low road* wordt de competentie tot een hoge mate van automatisatie aangeleerd waardoor *near* transfer bereikt kan worden. Dit kan bijvoorbeeld bij vaardigheden als autorijden of het strikken van veters. Voor *far* transfer is een zekere mate van bewuste abstractie nodig die door integratie via de *high road* bereikt kan worden. De vaardigheden worden algemener aangeleerd en kunnen in verschillende situaties worden ingezet (Benander & Lightner, 2005). Wat voor vaardigheden er aangeleerd worden heeft effect op de manier waarop ze aangeleerd worden en welke transfer bereikt kan worden. In open vaardigheidstrainingen worden generaliseerbare regels, concepten en principes opgedaan (Baldwin, Ford & Blume, 2009) terwijl in gesloten vaardigheidstrainingen de deelnemers het geleerde op een bepaalde manier in de praktijk moeten toepassen (Yelon & Ford, 1999). In open vaardigheidstrainingen worden dan ook via de *high road* vaardigheden aangeleerd om *far* transfer te bereiken. Blume en anderen (2010) concludeerden dat de invloed van interventies groter is in open vaardigheidstrainingen dan in gesloten vaardigheidstrainingen. Dit komt doordat de deelnemers zelf de keuze hebben hoe ze het geleerde toepassen. In dit onderzoek wordt de invloed van interventies op de *far* transfer van open vaardigheden onderzocht, waarbij sprake is van *high road* integratie. Netwerkvaardigheden kunnen in verschillende situaties ingezet worden die in mindere mate gelijkenis vertonen met de situatie waarin ze geleerd zijn. Dit vergt aanpassing van kennis en vaardigheden aan verschillende situaties. Dit onderzoek richt zich op het inzetten van vaardigheden binnen een nieuwe context, wat leidt tot een positieve verandering van gedrag. In de volgende paragrafen worden de factoren en interventies die invloed hebben op de transfer van training besproken.

**Transfer interventies.** Transfer interventies zijn activiteiten bedoeld om bewust de transfer van training te verhogen (Heaven en anderen, 2006). Verschillende activiteiten voor, tijdens en na de training kunnen de impact van trainingen vergroten (Tews & Tracey, 2008). Toch blijkt uit de studie van Saks en Belcourt (2006) dat organisaties weinig transferinterventies in trainingen opnemen. Als er interventies ingezet worden om de transfer te verhogen, worden ze tijdens de training ingezet (Tews & Tracey, 2008). Extra leermogelijkheden, hierna te noemen *follow-up*, kan zorgen voor een positieve transfer van training (Salas & Stagl, 2009; Salas en anderen, 2006; Velada en anderen, 2007). Toch blijkt uit de meta-review van Blume en anderen (2010) dat deze *follow-up* interventies maar een kleine tot middelmatige invloed hebben op de transfer van training. De bevindingen van Blume en anderen (2010) zijn echter maar gebaseerd op twee *follow-up* interventies; het stellen van doelen en terugvalpreventie. Terwijl voor de transfer van open vaardigheden, oefening, feedback en coaching juist effectief zijn gebleken om transfer te bereiken (Grossman & Salas, 2011; Weisweiler, Nikitopoulos, Netzel & Frey, 2013). Deze vormen van interventie zijn in de meta-review van Blume en anderen (2010) niet meegenomen.

**Follow-up.** Volgens Grossman en Salas (2011) zouden alle trainingen opgevolgd moeten worden met *follow-up* om trainingen effectiever te maken. *Follow-up* van training heeft in verschillende vormen geleid tot een positieve transfer van vaardigheden (Salas & Stagl, 2009; Salas en anderen, 2006; Tews & Tracey, 2008; Velada en anderen, 2007). Uit sommige studies is gebleken dat het stellen van doelen

effectief is voor de transfer van competenties (Richman-Hirsch, 2001). Blume en anderen (2010) lieten echter in hun meta-review naar vijf studies op het gebied van het stellen van doelen zien dat dit weinig effect heeft. Uit verschillende studies bleek echter dat voor de transfer van open vaardigheden oefening, feedback en coaching na afloop van de training het meest effectief is (Grossman & Salas, 2011; Weisweiler, 2013). Uit de studie van Velada en anderen (2007), bleek bijvoorbeeld dat feedback met betrekking tot de prestaties van de deelnemers na de training invloed had op de transfer van het geleerde. Grossman en Salas (2011) gaven daarbij aan dat het, voor het bereiken van transfer, belangrijk is dat deelnemers na de training reflecteren en discussiëren over hetgeen ze geleerd hebben. Volgens Kyndt (2009) komen in de interventie buddykoppels oefening, feedback, evaluatie, coaching en reflectie samen. Gecombineerd, zorgen deze factoren voor de positieve transfer van training (De Janasz & Forret, 2008; Grossman & Salas, 2011; Heaven en anderen, 2006; Weisweiler, 2013). In het onderzoek van Tannenbaum en Yukl (1992) werden buddykoppels gemaakt die feedback en versterking aan elkaar moesten geven na de training. Deze vorm van *follow-up* zorgde voor verhoogde transfer. Dit is echter vrij gedateerd onderzoek. Meer recentelijk zijn er, na grondig onderzoek, geen studies gevonden die onderzoek hebben gedaan naar de effecten van buddykoppels op de transfer van training. Dit is opvallend, want verschillende auteurs beschrijven dat ondersteuning van gelijken een belangrijke factor is die invloed heeft op de transfer van training (Aguinis & Kraiger, 2009; Grossman & Salas, 2011). Volgens De Janasz en Forret (2008) kan specifiek de vaardigheid netwerken het best ontwikkeld worden door te oefening in combinatie met feedback en door het volgen van trainingen.

**Netwerken.** Netwerken wordt omschreven als het opbouwen en onderhouden van relaties met anderen waardoor wederzijds voordeel kan worden behaald en het sociaal kapitaal kan worden verhoogd (De Janasz & Forret, 2008). Sociaal kapitaal wordt gezien als de structuur en effectiviteit van de contacten in iemands netwerk (Forret & Dougherty, 2008). Om een goed netwerk op te kunnen bouwen en te onderhouden is het belangrijk sociale vaardigheden te ontwikkelen voor een goede presentatie en voor het vinden van overeenkomstige interesses (De Janasz & Forret, 2008). Deze netwerkcompetentie wordt in de literatuur omschreven als het vermogen van mensen om succesvol met elkaar om te gaan, binnen een bepaalde positie of context (Warnes en anderen, 2005). De netwerkvaardigheden die hier volgens Baron en Markman (2003) voor kunnen zorgen zijn; sociale perceptie (in staat zijn anderen accuraat in te schatten), sociaal aanpassingsvermogen (in staat zijn je verhaal aan te passen en te integreren met het verhaal van anderen), vleierij (in staat zijn vleierij in interactie te gebruiken), zelfpromotie (het positief presenteren van vaardigheden en prestaties) en expressiviteit (het duidelijk uiten van emoties en gevoelens om te enthousiasmeren). Baron en Markman (2003) concluderen dat deze vaardigheden, in tegenstelling tot persoonlijkheidskenmerken, verbeterd en ontwikkeld kunnen worden. Training is volgens hen het middel om dit te bereiken. Dit concluderen zij echter uit het feit dat er een verschillend competentieniveau van netwerkvaardigheden gevonden is bij verschillende groepen ondernemers. Ook de Janasz en Forret (2008) geven aan dat netwerkvaardigheden en gedrag wat daarmee gepaard gaat te ontwikkelen is door training in te zetten. Daarnaast heeft netwerkcomfort volgens



Wanberg, Kanfer & Banas (2000) een positieve invloed op de intensiteit en de effectiviteit van het netwerken. Hij concludeert dat netwerkcomfort minder gebaseerd is op karaktertrekken en verbeterd kan worden door het inzetten van interventies. De Janasz en Forret (2008) voegen daaraan toe dat training een goed middel is om mensen comfortabel te maken met netwerken. Volgens Mulder (2001) en het evaluatiemodel van Kirckpatrick wordt verbetering van vaardigheden gevolgd door een gedragsverandering. Er zijn op het gebied van netwerken vijf typen netwerkgedrag die helpen bij het verhogen en onderhouden van het sociaal kapitaal; het onderhouden van contacten, betrokken zijn bij de professionele activiteiten, participeren in sociale gelegenheden, deelnemen aan gemeenschapsevenementen en het verhogen van interne zichtbaarheid (Forret & Dougherty, 2001). Netwerkvaardigheden zorgen voor het uiten van netwerkgedrag waardoor het resultaat, sociaal kapitaal, kan worden behaald. Netwerkvaardigheden hebben effect op het opbouwen en onderhouden van relaties (gedrag) en op de uiteindelijke resultaten van netwerken (sociaal kapitaal).

Kort samengevat speelt dit onderzoek in op de behoefte aan onderzoek naar de invloed van interventies na afloop van een training op de transfer van vaardigheden. Daarom wordt in dit onderzoek de invloed van *follow-up* op de transfer van de open vaardigheden; netwerkvaardigheden en netwerkgedrag onderzocht. Tijdens de *follow-up* werden buddykoppels ingezet omdat alle factoren die na de training transfer kunnen verhogen daarin samenkomen.

**Relevantie.** Dit onderzoek heeft een wetenschappelijke relevantie omdat het zorgt voor nieuwe en bruikbare informatie op het gebied van de ontwikkeling van netwerken en de transfer van training. Verder levert dit onderzoek kennis en handvaten voor de trainingswereld om de transfer van training te kunnen verbeteren door het inzetten van interventies. Ook levert het kennis op over hoe de hoogste transfer van netwerkenvaardigheden bereikt kan worden. Deze vaardigheid wordt steeds belangrijker nu mensen moeilijk aan een baan komen en steeds meer van baan wisselen.

## Methode

### Participanten

Er zijn 800 studenten van verschillende opleidingen van de Hogeschool Utrecht via de mail en via Facebook benaderd om een training overtuigend netwerken te volgen op 4 maart 2014. Aan de training hebben 43 participanten vrijwillig deelgenomen. De participanten werden verdeeld over twee condities, 21 deelnemers in de controlegroep en 22 deelnemers in de onderzoeksgroep. De vragenlijst is drie keer uitgezet bij de 43 deelnemers van de training, waarvan de respons 100% ( $N=43$ ) was op de voormeting, 97.7% ( $N=42$ ) op de nameting en 86.1% ( $N=37$ ) op de transfermeting. Aan de gehele studie hebben 37 participanten deelgenomen, 16 studenten en twee oud-studenten ( $n=18$ ) in de controlegroep en 18 studenten en één oud-student ( $n=19$ ) in de onderzoeksgroep. In de controlegroep zaten zes studenten van Human resource Management, twee studenten van Fysiotherapie en Huidtherapie en één student per studie van de studies; Commerciële Economie, Framakunde, Ruimtelijke ordening & Planologie, Chemische technologie, Bouwkunde, Huidtherapie, Journalistiek, Sociaal Juridische Dienstverlening en Commerciële Economie. In de onderzoeksgroep zaten negen studenten van Human resource Management en één student per studie van de studies; Pedagogiek, Bedrijfskunde, Pabo, Logopedie, Life science, Integrale Veiligheidskunde, International bussiness and languages, Civiele Techniek, Fysiotherapie en Business Management. In Tabel 1 staan de overige beschrijvende statistieken genoemd van de condities.

Tabel 1

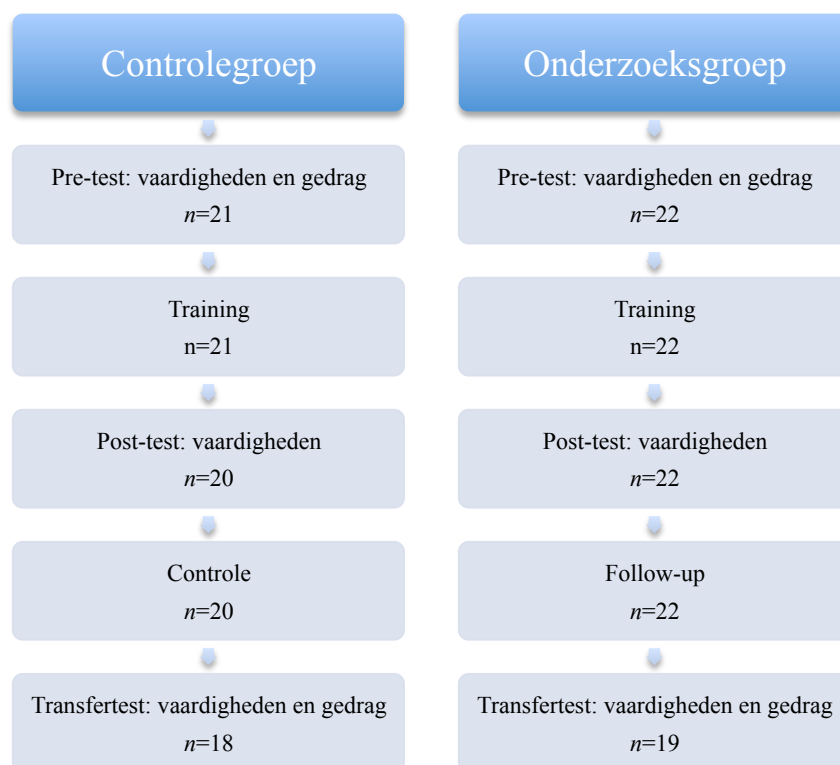
*Beschrijvende statistieken van de participanten in de controlegroep en de onderzoeksgroep*

	Controlegroep	Onderzoeksgroep
Participanten	$n=18$	$n=19$
Leeftijd in jaren	$M = 23.11$ $SD = 2.42$	$M = 23.21$ $SD = 4.02$
Studiejaar		
Geen	11.1%	5.3%
Studiejaar 1	5.6%	5.3%
Studiejaar 2	0%	0%
Studiejaar 3	50%	57.9%
Studiejaar 4	33.3%	31.6%
Werkzaam	$n = 14$	$n = 16$
Studiegerelateerde werkervaring in maanden	$M = 6.11$ $SD = 3.44$	$M = 10.47$ $SD = 4.57$
Niet-studiegerelateerde werkervaring	$M = 63.39$ $SD = 37.35$	$M = 71.05$ $SD = 55.64$
Stage-ervaring	$M = 5.89$ $SD = 4.60$	$M = 8.62$ $SD = 6.42$

## Onderzoeksopzet/design

De participanten zijn verdeeld over twee condities, een controleconditie en een onderzoeksconditie. De onderzoeksconditie is gemanipuleerd op de *follow-up* van training. Bij de verdeling van de groepen is rekening gehouden met een ongeveer gelijke verdeling op de variabelen geslacht, leeftijd en studiejaar. Dit betekent dat de studie uitgevoerd is als een quasi experiment. De studie is geanalyseerd als een mixed design met de binnensubject factor tijd en de tussensubject factor *follow-up* conditie. Transfer werd binnen dit onderzoek omschreven als de generalisatie en onderhoud van geleerde vaardigheden in de praktijk, die leiden tot positieve veranderingen in gedrag. Vaardigheden en gedrag worden binnen deze studie dan ook gezien als verschillende constructen. Door het afnemen van vragenlijsten op verschillende tijdstippen zijn de vaardigheden en het gedrag op het gebied van netwerken gemeten. Figuur 1 geeft het onderzoeksdesign schematisch weer.

Netwerkvaardigheden zijn verdeeld in de volgende afhankelijke variabelen; Sociale perceptie, Sociaal aanpassingsvermogen, Zelfpromotie en Expressiviteit. Netwerkcomfort valt binnen dit onderzoek ook onder netwerkvaardigheden. Netwerkgedrag werd verdeeld in de volgende afhankelijke variabelen; Socialiseren, Sociale media, Professionele activiteiten, Contact onderhouden en Externe zichtbaarheid.



Figuur 1. Schematische weergave van het onderzoeksdesign

## **Instrumenten**

De data is verzameld met behulp van een papieren en een online vragenlijst, bestaande uit verschillende stellingen verdeeld over twee onderdelen, netwerkvaardigheden en netwerkgedrag (Bijlage A geeft de vragenlijst weer). Het onderdeel netwerkvaardigheden is op drie momenten gemeten bij dezelfde groep respondenten die een training netwerken volgden met of zonder *follow-up*. De pre-test is voor de training afgenomen, de post-test na de training en de transfertest vijf weken na de training. De transfer van gedrag is gemeten door op twee tijdstippen vragenlijsten af te nemen; de pre-test voor de training en de transfertest vijf weken na de training. Er is gekozen om het netwerkgedrag maar op twee tijdstippen te meten omdat het gedrag niet direct na de training veranderd en ingezet kan zijn. Volgens Brown (2005) wordt transfer meestal gemeten tussen de twee tot acht weken na de training (Brown, 2005). Uit praktische overweging is daarbinnen gekozen voor een termijn van vijf weken. De transfer kon *far transfer* worden genoemd omdat gevraagd werd naar verschillende situaties die weinig gelijkenissen vertoonden met de trainingscontext (Barnett & Ceci, 2002). De participanten werd gevraagd zichzelf te beoordelen op basis van de stellingen. Kirkpatrick en Kirkpatrick (2006) ondersteunen het meten van competenties en gedrag door gebruik te maken van assessments en zelfrapportages. Zebrowitz en Collins (1997) ondersteunen de nauwkeurigheid van het gebruik van zelfrapportages voor de beoordeling van bepaalde aspecten van gedrag, met inbegrip van sociale vaardigheden.

**Netwerkvaardigheden.** Netwerkvaardigheden zijn gemeten met een aangepaste versie van de social competence scale (Baron & Markman, 2003), aangevuld met items over netwerkcomfort uit de vragenlijst van Wanberg en anderen (2000). Respondenten beoordeelden de mate waarin de stellingen op hen van toepassing waren op een zevenpunts likertschaal waarbij 1=*helemaal niet mee eens* en 7=*helemaal mee eens*.

**Pilot netwerkvaardigheden.** Er is voorafgaand aan de studie een pilot gehouden van de vragenlijst op papier en digitaal onder 33 participanten, waarvan zes participanten ook de training hadden gevolgd. De taalkundige leesbaarheid en de inhoud van een paar items is op basis van de pilot aangepast. Ook is de betrouwbaarheid berekend over de verschillende factoren. Voor voldoende betrouwbaarheid werd  $\alpha > .70$  aangehouden omdat dit volgens Kline (1999) een voldoende betrouwbare schaal aangeeft voor het meten van vaardigheden. De schalen bleken voldoende betrouwbaar. Er is op basis van opmerkingen van de pilotgroep gekozen om de schaal vleierij weg te laten. De schaal paste volgens de participanten niet bij netwerkvaardigheden die nodig zijn om goed te kunnen netwerken. Er werd op basis van opmerkingen van de pilotgroep, die de training had gevolgd, gekozen de factor netwerkcomfort toe te voegen aan de uiteindelijke vragenlijst. Een voorbeelditem is: "Ik voel me comfortabel om collega's of kennissen te items voor hulp in mijn carrière".

**Vragenlijst netwerkvaardigheden.** Om de validiteit te garanderen, is een Principale Component Analyses met oblique rotatie uitgevoerd over de uiteindelijke vragenlijst, waarbij netwerkvaardigheden en netwerkgedrag apart van elkaar werden gemeten. Zes factoren hadden eigenwaardes boven Kaiser's criterium van 1 en verklaarden samen 71.15% van de variatie. De items werden binnen de factoren

geplaatst op basis van communalities groter dan .4. Bijlage B, tabel B1 laat de factorladingen zien na rotatie. Op basis van de betrouwbaarheidsanalyse werd besloten de factor met de items 3, 10 en 16 met een betrouwbaarheid van  $-.09$  niet mee te nemen in de analyses. Vijf variabelen werden uiteindelijk meegenomen in de analyses. De verschillende factoren met betrouwbaarheid, items en voorbeeldvragen staan beschreven in Tabel 2.

Tabel 2

*Betrouwbaarheid en Factoren van Netwerkvaardigheid*

Factor	Alpha	Items	Voorbeelditem
Sociale perceptie	$\alpha = .71$	6, 1, 11	“Ik kan andere mensen goed inschatten”
Sociaal aanpassingsvermogen	$\alpha = .77$	2,7,9, 21, 17	“Ik kan mij op mijn gemak voelen bij alle soorten mensen- jong of oud, met dezelfde of een andere achtergrond dan ik”
Expressiviteit	$\alpha = .84$	8,13	“Mensen kunnen altijd mijn emoties lezen, zelfs als ik deze probeer te verbergen”
Zelfpromotie	$\alpha = .78$	18, 19, 4, 12, 14	“Ik laat anderen weten dat ik bekend sta als bekwaam op een specifiek gebied”
Netwerkcomfort	$\alpha = .75$	22, 20, 15, 10	“Ik houd er niet van familie en vrienden te bellen over carrière mogelijkheden” (omgedraaid)

**Netwerkgedrag.** Netwerkgedrag is gemeten met een aangepaste versie van de Forret en Dougherty (2001) network behaviour scale. Deze schaal meet vijf soorten netwerkgedrag op een zespunts likertschaal. Respondenten beoordeelden hoe vaak zij het gedrag in de praktijk toepasten op een zespunts likertschaal waarbij 1=*nooit* en 6=*heel vaak*.

**Pilot netwerkgedrag.** In de pilot is dit onderdeel per factor getoetst op leesbaarheid en betrouwbaarheid. Voor voldoende betrouwbaarheid werd  $\alpha > .70$  aangehouden (Kline, 1999). De verschillende onderdelen van de vragenlijst bleken betrouwbaar. Op basis van opmerkingen van de pilotgroep zijn een aantal items aangepast om de items meer aan te laten sluiten bij de huidige netwerkkultuur. Mede daarom is het onderdeel Sociale media toegevoegd aan de vragenlijst.

**Vragenlijst netwerkgedrag.** Om de validiteit te garanderen, is een Principale Component Analyses met oblique rotatie uitgevoerd over de uiteindelijke vragenlijst, waarbij netwerkvaardigheden en netwerkgedrag apart van elkaar werden gemeten. Negen factoren hadden eigenwaardes boven Kaiser's criterium van 1. Na onderzoek naar de inhoud van de factoren en op basis van het omhoogpunt van de scree-plot werd gekozen voor zes factoren. Het scree-plot liet zien dat er ook voor zes factoren gekozen kon worden en maar één of twee items laadden goed op drie factoren. De inhoud van deze items bleek

ook minder relevant. De zes factoren verklaarde 63.14% van de variatie. De items werden binnen de factoren geplaatst op basis van communalities groter dan .4. Bijlage B, tabel B2, laat de factorladingen zien na rotatie. Voor voldoende betrouwbaarheid werd  $\alpha > .70$  aangehouden omdat dit volgens Kline (1999) een voldoende betrouwbare schaal aangeeft voor het meten van vaardigheden. Na het uitvoeren van de betrouwbaarheidsanalyse werd uiteindelijk gekozen voor vijf variabelen. Vraag 26, 19 en 15 vormden namelijk samen een schaal maar naar aanleiding van de  $\alpha = .41$  is ervoor gekozen deze schaal weg te laten. Ook item 6 is verwijderd uit schaal 4 naar aanleiding van de betrouwbaarheidsanalyse. De factor sociale media is wel behouden met een  $\alpha = .6$  omdat deze factor maar weinig items bevatte. Volgens Kline (1999) mag er bij factoren met weinig items  $\alpha > .6$  aangehouden worden. De variabelen kregen namen die gebaseerd waren op de inhoud van de items in die schaal. De verschillende factoren met betrouwbaarheid en voorbeelditems staan beschreven in Tabel 3.

Tabel 3

*Betrouwbaarheid en Factoren van Netwerkgedrag*

Factor	Alpha	Items	Voorbeelditem
Socialiseren	$\alpha = .83$	1, 3, 4, 12, 21	“Deelnemen aan sociale gelegenheid met mensen van het werk (anders dan wat gaan drinken)”
Externe zichtbaarheid	$\alpha = .72$	2, 5, 13	“Een cursus geven”
Sociale media	$\alpha = .6$	28, 25	“Zakelijke updates plaatsen op social media”
Professionele activiteiten	$\alpha = .79$	20, 18, 27, 23	“Bijeenkomsten van zakelijke organisaties bijwonen”
Contact onderhouden	$\alpha = .75$	10, 16, 7, 24, 8	“Zenden van dankmails-, berichten- of geschenken aan mensen die jou geholpen hebben in jouw werk of carrière”

### Interventies

Alle participanten volgden een training over overtuigend netwerken op de Hogeschool Utrecht, locatie Oudenoord 700. De onderzoeker heeft de trainingen ontwikkeld in samenwerking met de Hogeschool Utrecht. De trainingen waren identiek maar differentieerden op de *follow-up* die aan de trainingen gekoppeld was. De participanten waren in de veronderstelling dat alle condities gelijk waren. De trainingen zijn gegeven door twee verschillende professionele trainers in vier groepen. Elke trainer heeft beide condities uitgevoerd zodat de trainers geen invloed konden hebben op de resultaten. De professionele trainers zijn werkzaam binnen de trainerspool van de Nationale Jeugdgraad.

**Training.** Het algemene doel van de training was: Het effectief kunnen opbouwen en onderhouden van relaties met anderen waardoor wederzijds voordeel kan worden behaald. De drie uur durende training is gebaseerd op een aantal principes van effectief netwerken (Kimberly, 2007). Deze principes hebben zijn; een memorabele introductie, een divers netwerk en het vinden van

gemeenschappelijke interesses. Deze principes kunnen netwerkvaardigheden verbeteren (De Janasz & Forret, 2008). De training is verder gebaseerd op de een actieve leer methode waarbij de deelnemers veel zelf experimenteren met de geleerde vaardigheden. Deze vorm van leren zorgt volgens verschillende onderzoekers voor een hogere effectiviteit van training (Bell & Kozlowski, 2008; Burke, Sarpy, Smith-Crowe, Chan-Serafin, Salvador & Islam, 2006). Het micro-ontwerp van de training is te vinden in Bijlage C. De oefeningen uit de training komen gedeeltelijk uit de artikelen van Kimberly (2007) en De Janasz en Forret (2008). Er is een pilottraining gegeven door de onderzoeker onder 6 studenten van de Universiteit Utrecht. Na afloop van de pilot is feedback op de training gevraagd om de training zo effectief mogelijk uit te kunnen voeren. Hierbij zijn er kleine aanpassingen gedaan aan de training. De tijdstippen zijn veranderd en de theorie van de elevator pitch is aangepast op de doelgroep. De onderzoeker is aanwezig geweest bij de trainingen om te zorgen voor een goede implementatie van de oefeningen en instructie van de follow-up interventie aan het eind van de training.

**Follow-up.** De *Follow-up* werd uitgevoerd de vorm van buddykoppels en was alleen van toepassing op de experimentele groep. Twee of drie studenten werden aan het eind van de training aan elkaar gekoppeld. De studenten konden zelf kiezen met wie zij een buddykoppel wilden vormen. De uitleg van de interventie werd daarbij gegeven door de trainer. Om het werken met buddykoppels te faciliteren is er een formulier ontwikkeld aan de hand waarvan de deelnemers konden oefenen. Deze uitleg stond beschreven in hand-out die uitgedeeld werd aan de deelnemers (Bijlage D beschrijft de follow-up interventie). In de vijf weken na de training hebben de duo's met elkaar de *elevator pitch* geoefend, elkaar gecoacht en hebben zij met elkaar doelen gesteld voor het inzetten van netwerkvaardigheden en netwerkgedrag. Om hierop te reflecteren werd de participanten gevraagd twee leerpunten op te stellen naar aanleiding van het geleerde tijdens de interventie en dit te sturen aan de trainer. Door middel van vier herhalingsmails werden de participanten hieraan herinnerd. Van de 21 participanten hebben 11 met zekerheid de *follow-up* opdracht uitgevoerd.

## **Procedure**

**Pilot.** De training is gegeven op 28 februari 2014 door de onderzoeker aan zes universiteitsstudenten van Onderwijskundig ontwerp en advisering. Er is feedback op de training gevraagd en de vragenlijsten zijn afgenomen voor de training en na de training. Er is gevraagd aan te kruisen welke items onduidelijk of onrelevant waren. Daarna werd de vragenlijst online bij 28 participanten afgenomen om de betrouwbaarheid te kunnen berekenen.

**Uitvoer onderzoek.** *Stap 1:* De studenten konden zich inschrijven via het inschrijfformulier, *Stap 2:* De uitnodiging werd verstuurd via de mail, *Stap 3:* Er werd medegedeeld aan de participanten dat hun deelname aan het onderzoek vrijwillig was, de vragenlijsten niet zou worden getoond aan anderen, en dat het eindrapport geen individuele gegevens zou presenteren. *Stap 4:* Invullen vragenlijst voorafgaand aan de training. *Stap 5:* Training met aan het eind van de *follow-up* conditie; koppeling van twee mensen van dezelfde studie of faculteit en uitleg uitvoer buddykoppels. *Stap 6:* Afsluiting met vragenlijst, *Stap 7:*

Herinneringsmail voor het uitvoeren van de buddykoppels en leerpunten, *Stap 8*: De derde vragenlijst werd vijf weken na afloop van de training verstuurd via de mail met een link naar enquetesmaken.com, met het verzoek de vragenlijst binnen een week terug te sturen. *Stap 9*: Vier herinneringsmails zijn gestuurd naar de respondenten die de laatste vragenlijst nog niet hebben ingevuld.

## Analyse

**Netwerkvaardigheden.** Na het afnemen van de vragenlijsten is een factoranalyse uitgevoerd over de pre-test om de variabelen vast te stellen. Voor de verschillende factoren zijn nieuwe variabelen aangemaakt in SPSS, voor de pre-test, post-test en transfertest. De variabelen zijn getoetst op betrouwbaarheid en de assumpties van herhaalde metingen ANOVA zijn gecheckt. Boxplots en de Shapiro Wilk test ondersteunden de assumptie van normaal verdeelde data met een significantieniveau van  $p < .01$ . Een significantieniveau van  $p < .01$  kon aangehouden worden omdat de groepsgroottes gelijk waren en ANOVA robuust is bij gelijke groepen (Glass & Hopkins, 1996). Met een significantieniveau van  $p < .05$ , was Levene's test significant voor de variabelen expressiviteit, netwerkcomfort en sociaal aanpassingsvermogen. Deze variabelen zijn nader onderzocht. De steekproefgroottes verschilden niet meer dan 1:4 van elkaar en de steekproefvarianties verschilden niet meer dan 1:10 van elkaar. In dat geval mag er volgens Tabachnick en Fidell (2007) verder gegaan worden met ANOVA tests. Over de variabelen is een herhaalde metingen ANOVA uitgevoerd met de follow-up conditie als tussensubject factor. De tijdstippen en condities zijn met elkaar vergeleken. Er is gekeken naar de vergelijking tussen de verschillende tijdstippen als er significantie was tussen de tijdstippen. Er werd getoetst met een significantieniveau van  $p < .05$ . Een marginaal significantieniveau van  $p < .1$  werd ook gerapporteerd. Daarnaast werd gerapporteerd over de effectgrootte, waarbij een effectgrootte van  $\eta^2 = .10$  stond voor een klein effect, een effectgrootte van  $\eta^2 = .30$  voor een medium effect en een effectgrootte van  $\eta^2 = .50$  voor een groot effect (Field, 2009).

**Netwerkgedrag.** Na het afnemen van de vragenlijst is een factoranalyse uitgevoerd over de pre-test om de variabelen vast te stellen. Voor de verschillende factoren zijn nieuwe variabelen aangemaakt in SPSS, voor de pre-test, post-test en transfertest. Deze variabelen zijn getoetst op betrouwbaarheid en de assumpties zijn gecheckt. Boxplots en de Shapiro Wilk test ondersteunden de assumptie van normaal verdeelde data met een significantieniveau van  $p < .01$ . Een significantieniveau van  $p < .01$  kon aangehouden worden omdat de groepsgroottes gelijk waren en ANOVA robuust is bij gelijke groepen (Glass & Hopkins, 1996). In alle gevallen was er aan de assumptie van homogeniteit van variantie voldaan met een significantieniveau van  $p < .05$ . Herhaalde metingen ANOVA is gebruikt om de ontwikkeling van het netwerkgedrag; Socialiseren, Sociale media, Professionele activiteiten, Contact onderhouden en Externe zichtbaarheid te vergelijken op twee momenten en tussen twee groepen. Er werd een significantieniveau van  $p < .05$  gehanteerd. Marginale effecten met een significantie van  $p < .1$  werden ook gerapporteerd. Over de variabelen is een herhaalde metingen ANOVA uitgevoerd met de follow-up conditie als tussensubject factor. De tijdstippen en condities zijn met elkaar vergeleken.



## Resultaten

### Netwerkvaardigheden

In tabel 4 zijn de gemiddelden en standaarddeviaties te vinden van alle variabelen. Daarna zijn de resultaten per variabele gerapporteerd.

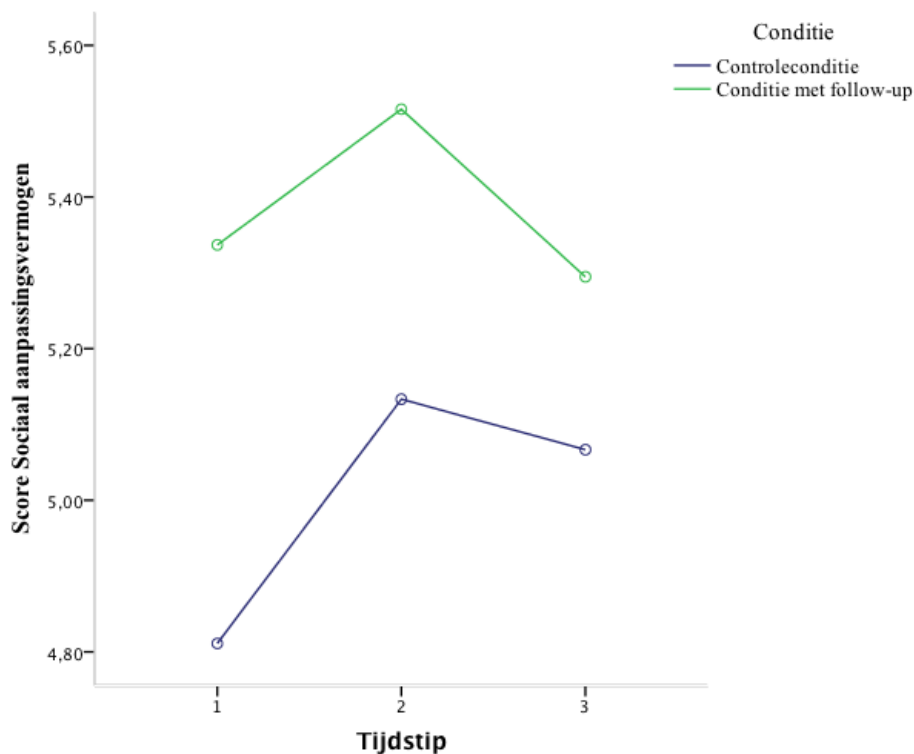
Tabel 4

*Beschrijvende statistieken van netwerkvaardigheden*

Variabele	Controle			Follow-up		
	<i>pretest</i>	<i>posttest</i>	<i>transfertest</i>	<i>pretest</i>	<i>posttest</i>	<i>transfertest</i>
Sociale perceptie	<i>M</i> = 5.30 <i>SD</i> = 0.85	<i>M</i> = 5.20 <i>SD</i> = 0.86	<i>M</i> = 5.50 <i>SD</i> = 0.60	<i>M</i> = 5.40 <i>SD</i> = 0.75	<i>M</i> = 5.42 <i>SD</i> = 0.80	<i>M</i> = 5.44 <i>SD</i> = 0.79
Sociaal aanpassingsvermogen	<i>M</i> = 4.81 <i>SD</i> = 1.16	<i>M</i> = 5.13 <i>SD</i> = 1.04	<i>M</i> = 5.06 <i>SD</i> = 1.10	<i>M</i> = 5.33 <i>SD</i> = 0.66	<i>M</i> = 5.52 <i>SD</i> = 0.64	<i>M</i> = 5.29 <i>SD</i> = 0.67
Expressiviteit	<i>M</i> = 4.11 <i>SD</i> = 1.54	<i>M</i> = 4.31 <i>SD</i> = 1.67	<i>M</i> = 4.36 <i>SD</i> = 1.53	<i>M</i> = 3.45 <i>SD</i> = 1.15	<i>M</i> = 3.24 <i>SD</i> = 1.05	<i>M</i> = 3.81 <i>SD</i> = 1.03
Zelfpromotie	<i>M</i> = 4.31 <i>SD</i> = 0.69	<i>M</i> = 4.90 <i>SD</i> = 0.83	<i>M</i> = 4.76 <i>SD</i> = 1.05	<i>M</i> = 4.57 <i>SD</i> = 1.02	<i>M</i> = 5.12 <i>SD</i> = 0.83	<i>M</i> = 4.82 <i>SD</i> = 0.97
Netwerkcomfort	<i>M</i> = 4.76 <i>SD</i> = 1.29	<i>M</i> = 5.10 <i>SD</i> = 1.33	<i>M</i> = 4.85 <i>SD</i> = 1.33	<i>M</i> = 5.25 <i>SD</i> = 1.02	<i>M</i> = 5.51 <i>SD</i> = 0.82	<i>M</i> = 5.30 <i>SD</i> = 0.66

**Sociale perceptie.** Mauchly's test gaf aan dat de aanname van sfericiteit was geschonden. Daarom werd de Huyn-Feld correctie toegepast. De herhaalde metingen ANOVA liet geen verschillen zien in de beheersing van de vaardigheid sociale perceptie tussen de verschillende tijdstippen  $F(1.74, 60.75) = .9, p = .4, \eta^2 = .025$ . Ook was er geen sprake van een interactie effect tussen de tijdstippen en de condities,  $F(1.74, 60.75) = .63, p = .513, \eta^2 = .018$ .

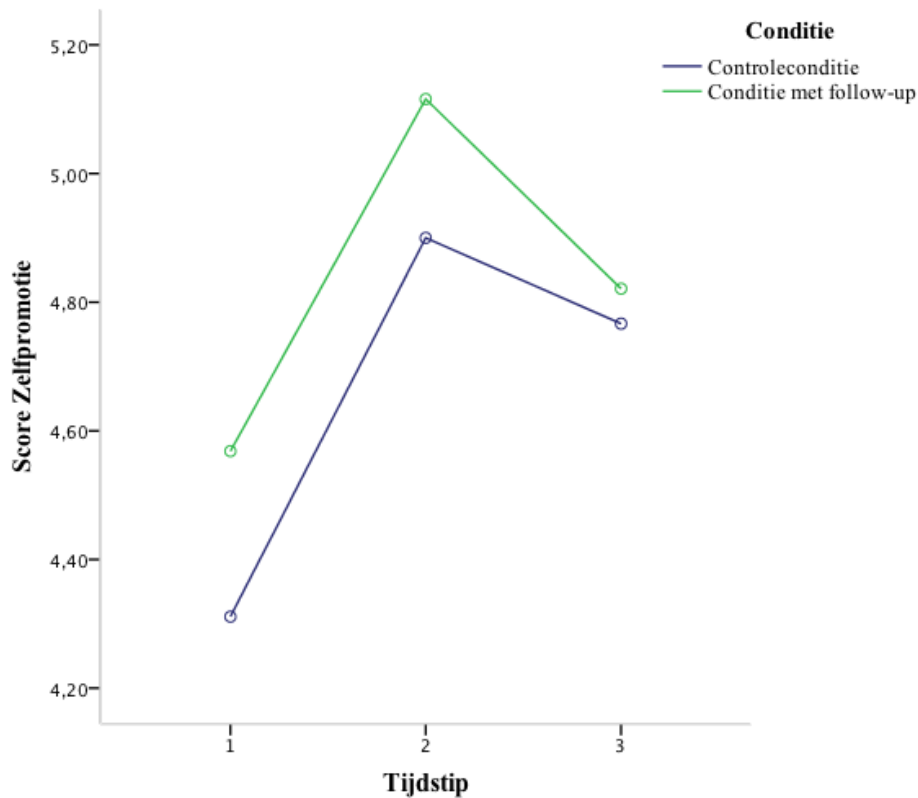
**Sociaal aanpassingsvermogen.** De ANOVA resultaten lieten zien dat er een significant verschil was in de beheersing van de vaardigheid sociaal aanpassingsvermogen op de verschillende tijdstippen  $F(2,70) = 4.51, p = .014, \eta^2 = .114$ , een klein effect (Field, 2009). Vergelijking tussen de verschillende tijdstippen gaf aan dat na de training de participanten een significant hogere beheersing van de vaardigheid sociaal aanpassingsvermogen lieten zien dan voor de training ( $p = .035$ ). Na 5 weken is de beheersing van de vaardigheid weer gedaald maar dit is niet significant ( $p = .294$ ). Ook het verschil tussen de pre-test en de transfertest was niet significant ( $p = .424$ ). In figuur 2 is te zien hoe de participanten zich hebben ontwikkeld in deze vaardigheid. Er was geen significant interactie effect tussen de tijdstippen en de condities,  $F(2, 70) = 1.58, p = .213, \eta^2 = .043$ .



*Figuur 2.* Resultaten van de herhaalde metingen ANOVA van Sociaal aanpassingsvermogen op drie tijdstippen voor de controleconditie en de onderzoeksconditie.

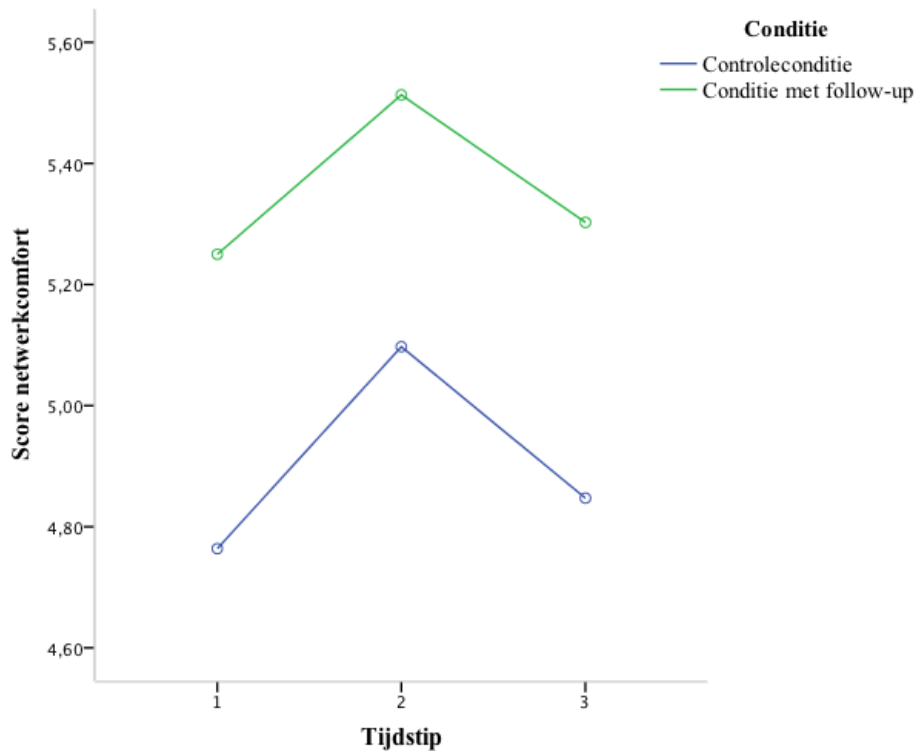
**Expressiviteit.** Mauchly's test gaf aan dat de aanname van sfericiteit was geschonden. Daarom werd de Huyn-Feld correctie toegepast. De herhaalde metingen ANOVA liet geen verschillen zien in de beheersing van de vaardigheid expressiviteit tussen de verschillende tijdstippen  $F(1,54, 54) = 1.37, p = .259, \eta^2 = .038$ . Ook was er geen sprake van een interactie-effect tussen de tijdstippen en de condities,  $F(1,54, 54) = 0.4, p = .62, \eta^2 = .011$ .

**Zelfpromotie.** De resultaten van de herhaalde metingen ANOVA lieten zien dat er een verschil was in de beheersing van de vaardigheid zelfpromotie op de verschillende tijdstippen  $F(2,70) = 13.25, p < .001, \eta^2 = .275$ , een medium effect. Gepaarde vergelijking tussen de verschillende tijdstippen gaf aan dat de participanten na de training een significant hogere beheersing van de vaardigheid zelfpromotie lieten zien dan voor de training ( $p < .001$ ). Er is geen significant verschil tussen de posttest en de transfertest ( $p = .209$ ). Het verschil tussen de score op de pretest op zelfpromotie en de transfertest is wel significant ( $p = .008$ ). In figuur 3 is te zien hoe de participanten zich hebben ontwikkeld in deze vaardigheid. Er was geen significant interactie effect te zien tussen de tijdstippen en de condities,  $F(2, 70) = .46, p = .632, \eta^2 = .013$ .



Figuur 3. Resultaten van de herhaalde metingen ANOVA van Zelfpromotie op drie tijdstippen voor de controleconditie en de onderzoeksconditie.

**Netwerkcomfort.** Mauchly's test gaf aan dat de aanname van sfericiteit was geschonden. Daarom werd de Huyn-Feld correctie toegepast. De ANOVA resultaten lieten zien dat er een significant verschil was in het comfort met netwerken op de verschillende tijdstippen  $F(1.58, 55.44) = 6.29, p = .006, \eta^2 = .152$ , een klein effect. Vergelijking tussen de verschillende tijdstippen gaf aan dat na de training de participanten een significant hogere mate van netwerkcomfort lieten zien dan voor de training ( $p = .001$ ). Na 5 weken is de beheersing van de vaardigheid significant gedaald ten opzichte van het moment na afloop van de training ( $p = .012$ ). Tussen de pretest en de transfertest was geen verschil te zien ( $p = 1$ ). In figuur 3 is te zien hoe de participanten zich hebben ontwikkeld in deze vaardigheid. Er was geen sprake van een significant interactie effect tussen de tijdstippen en de condities,  $F(1.58, 55.44) = .08, p = .92, \eta^2 = .002$ .



Figuur 4. Resultaten van de herhaalde metingen ANOVA voor Netwerkcomfort voor de controleconditie en de onderzoeksconditie

### Netwerkgedrag

In tabel 5 zijn de gemiddelden en standaarddeviaties te vinden van alle variabelen. Daarna zijn de resultaten per variabele gerapporteerd.

Tabel 5

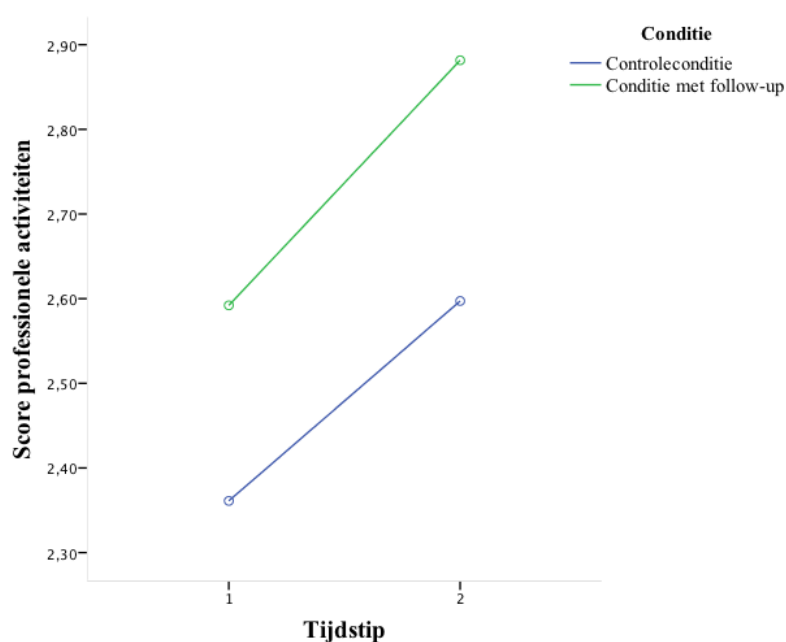
*Beschrijvende statistieken van netwerkgedrag*

Variabele	<i>pretest</i>	Controle		Follow-up	
		<i>transfertest</i>	<i>pretest</i>	<i>transfertest</i>	<i>transfertest</i>
Socialiseren	<i>M</i> = 2.82	<i>M</i> = 2.92	<i>M</i> = 2.60	<i>M</i> = 2.88	
	<i>SD</i> = 1.04	<i>SD</i> = 0.94	<i>SD</i> = 1.06	<i>SD</i> = 0.95	
Sociale media	<i>M</i> = 2.47	<i>M</i> = 2.52	<i>M</i> = 2.57	<i>M</i> = 2.79	
	<i>SD</i> = 1.21	<i>SD</i> = 1.01	<i>SD</i> = 1.06	<i>SD</i> = 1.07	
Professionele activiteiten	<i>M</i> = 2.36	<i>M</i> = 2.60	<i>M</i> = 2.59	<i>M</i> = 2.88	
	<i>SD</i> = 1.09	<i>SD</i> = 0.89	<i>SD</i> = 1.08	<i>SD</i> = 0.94	
Contact onderhouden	<i>M</i> = 2.07	<i>M</i> = 2.45	<i>M</i> = 2.37	<i>M</i> = 2.40	
	<i>SD</i> = 0.76	<i>SD</i> = 0.97	<i>SD</i> = 1.01	<i>SD</i> = 0.78	
Externe zichtbaarheid	<i>M</i> = 1.72	<i>M</i> = 1.83	<i>M</i> = 1.83	<i>M</i> = 1.84	
	<i>SD</i> = 0.92	<i>SD</i> = 0.69	<i>SD</i> = 0.70	<i>SD</i> = 0.72	

**Socialiseren.** De herhaalde metingen ANOVA liet geen verschillen zien in het socialiseren tussen de verschillende tijdstippen  $F(1, 35) = 2.03, p = .163, \eta^2 = .055$ . Ook was er geen sprake van een interactie effect tussen de tijdstippen en de condities,  $F(1, 35) = .47, p = .499, \eta^2 = .013$ .

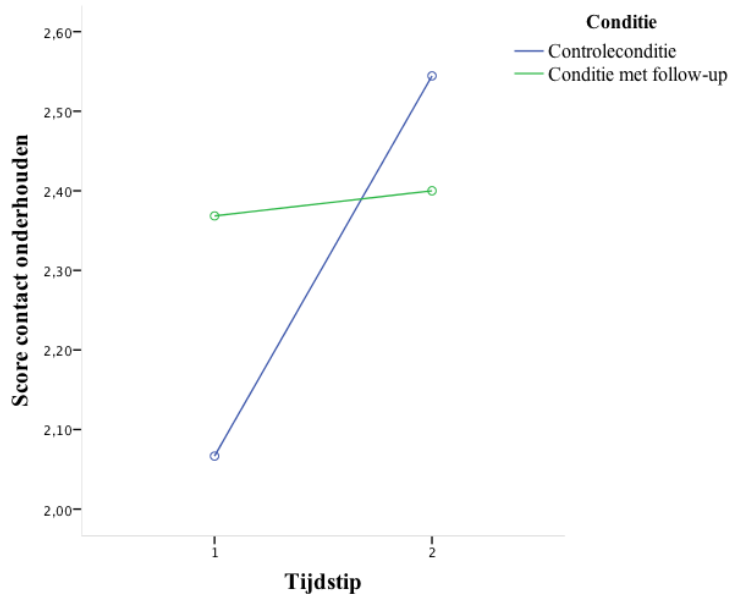
**Sociale media.** De herhaalde metingen ANOVA liet geen verschillen zien in het gebruik van sociale media tussen de verschillende tijdstippen  $F(1, 35) = .67, p = .418, \eta^2 = .019$ . Ook was er geen sprake van een interactie effect tussen de tijdstippen en de condities,  $F(1, 35) = .23, p = .636, \eta^2 = .006$ .

**Professionele activiteiten.** De herhaalde metingen ANOVA liet een marginaal significant effect zien van de mate van het bijwonen van professionele activiteiten tussen de verschillende tijdstippen  $F(1, 35) = 3.07, p = .088, \eta^2 = .081$ . Er was geen sprake van een interactie effect tussen de tijdstippen en de condities,  $F(1, 35) = .03, p = .86, \eta^2 = .001$ .



*Figuur 5.* Resultaten van de herhaalde metingen ANOVA voor Professionele activiteiten voor de controleconditie en de onderzoeksconditie

**Contact onderhouden.** De herhaalde metingen ANOVA liet een marginaal significant effect zien van de mate van het onderhouden van contact tussen de verschillende tijdstippen  $F(1, 35) = 3.56, p = .076, \eta^2 = .092$ . *Figuur 6* laat de resultaten zien. Er was geen sprake van een interactie effect tussen de tijdstippen en de condities,  $F(1, 35) = 2.74, p = .107, \eta^2 = .071$ .



Figuur 6. Resultaten van de herhaalde metingen ANOVA voor Contact onderhouden voor de controleconditie en de onderzoeksconditie

**Externe zichtbaarheid.** De herhaalde metingen ANOVA liet geen verschillen zien in het inzetten van gedrag op het gebied van externe zichtbaarheid tussen de verschillende tijdstippen  $F(1, 35) = 1, p = .324, \eta^2 = .028$ . Ook was er geen sprake van een interactie effect tussen de tijdstippen en de condities,  $F(1, 35) = .05, p = .824, \eta^2 = .001$ .

### Samenvatting

In het patroon van netwerkvaardigheden is te zien dat de vaardigheden direct na de training verbeterd zijn maar na de training weer afnemen. De netwerkvaardigheden sociaal aanpassingsvermogen, zelfpromotie en netwerkcomfort laten significante resultaten zien. In het patroon van netwerkgedrag is te zien dat het gedrag over het algemeen verbeterd is op de transfertest. De variabelen professionele activiteiten en contact onderhouden laten marginaal significante effecten zien. Tabel 6 geeft de significante resultaten weer van netwerkvaardigheden en netwerkgedrag.

Tabel 6

#### Samenvatting significante resultaten

Variabele	Significantie	Tijdstip 1-2	Tijdstip 2-3	Tijdstip 1-3
Sociaal aanpassingsvermogen	$F(2,70) = 4.51, p = .014, \eta^2 = .114$	$p = .035$		
Zelfpromotie	$F(2,70) = 13.25, p < .001, \eta^2 = .275$	$p < .001$		$p = .008$
Netwerkcomfort	$F(1.58, 55.44) = 6.29, p = .006, \eta^2 = .152$	$p = .001$	$p = .012$	
Professionele activiteiten	$F(1, 35) = 3.07, p = .088, \eta^2 = .081$			
Contact onderhouden	$F(1, 35) = 3.56, p = .076, \eta^2 = .092$			

## Conclusie en Discussie

Het doel van deze studie is het verkrijgen van inzicht in het effect van een netwerktraining gevolgd door *follow-up* op de ontwikkeling en positieve *far* transfer van netwerkvaardigheden en netwerkgedrag bij studenten in het Hoger beroepsonderwijs. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden worden de conclusies per hypothese besproken. Daarnaast worden de beperkingen van het onderzoek besproken en worden er aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan. Als laatste wordt de relevantie van de onderzoeksresultaten besproken.

### Hypothese 1

*Een netwerktraining heeft een positief effect op de ontwikkeling en far transfer van netwerkvaardigheden en netwerkgedrag bij studenten in het Hoger beroepsonderwijs.*

**Netwerkvaardigheden.** Het patroon in de ontwikkeling van de verschillende netwerkvaardigheden is een verbetering direct na de training en een daling na vijf weken. Dit ondersteunt de conclusie dat transfer van training niet automatisch bereikt wordt, ook niet als er direct na de training effecten te zien zijn (Burke and Hutchins, 2007; Brown, 2005; Lim & Morris, 2006). De hypothese kan echter voor een gedeelte positief worden bevestigd. Bij een aantal netwerkvaardigheden zijn er significante effecten te zien van de training. Zelfpromotie, Sociaal aanpassingsvermogen en Netwerkcomfort zijn significant verbeterd direct na de training. Hieruit blijkt dat studenten beter kunnen leren hun vaardigheden en prestaties positief te presenteren en hun verhaal aan te passen en te integreren met het verhaal van anderen door het volgen van training. Ook heeft training effect op het comfort waarmee studenten netwerken. Toch is er alleen op het gebied van zelfpromotie sprake van een blijvend effect; transfer. Deze resultaten komen gedeeltelijk overeen met de conclusies die Baron en Markman (2003) en Baron en Tang (2009) trekken. Zij concluderen uit de resultaten van hun studies dat de netwerkvaardigheden zelfpromotie, sociaal aanpassingsvermogen, sociale perceptie en expressiviteit ontwikkelbaar zijn door training. Uit de huidige studie blijkt dit inderdaad het geval voor zelfpromotie en sociaal aanpassingsvermogen. De resultaten van netwerkcomfort komen overeen met de uitspraken van de Janasz en Forret (2008) en Wanberg en anderen (2000), die aangeven dat mensen zich comfortabeler kunnen gaan voelen met netwerken door het inzetten van interventies zoals het volgen van training. Beide artikelen schrijven echter niks over het behouden of generaliseren van dit netwerkcomfort. In het netwerkcomfort van de studenten is, na de significante stijging direct na afloop van de training, een significante daling na vijf weken te zien. Deze bevindingen laten zien dat de positieve effecten van training voor netwerkcomfort na verloop van tijd weer verdwijnen. Vervolgonderzoek is nodig om uit te zoeken hoe ervoor gezorgd kan worden dat de verbeteringen op het gebied van netwerkvaardigheden en netwerkcomfort versterkt en behouden kunnen blijven. Aangeraden wordt om in dat vervolgonderzoek netwerken nog meer te integreren in de eigen praktijk van de deelnemer. Vaardigheden en het comfort met het inzetten van vaardigheden verbeteren namelijk als de vaardigheden vaker ingezet worden in de dagelijkse praktijk (Ericsson, 2007). Informele werkwijzen worden daarbij steeds vaker genoemd om het

inzetten van deze vaardigheden te ondersteunen (Park & Jacobs, 2011). Coaching, het inzetten van werkopdrachten en het bieden van persoonlijke begeleiding kunnen helpen om sociale vaardigheden op het gebied van netwerken te verbeteren (McCallum & O'Connell, 2009). Forret en Dougherty (2001) geven aan dat het goed is voor het ontwikkelen van netwerkvaardigheden om een mentor binnen het bedrijf te hebben die je voor kan stellen aan verschillende mensen. Voor vervolgonderzoek wordt dan ook aangeraden een combinatie tussen training en deze informele vormen van leren te onderzoeken op de ontwikkeling van netwerkvaardigheden en netwerkcomfort. Persoonlijke begeleiding en coaching door een professional kunnen daarin getest worden op het blijvend inzetten van deze netwerkvaardigheden.

**Netwerkgedrag.** In het patroon van netwerkgedrag is te zien dat studenten vijf weken na de training meer netwerkgedrag laten zien dan voor de training. Gedrag op het gebied van het bijwonen van professionele activiteiten en het onderhouden van contact blijken beïnvloed te kunnen worden door het volgen van training. Dit ondersteunt de conclusies die De Janasz en Forret (2008) trekken over de ontwikkelbaarheid van netwerkgedrag. Er is alleen geen sprake van een verbetering op het gebied van socialiseren, het creëren van externe zichtbaarheid en het gebruiken van sociale media voor zakelijke doeleinden. Dat er geen transfer is geweest van de meeste netwerkvaardigheden kan hier een verklaring voor zijn. Volgens Baron en Markman (2003) zorgt het inzetten van vaardigheden en het comfort met netwerken voor het inzetten van dit netwerkgedrag. Als de netwerkvaardigheden niet blijvend verbeterd zijn, kan het netwerkgedrag ook niet meer en beter ingezet worden. Een andere verklaring voor het feit dat er geen transfer is geweest van het inzetten van sociale media en het creëren van externe zichtbaarheid kan zijn dat deze onderdelen minder aandacht gehad hebben tijdens de training. Het algemene doel van de training was: Het effectief kunnen opbouwen en onderhouden van relaties met anderen waardoor wederzijds voordeel kan worden behaald. Het bijwonen van professionele activiteiten, het onderhouden van contacten en het socialiseren hebben daarin meer aandacht gekregen. De training heeft wel een positief effect gehad op de ontwikkeling van netwerkvaardigheden en gedrag en er is behoefte aan deze ontwikkeling. Daarom wordt aangeraden de training verder te ontwikkelen naar aanleiding van de resultaten van deze studie. Hiervoor kan de training meerdere malen getest en doorontwikkeld worden om de effectiviteit te vergroten. Designonderzoek of ontwikkelingsonderzoek zou hiervoor een goede manier zijn waarbij een cyclisch proces van reflectie, ontwikkeling en onderzoek wordt gevolgd (Cobb, Confrey, diSessa, Lehrer & Schauble, 2003).

## **Hypothese 2**

*De follow-up van training heeft invloed op de positieve far transfer van netwerkvaardigheden en netwerkgedrag bij studenten in het Hoger beroepsonderwijs.*

De *follow-up* van training heeft geen effect gehad op de transfer van netwerkvaardigheden en netwerkgedrag. In het patroon van de resultaten is te zien dat de *follow-up* conditie een klein positief effect heeft op de transfer van de vaardigheden maar dat er bij geen enkele vaardigheid een significant verschil is tussen de twee condities. Hieruit kan geconcludeerd worden dat *follow-up* in de vorm van



buddykoppels geen effect heeft op de transfer van netwerkvaardigheden en netwerkgedrag. De resultaten komen overeen met de meta-review van Blume en anderen (2010). Zij concluderen dat interventies na afloop van de training weinig invloed hebben op de transfer van training. Gaudine en Saks (2004) beschrijven dat dit kan liggen aan het algemene positieve effect van de gehele training. Als een trainingsprogramma al gebaseerd is op de behoeftes en leerdoelen van de deelnemers en effectief is ontworpen en overgebracht kan de invloed van interventies na afloop van de training worden verwaarloosd (Gaudine & Saks, 2004). Zoals eerder te lezen was er effect op bepaalde netwerkvaardigheden en netwerkgedragingen en was de training zelf dus al effectief te noemen.

De resultaten van het huidige onderzoek komen niet overeen met het onderzoek van Tannenbaum en Yukl (1990), waarbij het inzetten van buddykoppels zorgde voor verhoogde transfer. Ook komt dit niet overeen met verschillende onderzoeken die ondersteuning van gelijken, feedback, evaluatie en reflectie als belangrijke factoren beschouwen die invloed hebben op de transfer van training (Aguinis & Kraiger, 2009; Cromwell & Kolb, 2004; Grossman & Salas, 2011; Heaven en anderen, 2006; Weisweiler, 2013). Toch zijn deze factoren en interventies allemaal getest in de werkomgeving. Deze werkomgeving blijkt uit de meta-review van Blume en anderen (2010) de grootste invloed te hebben op de transfer van training. In deze studie was er geen sprake van een gezamenlijke werkomgeving omdat het onderzoek uitgevoerd werd op een open inschrijvingstraining. De resultaten van deze studie laten zien dat het moeilijk is om de transfer te beïnvloeden in dit soort trainingen. Deelnemers gaan na de training uit elkaar en er kan geen invloed worden uitgeoefend op een gezamenlijke omgeving. Juist daarom is het extra belangrijk om voor deze trainingsvorm goede interventies in te zetten zodat trainingen wel impact hebben. Verder onderzoek is nodig om het verschil te testen tussen de impact van interventies in open inschrijvingstrainingen en incompany trainingen. Een aanbeveling is om voor vervolgonderzoek in open inschrijvingstrainingen, interventies in te zetten waarbij meer begeleiding wordt geboden, zoals supervisie en coaching door de trainer. Op die manier wordt de invloed op de *follow-up* van training vergroot. Buddykoppels kunnen daarin onderdeel zijn van de interventie. Een andere aanbeveling is om de *follow-up* met buddykoppels te testen in incompany trainingen, waar de deelnemers elkaar kunnen ondersteunen, opzoeken en herinneren aan de training. In dat geval is de kans veel groter dat zij de interventie toe zullen passen en dat de interventie impact heeft.

### **Beperkingen**

Een beperking op het gebied van de effectiviteit van de training heeft te maken met de duur van de trainingsuitvoer en het testen van veel verschillende variabelen. Uit de resultaten van het onderzoek van Hattie, Marsh, Neil en Richards (1997) blijkt namelijk dat hoe langer een training duurt hoe meer resultaten behaald kunnen worden. Het is dan ook moeilijk om op tien variabelen resultaten te behalen in een training van drie uur. Er is om praktische redenen gekozen voor een kortere training. Voor vervolgonderzoek wordt aangeraden een langere training in te zetten voor meer effectiviteit. Voor een hogere transfer wordt aangeraden de training over meerdere dagen te verspreiden. Volgens Baldwin,

Blume en Ford (2009) zorgt dit voor meer transfer van het geleerde. Binnen deze training wordt aangeraden meer aandacht te besteden aan het socialiseren, het inzetten van sociale media en het creëren van externe zichtbaarheid. Het inzetten van deze gedragingen heeft namelijk invloed op het vergroten van sociaal kapitaal (Forret & Dougherty, 2001). Zoals eerder genoemd is het effectief om netwerken te integreren in de eigen praktijk van de deelnemer. Om dit te samen te nemen met socialiseren, het inzetten van sociale media en het creëren van externe zichtbaarheid wordt aangeraden om van elke gedraging een apart trainingsonderdeel te maken, tussendoor begeleid met coaching, persoonlijke begeleiding en het inzetten van werkopdrachten.

Het is een beperking van het onderzoek dat maar 11 van de 22 deelnemers de *follow-up* met zekerheid hebben uitgevoerd. Hierdoor kan het effect van de *follow-up* op de transfer moeilijk vastgesteld worden. Dat de *follow-up* niet door iedereen is uitgevoerd, kan er, zoals eerder beschreven, mee te maken hebben dat de training niet incompany is uitgevoerd en dat de deelnemers van de training elkaar daardoor weinig vanzelfsprekend tegenkwamen en konden ondersteunen. Een aanbeveling is om voor vervolgonderzoek in open inschrijvingstrainingen, interventies in te zetten waarbij meer begeleiding wordt geboden, zoals supervisie en coaching door de trainer. Buddykoppels kunnen daarin wel onderdeel zijn van de interventie. Aan de andere kant kan het ook aan de inhoud of de timing van de *follow-up* liggen dat maar weinig deelnemers deze interventie hebben uitgevoerd. Er werd aan de deelnemers van de *follow-up* conditie gevraagd of zij drie keer een vragenlijst in wilden vullen en tijdens de *follow-up* doelen wilden bijstellen, oefenen met de elevator pitch en de leerpunten op wilden sturen (Bijlage D). Het kan zijn dat de deelnemers hiermee overvraagd zijn waardoor zij het hebben laten liggen. Ook viel de periode waarin zij de *follow-up* moesten uitvoeren in een tentamenperiode. Voor vervolgonderzoek is de aanbeveling om te letten op de dosering van de vraag aan de deelnemers en om te letten op de timing van de *follow-up*. Daarbij is het volgens Blume en anderen (2010) wel belangrijk dat de interventie lang is en impact heeft in het dagelijks leven van de deelnemers.

Een volgende beperking van het onderzoek is dat de vaardigheden en het gedrag niet op meerdere manieren gemeten zijn. Deze triangulatie had kunnen zorgen voor een betere ondersteuning van resultaten (Baarda, 2009). Hier is niet voor gekozen door tijdgebrek en de tijdsinvestering die gevraagd werd voor het opzetten en ontwikkelen van het gehele traject. Voor vervolgonderzoek wordt aangeraden gedrag ook te observeren en interviews te houden met de participanten zodat objectievere resultaten kunnen worden behaald en resultaten ondersteund kunnen worden. Verder wordt ook aangeraden zelfrapportages aan te vullen met beoordelingen van anderen over die persoon om zelfrapportage bias te vermijden (Tews & Tracey, 2008). Voor deze beoordelingen kunnen mensen uit de sociale omgeving of uit de werkomgeving gevraagd worden, zoals vrienden, familie, leidinggevendenden of collega's.

Een laatste beperking van dit onderzoek is de generaliseerbaarheid van de resultaten door de beperkte context van het onderzoek (Field, 2009). Het onderzoek vond tenslotte plaats in een Nederlandse context op een enkele Hogeschool. Dit is heel anders dan een Amerikaanse onderzoek binnen een bedrijf. Het is dan ook moeilijk de vergelijking hiermee te maken. Ook volgden de participanten 20 verschillende

opleidingen en was de verdeling van participanten over de opleidingen niet gelijk. 15 participanten volgden de studie Human Research Management en de rest van de participanten volgde allemaal een andere opleiding. Voor vervolgonderzoek wordt aangeraden het onderzoek uit te voeren binnen een gelijkwaardigere groep om de resultaten te kunnen generaliseren. Ook wordt aangeraden het onderzoek groter op te zetten en uit te voeren binnen meerdere Hogescholen en opleidingen zodat vergelijkingen tussen verschillende groepen kunnen worden gemaakt.

### **Relevantie**

Er behoefte aan samenwerkingsverbanden tussen de wetenschap en de praktijk waarin voorspellende factoren van transfer worden getest binnen daadwerkelijke interventies. Dit onderzoek draagt bij aan kennis over de effecten van *follow-up* en trainingsinterventies op de ontwikkeling van vaardigheden en gedrag in de praktijk. De resultaten van dit onderzoek geven aan dat het belangrijk is dat er aandacht besteed blijft worden aan de transfer van training. Dit resultaat is erg belangrijk omdat er nog steeds weinig transferinterventies in trainingen opgenomen worden (Saks & Belcourt, 2006). Dit onderzoek geeft de resultaten van deze studie op het gebied van de ontwikkelbaarheid van netwerkvaardigheden en het inzetten van netwerkgedrag, geven een theoretische fundering aan uitspraken in verschillende studies. Netwerkvaardigheden en netwerkgedrag blijken ontwikkelbaar door training. Trainers, docenten en onderwijskundigen kunnen met deze uitkomsten verder met het ontwikkelen van trainingen en lessen op het gebied van netwerken om deelnemers klaar te stomen voor een maatschappij waarin netwerken belangrijk is om kansen op de arbeidsmarkt te vergroten, meer carrière succes te verkrijgen en beter te presteren op de werkvloer. Vooral op het gebied van zelfpromotie, netwerkcomfort en sociaal aanpassingsvermogen liggen kansen. Daarbij moet goed gekeken worden naar de transfer van deze vaardigheden. Uit de resultaten van deze studie blijkt dat transfer zeker niet vanzelf wordt bereikt. Dit betekent dat trainers, vormgevers en HRD-ers bij de ontwikkeling van trainingen en leertrajecten nadenken over hoe een hoge transfer behaald kan worden. De aanbeveling is daarbij om het inzetten van buddykoppels aan te vullen met persoonlijke begeleiding en coaching door een professional. In open inschrijvingstrainingen blijkt het heel belangrijk dat er begeleiding geboden wordt voor het inzetten van vaardigheden na afloop van de training. Ook is het aan te raden de training te verdelen over meerdere tijdstippen en te verspreiden over een langere periode voor meer impact.

## Referenties

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel psychology*, 50(2), 341-358. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x
- Baarda, B. (2009). Dit is onderzoek. Richtlijnen voor het opzetten, uitvoeren en evalueren van onderzoek.
- Baartman, L. K., & de Bruijn, E. (2011). Integrating knowledge, skills and attitudes: Conceptualising learning processes towards vocational competence. *Educational Research Review*, 6(2), 125-134. doi: 10.1016/j.edurev.2011.03.001
- Baldwin, T. T., Ford, J. K., & Blume, B. D. (2009). Transfer of training 1988–2008: An updated review and agenda for future research. *International review of industrial and organizational psychology*, 24, 41-70. doi: 10.1002/9780470745267.ch2
- Barnett, S. M., & Ceci, S. J. (2002). When and where do we apply what we learn? A taxonomy for *far* transfer. *Psychological Bulletin*, 128, 612-637. doi: 10.1037//0033-2909.128.4.612
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60. doi: 10.1016/S0883-9026(00)00069-0
- Baron, R. A., & Tang, J. (2009). Entrepreneurs' social skills and new venture performance: Mediating mechanisms and cultural generality. *Journal of Management*, 35(2), 282-306. doi: 10.1177/0149206307312513
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2008). Active learning: effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 296. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.296
- Benander, R., & Lightner, R. (2005). Promoting transfer of learning: Connecting general education courses. *The Journal of General Education*, 54(3), 199-208. doi: 10.1353/jge.2006.0001
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36, 1065-1105. doi: 10.1177/0149206309352880
- Brown, T. (2005). Effectiveness of distal and proximal goals as transfer of training intervention: A field experiment. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 369–387. doi: 10.1002/hrdq.1144
- Burke, M. J., Sarpy, S. A., Smith-Crowe, K., Chan-Serafin, S., Salvador, R. O., & Islam, G. (2006). Relative effectiveness of worker safety and health training methods. *American Journal of Public Health*, 96(2), 315. doi: 10.2105/AJPH.2004.059840
- Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) (2013). Minder jongeren actief op de arbeidsmarkt. Geraadpleegd

- op 18 februari 2014 via;  
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/jongeren/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-werkzaam-werkloos-art.htm>
- Cheng, E. W., & Hampson, I. (2008). Transfer of training: A review and new insights. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 327-341. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00230.x
- Cobb, P., J. Confrey, A. diSessa, R. Lehrer & L. Schauble (2003), *Design experiments in educational research*. *Educational Researcher* 32 (1), 9-13. doi: 10.3102/0013189X032001009
- Cromwell, S. E., & Kolb, J. A. (2004). An examination of work–environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human resource development quarterly*, 15(4), 449-471. doi: 10.1002/hrdq.1115
- De Corte, E. (2003). Transfer as the productive use of acquired knowledge, skills, and motivations. *Current directions in psychological science*, 12(4), 142-146. doi: 10.1111/1467-8721.01250
- De Janasz, S. C., & Forret, M. L. (2008). Learning the art of networking: A critical skill for enhancing social capital and career success. *Journal of Management Education*, 32(5), 629-650. doi: 10.1177/1052562907307637
- Eurostat. (2014). Euro area unemployment rate. Geraadpleegd op 25 februari 2014 via;  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/3-03062014-BP/EN/3-03062014-BP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-03062014-BP/EN/3-03062014-BP-EN.PDF)
- Hattie, J., Marsh, H. W., Neill, J. T., & Richards, G. E. (1997). Adventure education and Outward Bound: Out-of-class experiences that make a lasting difference. *Review of educational research*, 67(1), 43-87. doi: 10.3102/00346543067001043
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance improvement quarterly*, 10(2), 22-41. doi: 10.1111/j.1937-8327.1997.tb00047.x
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419-437. doi: 10.1002/job.253
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2001). Correlates of networking behavior for managerial and professional employees. *Group & Organization Management*, 26(3), 283-311. doi: 10.1177/1059601101263004
- Gegenfurtner, A. (2013). Motivation and transfer in professional training: A meta-analysis of the moderating effects of knowledge type, instruction, and assessment conditions. *Educational Research Review*, 6(3), 153-168. doi:10.1016/j.edurev.2011.04.001
- Glass, G. V., & Hopkins, K. D. (1996). *Statistical methods in psychology and education*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon. *Statistical practices of educational researchers: An analysis of their ANOVA, MANOVA, and ANCOVA analyses*. *Review of Educational Research*, 68, 350-386.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal*

- of Training and Development*, 15(2), 103–120. doi: 10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x
- Heaven, C., Clegg, J., & Maguire, P. (2006) Transfer of communication skills training from workshop to workplace: The impact of clinical supervision. *Patient Education and Counseling*, 60, 313–325. doi: 10.1016/j.pec.2005.08.008
- Kline, P. (2013). *Handbook of psychological testing*. Routledge.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick J.D. (2006). *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Lim, D. H., & Morris, M. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resources Development Quarterly*, 17, 85–115. doi: 10.1002/hrdq.1162
- McCallum, S., & O'Connell, D. (2009). Social capital and leadership development: building stronger leadership through enhanced relational skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 152-166. doi: 10.1108/01437730910935756
- Mulder, M. (2001). Competence development–some background thoughts 1. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 7(4), 147-158. doi:10.1080/13892240108438822
- Saks, A. M., Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organisations. *Human Resource Management*, 45, 4, 629–648 doi: 10.1002/hrm.20135
- Salas, E. & Stagl, K. C. (2009). Design training systematically and follow the science of training. *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*, 59-84.
- Salas, E., Wilson, K. A., Priest, H. A., & Guthrie, J. W. (2006). Design, delivery, and evaluation of training systems. *Handbook of Human Factors and Ergonomics, Third Edition*, 472-512.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), 399-441. doi: 10.1146/annurev.ps.43.020192.002151
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Tews, M. J., & Tracey, J. B. (2008). An empirical examination of posttraining on-the-job supplements for enhancing the effectiveness of interpersonal skills training. *Personnel Psychology*, 61, 375-401. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00117.x
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.1011
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-294. doi: 10.1111/j.1468-2419.2007.00286.x
- Wanberg, C. R., Kanfer, R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of networking intensity among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 491. doi: 10.1037//0021-9010.85.4.491

- Weisweiler, S., Nikitopoulos, A., Netzel, J., & Frey, D. (2013). Gaining insight to transfer of training through the lens of social psychology. *Educational Research Review*, 8, 14-27. doi: 10.1016/j.edurev.2012.05.006
- Wolff, H-G., & Moser, K. (2009) Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 94, 196-206 doi: 10.1037/a0013350
- Wolff, H-G., & Moser, K. (2010) Do specific types of networking predict specific mobility outcomes? A two-year prospective study. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 238–245. doi: 10.1016/j.jvb.2010.03.001
- Yelon, S. L., & Ford, J. K. (1999). Pursuing a multidimensional view of transfer. *Performance Improvement Quarterly*, 12(3), 58-78. doi: 10.1111/j.1937-8327.1999.tb00138.x
- Zebrowitz, L. A., & Collins, M. A. (1997). Accurate social perception at zero acquaintance: The affordances of a Gibsonian approach. *Personality and social psychology review*, 1(3), 204-223. doi: 10.1207/s15327957pspr0103\_2

## **Bijlage A. Vragenlijst netwerkvaardigheden en netwerkgedrag**

### **Vragenlijst over netwerken: voor de training**

Deze vragenlijst is een onderdeel van de training 'Overtuigend netwerken'. Het doel van de vragenlijst is het in kaart brengen van jouw netwerkvaardigheden, netwerkgedrag en persoonlijke netwerk. De vragenlijst is ontwikkeld door de Universiteit Utrecht. Met het invullen help je mee aan het uitbreiden van kennis op het gebied van netwerken en trainingen. Wij vragen je alle vragen te beantwoorden. De gegevens zullen anoniem verwerkt worden.

Veel succes met invullen!

---

#### **Algemene gegevens**

Naam: .....

Geslacht: Man / Vrouw (doorhalen wat niet van toepassing is)

Leeftijd: ..... jaar

Type onderwijs op dit moment: MBO / HBO / Universiteit / geen (doorhalen wat niet van toepassing is)

Studiejaar op dit moment: 1 / 2 / 3 / 4 / master / geen (doorhalen wat niet van toepassing is)

Studie: .....

Aantal maanden werkervaring studiegerelateerd: ..... maanden

Aantal maanden werkervaring niet-studiegerelateerd: ..... maanden

Aantal maanden stage ervaring: ..... maanden

Heb je op dit moment werk/stage? Ja / Nee (doorhalen wat niet van toepassing is)



## Netwerkvaardigheden

Geef van de onderstaande stellingen aan in hoeverre je het eens of oneens bent met de stellingen.

	Stelling	1 (helemaal mee oneens)	2 (mee oneens)	3 (een beetje mee oneens)	4 (niet mee oneens, niet mee eens)	5 (een beetje mee eens)	6 (mee eens)	7 (helemaal mee eens)
1	Ik kan karaktertrekken van anderen goed herkennen door het observeren van hun gedrag							
2	Ik kan mij op mijn gemak voelen bij alle soorten mensenjong of oud, met dezelfde of een andere achtergrond dan ik.							
3	Wat ik van binnen voel kan ik laten zien aan de buitenkant							
4	Ik kan andere mensen bewust maken van mijn talenten of kwalificaties							
5	Ik voel me comfortabel om mijn vrienden om zakelijk advies te vragen							
6	Ik kan andere mensen goed inschatten							
7	Ik kan me makkelijk aanpassen aan bijna elke sociale situatie							
8	Mensen kunnen altijd mijn emoties lezen, zelfs als ik deze probeer te verbergen							
9	Ik praat met trots over mijn ervaring en opleiding							
10	Ik houd er niet van anderen te vragen naar carrière mogelijkheden omdat ik weet dat ze druk zijn							
11	Ik kan anderen doorgaans goed lezen - zien hoe ze zich voelen in een bepaalde situatie							

	Stelling	1 (helemaal mee oneens)	2 (mee oneens)	3 (een beetje mee oneens)	4 (niet mee oneens, niet mee eens)	5 (een beetje mee eens)	6 (mee eens)	7 (helemaal mee eens)
12	Ik kan met iedere gesprekspartner bijna alle onderwerpen aansnijden							
13	Andere mensen kunnen doorgaans zien hoe ik me op een bepaald moment voel							
14	Ik maak mensen bewust van wat ik heb bereikt							
15	Ik voel me comfortabel om collega's of kennissen te vragen voor hulp in mijn carrière							
16	Ik kan in de meeste situaties herkennen waarom mensen op een bepaalde manier hebben gehandeld							
17	Mensen vertellen me dat ik gevoelig en begripvol ben							
18	Ik laat anderen weten dat ik bekend sta als bekwaam op een specifiek gebied							
19	Ik voel me comfortabel gevolgt te geven aan de zakelijke contacten die ik heb opgedaan							
20	Ik heb geen probleem om mezelf voor te stellen aan vreemden							
21	Ik weet wanneer het een goed moment is om iemand om een gunst te vragen							
22	Ik houd er niet van familie en vrienden te bellen over carrière mogelijkheden							

## Netwerkgedrag

Geef met betrekking tot onderstaand gedrag aan in hoeverre je het gedrag afgelopen maand hebt vertoond. Denk bij werk aan jouw huidige baan, bijbaan, stage, of bestuursfunctie.

	Stelling	1(nooit)	2(zelden)	3(af en toe)	4(regelmatig)	5(vaak)	6(heel vaak)
1	Bellen van zakelijke connecties om contact te houden						
2	Een cursus geven						
3	Wat gaan drinken met collega's na het werk						
4	Deelnemen aan maatschappelijke projecten						
5	Spreken op een bijeenkomst						
6	Deelnemen aan bedrijfssporten						
7	Uitdelen van visitekaartjes						
8	Conferenties of beurzen bijwonen						
9	Contact opnemen met oude vrienden van school of studie						
10	Met jouw huidige leidinggevende gaan lunchen						
11	Spreken over andere niet-werkgerelateerde zaken op werk (sport, televisieprogramma's o.a.)						
12	Deelnemen aan activiteiten van jouw organisatie die een bijdrage leveren aan de samenleving						
13	Professionele seminars of workshops geven						
14	Aan taken op het werk deelnemen waardoor je meer opvalt						
15	Optreden als commentator voor een krant, tijdschrift of talkshow						
16	Zenden van dankmails-, berichten- of geschenken aan mensen die jou geholpen hebben in jouw werk of carrière						

	Stelling	1(nooit)	2(zelden)	3(af en toe)	4(regelmatig)	5(vaak)	6(heel vaak)
17	Artikelen publiceren in de bedrijfsnieuwsbrief of vakbladen						
18	Bij indirecte collega's op werk langsgaan om een praatje te maken						
19	Lunchen met zakelijke personen buiten werk						
20	Bijeenkomsten van zakelijke organisaties bijwonen						
21	Deelnemen aan sociale gelegenheid met mensen van het werk (anders dan wat gaan drinken)						
22	Sturen van e-mails, kaarten of berichten om met mensen in contact te blijven						
23	Bijeenkomsten bijwonen van maatschappelijke en sociale groepen, clubs, enzovoort						
24	Nieuwe werkopdrachten accepteren waardoor je opvalt						
25	Zakelijke contacten opdoen via social media						
26	Golf, tennis, enzovoort met collega's of klanten spelen						
27	Professionele seminars of workshops bijwonen						
28	Zakelijke updates plaatsen op social media						

## Bijlage B. Factoranalyse netwerkvaardigheden en netwerkgedrag

Tabel B1. Resultaten van de factoranalyse in SPSS van de vragenlijst netwerkvaardigheden.

<i>Item</i>	<i>Geroteerde factorladingen</i>				
	<i>Netwerk-comfort</i>	<i>Sociaal aanpassings- vermogen</i>	<i>Expressiviteit</i>	<i>Zelfpromotie</i>	<i>Sociale perceptie</i>
Ik houd er niet van familie en vrienden te bellen over carrière mogelijkheden	.93				
Ik heb geen probleem om mezelf voor te stellen aan vreemden	.68				
Ik voel me comfortabel om collega's of kennissen te vragen voor hulp in mijn carrière	.59				
Ik voel me comfortabel om mijn vrienden om zakelijk advies te vragen					
Ik kan mij op mijn gemak voelen bij alle soorten mensen- jong of oud, met dezelfde of een andere achtergrond dan ik.		.82			
Ik kan me makkelijk aanpassen aan bijna elke sociale situatie		.78			
Ik praat met trots over mijn ervaring en opleiding		.62			
Ik weet wanneer het een goed moment is om iemand om een gunst te vragen	.42	.53			
Mensen vertellen me dat ik gevoelig en begripvol ben		.46			
Mensen kunnen altijd mijn emoties lezen, zelfs als ik deze probeer te verbergen			.89		
Andere mensen kunnen doorgaans zien hoe ik me op een bepaald moment voel			.88		
Wat ik van binnen voel kan ik laten zien aan de buitenkant				.77	
Ik houd er niet van anderen te vragen naar carrière mogelijkheden omdat ik weet dat ze druk zijn	.47		.54		
Ik kan in de meeste situaties herkennen waarom mensen op een bepaalde manier hebben gehandeld			.42	-.44	
Ik laat anderen weten dat ik bekend sta als bekwaam op een specifiek gebied				.91	
Ik voel me comfortabel gevolg te geven aan de zakelijke contacten die ik heb opgedaan				.69	
Ik kan andere mensen bewust maken van mijn talenten of kwalificaties			.40	.64	
Ik kan met iedere gesprekspartner bijna alle onderwerpen aansnijden		.46		.54	
Ik maak mensen bewust van wat ik heb bereikt				.50	
Ik kan andere mensen goed inschatten					.80

Ik kan karaktertrekken van anderen goed herkennen door het observeren van hun gedrag	-.42	.69
Ik kan anderen doorgaans goed lezen - zien hoe ze zich voelen in een bepaalde situatie	.66	.68

*Note:* Alleen ladingen boven .40 zijn getoond.

Tabel B2. Tabel B1. *Resultaten van de factoranalyse in SPSS van de vragenlijst netwerkgedrag.*

<i>Item</i>	<i>Sociali- seren</i>	<i>Externe zichtbaar heid</i>	<i>Sociale media</i>	<i>Prof. activiteit en</i>	<i>Contact onderh.</i>	
Deelnemen aan sociale gelegenheid met mensen van het werk (anders dan wat gaan drinken)	.88					
Wat gaan drinken met collega's na het werk	.81					
Bellen van zakelijke connecties om contact te houden	.59				-.46	
Deelnemen aan activiteiten van jouw organisatie die een bijdrage leveren aan de samenleving	.53					
Deelnemen aan maatschappelijke projecten	.46					
Een cursus geven		.97				
Professionele seminars of workshops geven		.92				
Spreken op een bijeenkomst		.67				
Zakelijke updates plaatsen op social media			-.77			
Zakelijke contacten opdoen via social media			-.76			
Golf, tennis, enzovoort met collega's of klanten spelen				.94		
Lunchen met zakelijke personen buiten werk				.52	-.43	
Optreden als commentator voor een krant, tijdschrift of talkshow				.52		
Bijeenkomsten van zakelijke organisaties bijwonen				-.71		
Bij indirecte collega's op werk langsgaan om een praatje te maken				-.67		
Deelnemen aan bedrijfssporten				.64		
Professionele seminars of workshops bijwonen				-.61	.40	
Bijeenkomsten bijwonen van maatschappelijke en sociale groepen, clubs, enzovoort				-.50	.43	
Met jouw huidige leidinggevende gaan lunchen					.80	
Zenden van dankmails, berichten- of geschenken aan mensen die jou geholpen hebben in jouw werk of carrière					.60	
Uitdelen van visitekaartjes					.54	
Nieuwe werkopdrachten accepteren waardoor je					.51	.45

---

opvalt		
Conferenties of beurzen bijwonen		.46
Artikelen publiceren in de bedrijfsnieuwsbrief of vakbladen		.89
Sturen van e-mails, kaarten of berichten om met mensen in contact te blijven		.52
Contact opnemen met oude vrienden van school of studie		.90
Spreken over andere niet-werkgerelateerde zaken op werk (sport, televisieprogramma's o.a.)	.55	.57
Aan taken op het werk deelnemen waardoor je meer opvalt		.46

---

*Note: Alleen ladingen boven .40 zijn getoond.*

## Bijlage C: Training overtuigend netwerken

<i>Trainers</i>	Rudy van Beurden   Eva Smeele
<i>Contactpersoon</i>	Guusje van Kersbergen 0651964395
<i>Waar</i>	Hogeschool Utrecht   Oudenoord 700   Utrecht
<i>Deelnemers</i>	+/-12 studenten in de actieve training/ +/-20 studenten in de passieve training
<i>Datum</i>	Di 4 maart 2014
<i>Tijd</i>	15:00-18:00u 19:00-22:00u
<b>DOEL</b>	<b>Het effectief kunnen <u>opbouwen</u> en <u>onderhouden</u> van relaties met anderen waardoor <u>wederzijds voordeel</u> kan worden behaald.</b>

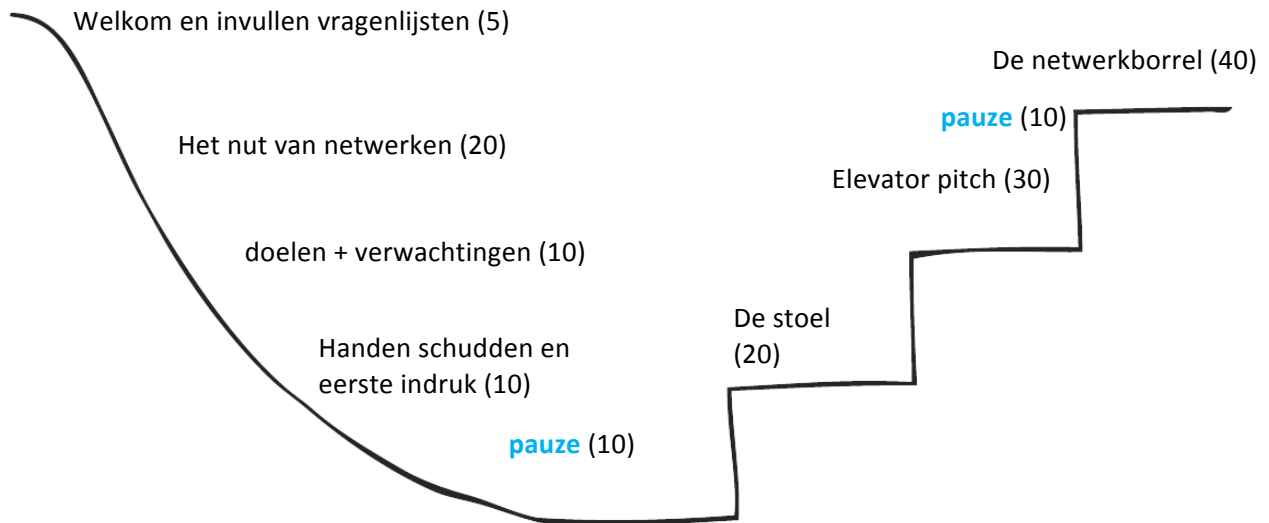
---

<b>Doelgroep</b>	HBO studenten.		
<b>Kernbegrippen</b>	energie   interactie   netwerken   enthousiasme   doelgericht sociale perceptie, impressie management, overtuigingskracht, sociaal aanpassingsvermogen en expressiviteit		
<b>Benodigheden</b>	- grote ruime ruimte met bewegingsvrijheid - flipover (2) met voldoende vellen - markers, stiften etc. - 20 stoelen - naamstickers - pennen - laptop en beamer (alleen in de masterclass)		
<b>Totale tijd training</b>	<b>3 uur</b>		
<b>Trainers</b>	Rudy van Beurden	rudy@echtgaaf.eu	06 13911221
	Eva Smeele	eva.smeele@hotmail.com	0618350015
<b>Contactpersoon</b>	Guusje van Kersbergen	g.vankersbergen@gmail.com	06 51964395



## Actieve training

**doel** | Het effectief kunnen opbouwen en onderhouden van relaties met anderen waardoor wederzijds voordeel kan worden behaald.



1	15:00u – 15:15u	Welkom! + invullen vragenlijsten	15 min
2	15:15u – 15:35u	Het nut van netwerken	20 min
3	15:35u – 15:45u	Doelen + verwachtingen	10 min
4	15:45u – 15:55u	Handen schudden en eerste indruk	15 min
5	15:55u – 16:15u	De stoel	20 min
<b>6</b>	<b>16:15u – 16:25u</b>	<b>pauze</b>	<b>10 min</b>
7	16:25u – 16:55u	Elevator pitch	30 min
9	16:55u – 17:35u	De netwerkborrel	40 min
10	17:35u – 17:50u	Actieplan en <i>follow-up</i>	10 min
11	17:50u – 18:00u	Evaluatie en vragenlijst	10 min

## Welkom! + Invullen vragenlijsten

15:00u 15 min	Hallo, welkom bij deze netwerktraining! Korte uitleg over het onderzoek van de universiteit Utrecht. Het onderzoek gaat over het verbeteren van netwerkvaardigheden. Laat alle deelnemers een vragenlijst invullen. We gaan er samen een mooie training van maken!
------------------	--

## Het nut van netwerken

15:15u 20 min	<p>Vertel de deelnemers: 'Steek je hand op als je ooit hebt genetwerkt.' Meestal steekt niet iedereen zijn/haar hand op. Vraag de deelnemers de handen omhoog te houden en stel de vraag: 'Wie van jullie heeft er gevraagd voor aanbevelingen voor een goede kapper, een goed restaurant of sportclub toen je hier kwam (nieuwe school/stad)?' Normaal gesproken zijn alle handen nu omhoog. Dit is ook netwerken.</p> <p><i>Vraag de deelnemers wat volgens hun netwerken is. Netwerken is het effectief kunnen <u>opbouwen</u> en <u>onderhouden</u> van relaties met anderen waardoor <u>wederzijds voordeel</u> kan worden behaald.</i></p> <p><i>Vraag de deelnemers zichzelf voor te stellen en een succeservaring op het gebied van netwerken te vertellen. De trainer begint.</i></p> <p><i>Vraag daarna wat volgens de deelnemers het nut van netwerken is en schrijf dit op de flip-over.</i></p> <p>Netwerken kan helpen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bij het zoeken naar een baan of een carrière verandering</li><li>• Om toegang te krijgen tot de beschikbare middelen en informatie in een organisatie.</li><li>• Om de effectiviteit te verhogen van onderzoeken, het creëren van nieuwe concepten of ideeën of bij het starten van nieuwe projecten.</li><li>• Om nieuwe werknemers te vinden.</li><li>• Bij het vinden van aanbieders van goederen en diensten.</li><li>• Bij het opstarten of uitbreiden van een bedrijf</li></ul>
------------------	---

## Doelen + verwachtingen

15:35u 10 min	<p><i>Wat zijn jullie verwachtingen van de dag?</i></p> <p>Schrijf dit op de flip-over en kom tijdens de training terug op de zaken die de deelnemers verwachten.</p>
------------------	---

## Handen schudden en eerste indruk

15:45u 10 min	<p><b>Deelnemers bewust maken van het belang van een positieve eerste indruk</b></p> <p>Vertel dat de deelnemers op een bedrijvendag zijn en iedereen voor het eerst ontmoeten. Vertel dat de leerlingen alle personen in de kamer de hand moeten schudden en moeten "begroeten".</p> <p>Nabespreking:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Wat viel je op aan de anderen die je een hand hebt geschud? Lachten ze? Keken ze je in de ogen? Gaven ze hun naam? Vroegen ze naar jouw naam? Wat voor effect hadden deze gedragingen?</li><li>2. Beschrijf de verschillen tussen de begroetingen die je kreeg. Wat voor effect heeft dat op de indruk die je van die persoon kreeg; zelfverzekerd, onzeker, kracht, arrogantie.</li><li>3. Hoe belangrijk is een eerste indruk?</li></ol>
------------------	--

## weten | De Stoel

<b>Subdoel</b> 15:55u 15 min	<p><b>Deelnemers leren te overtuigen en te vragen naar beweegredenen van anderen</b></p> <p>1 van de deelnemers gaat met de trainer naar de gang en krijgt de opdracht om terug in het lokaal op een stoel te gaan zitten. Dit is de allerlekkerste stoel van de wereld. Zij willen hier heel graag in blijven zitten. De andere deelnemers gaan straks proberen de deelnemers uit de stoel te krijgen. De deelnemers komen alleen uit de stoel als er gevraagd wordt naar de beweegredenen; waarvoor zou diegene uit de stoel komen?</p> <p>De trainer kan een time-out nemen als daar behoefte aan is en doorvragen waarom de deelnemers denken dat het niet lukt.</p>
------------------------------------	--

## Nabespreken van de stoel

16:10u 5 min	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wat leren jullie hiervan?</li><li>- Wat werkt bij het overtuigen van een ander?</li></ul> <p><i>Schrijf op de flip over:</i></p> <p>Principes van overtuigen:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Weet wat je wil bereiken</li><li>2. Sta achter je argumenten</li><li>3. Bedenk (of vraag) waarvoor de ander warmloopt</li><li>4. Benoem het voordeel voor de ander in positieve bewoordingen</li></ol> <p>Met netwerken is het belangrijk om vragen te blijven stellen aan anderen en daarop in te spelen. Mensen willen graag over zichzelf vertellen en het is goed voor het <u>wederzijdse voordeel</u> en <u>vertrouwen</u>.</p>
-----------------	---

## snappen | Elevator pitch

### Subdoel

16:25u

30 min

### Deelnemers leren wat ze willen en weten dit goed over te brengen.

Voor netwerken is het belangrijk om goed te kunnen verwoorden wie je bent, wat je te bieden hebt en waar je naar op zoek bent. Hoe specifieker je bent, hoe makkelijker het is om aan informatie te komen en hoe beter je onthouden wordt.

*Vraag: Wie heeft er wel eens van een elevator pitch gehoord? Wat is het?*

Een korte reclame over jezelf, je vaardigheden en ervaringen. Je doel is om interesse te wekken van de ander. Tegenwoordig is het nodig om op te vallen en jezelf te laten zien om ertussenuit te springen.

Stel je voor dat je op het knopje van de lift drukt in het gebouw van de organisatie van je dromen. In de lift komt de baas van het bedrijf naast je staan en vraagt je wat je daar komt doen. In 45 seconden moet je uitleggen wie je bent, wat je te bieden hebt en waar je naar op zoek bent. Jullie gaan nu zelf ook oefenen met een elevator pitch. Bedenk voor wie je de pitch geeft.

*Vraag: Waar moet een goede elevator pitch uit bestaan?*

*Schrijf dit op een flip over*

Uitleg over de cirkel van het filmpje met een voorbeeld; waarom, hoe, wat. De deelnemers kunnen dit gebruiken als ondersteuning.



### **Hand-out opdracht 1** invullen door de studenten (10 minuten)

*De meer ervaren pitchers kunnen hun pitch uitbreiden, kijk waar behoefte aan is:*

- Opening die memorabel is
- Onderbouwd met sprekende voorbeelden
  - o STARR methoden Situatie, Taak, Actie, Resultaat, Reflectie
- Sterke afsluiting: bijvoorbeeld eindigen met een vraag

De pitch wordt voor de klas gedaan. De deelnemers en trainer geven positieve en constructieve feedback op de elevator pitch verbaal/non-verbaal beginnende met wat er goed ging. De pitch wordt getimed door de trainer en de trainer geeft aan wanneer 45 seconden gehaald wordt.

Feedback kan opgeschreven worden bij **Hand-out opdracht 4**

De pitches kunnen ook bijvoorbeeld online gebruikt.

## kunnen | De netwerkborrel (samen met de andere groep)

**Subdoel**  
16:55u  
30 min

**Deelnemers gaan met elkaar netwerken en gebruiken de eerder ingezette vaardigheden (positieve ontmoeting inclusief stevige handdruk en oogcontact, elevator pitch, vragen naar beweegredenen).**

***Hand-out opdracht 2:*** Vraag de deelnemers hun eigen netwerk erbij te pakken of in te vullen.

Dit netwerk gebruiken om te weten wat zij kunnen betekenen voor anderen en wat ze zelf willen bereiken.

Daarna gaan de deelnemers naar de bar voor de netwerkborrel. De setting is een alumni, professionele organisatie, of community event. Elke deelnemers gaat op zoek naar (1) contacten voor zichzelf met de doelen die hij/zij wil bereiken of (2) krijgt een rol toebedeeld (bijlage 1) die aangeeft wie je bent en wat je hoopt te bereiken (bijvoorbeeld het vinden van een baan, werknemer, dienst). Kijk waar behoefte aan is.

Vertellen dat de deelnemers hun vaardigheden (bv., assertief spreken, luisteren, empathie, professionele etiquette) moeten gebruiken om te netwerken. Tijdens de oefening schrijven de deelnemers de namen van de contactpersonen op en waarom ze het gevoel dat het contact de moeite waard is.

## Nabespreken Netwerkborrel

17:25u  
10 min

Nabespreken

1. Uitkomst te vragen (bijvoorbeeld, heb je ontdekt wie / wat je zocht?),
2. Proces (bijvoorbeeld, welke vaardigheden je geholpen vinden wie je zocht?),
3. Geleerde lessen (bijv. hoe belangrijk is assertief spreken of oogcontact te maken?),
4. Algemene invloed (hoe voelde het toen je ...?).

### Actieplan en eventuele *follow-up*

---

17:35u 15 min	<p>Het is belangrijk om de geleerde vaardigheden in te zetten in de praktijk om je netwerk uit te breiden. Je hebt zelf vrienden, familie en kennissen maar die kennen ook weer mensen. Een sterk netwerk is een divers netwerk.</p> <p>Deel de deelnemers in in 2-tallen die elkaar kennen.</p> <p><b>Hand-out opdracht 3:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.Omschrijf <u>wat</u> je wil bereiken</li><li>2.Omschrijf <u>wie</u> je gaat benaderen</li><li>3.Omschrijf <u>hoe</u> je dat gaat doen</li><li>4.Omschrijf <u>wanneer</u> je dit komende maand gaat uitvoeren</li><li>5.Omschrijf welk gedrag uit de gedragslijst je de komende maand gaat inzetten</li></ol> <p><b>Alleen voor de follow-up conditie:</b> De 2-tallen zijn ook de 2-tallen voor de follow-up. Leg de follow-up uit: <b>Hand-out opdracht 4.</b></p>
------------------	---

### Evaluatie + vragenlijst

---

17:50u 10 min	<p>Sluit af door alle deelnemers een woord te laten zeggen hoe ze de dag vonden. Ze mogen niet herhalen wat degene voor ze zei en ze mogen geen leuk zeggen.</p> <p>De deelnemers vullen de vragenlijst in.</p> <p><b>Bedankt voor jullie deelname!</b></p>
------------------	---

<p>Je bent een jonge, maar getalenteerde aannemer. U bent op zoek naar een groot project waardoor uw bedrijf van de grond gaat komen.</p>	<p>Je bent een ontwikkelaar die een groot winkelcentrum project gaat opstarten. Je hebt een verscheidenheid van mensen nodig om u te helpen, met inbegrip van ontwerpen, de bouw, de financiering, enz.</p>
<p>Je bent een nieuwe politieke partij aan het opstarten en je bent op zoek naar kandidaten, financiering en informatie.</p>	<p>Je bent een student politicologie die bijna afgestudeerd is en op zoek is naar een nieuwe uitdaging. Je wil graag binnen de politiek aan de slag maar vind het moeilijk om de arbeidsmarkt op te gaan.</p>
<p>Je bent een computerspecialist die zich richt op kleine bedrijven en je wil je gaan specialiseren in business-georiënteerde computerprogramma's. Je zoekt mensen en bedrijven waarvoor je</p>	<p>Je bent een accountant die op zoek is naar een nieuw computerprogramma dat past bij uw huidige office software. Ook ben je geïnteresseerd in mensen of bedrijven waarvoor je de boekhouding kunt doen.</p>
<p>Je bent een trainer gespecialiseerd in trainingen op het gebied van solliciteren en netwerken en je zoekt bedrijven of mensen die deze trainingen willen volgen of aanbieden.</p>	<p>Je bent werkgever bij een grote trainingsorganisatie en je bent op zoek naar nieuwe medewerkers en nieuwe trainingstakken om je bedrijf uit te breiden.</p>

## Bijlage D: Hand-out

### Vervolgopdracht 1: Actieplan

Bespreek met elkaar in hoeverre je hebt uitgevoerd wat je tot doel had gesteld aan het eind van de training aan de hand van de volgende vragen:

1. Wat je wilde bereiken?
2. Wie heb je benaderd?
3. Hoe heb je dat gedaan?
4. Wanneer heb je dit uitgevoerd?
5. Welk gedrag van de gedragslijst heb je meer ingezet?

Wissel ideeën met elkaar uit hoe je nog meer uit je netwerk kan halen en stel een nieuw plan op. Vul in:

1. Wat wil je bereiken
2. Wie ga je daarvoor benaderen?
3. Hoe ga je dat doen?
4. Wanneer ga je dit uitvoeren?
5. Welk gedrag van de gedragslijst ga je nog meer inzetten?

### Vervolgopdracht 2: Elevator pitch

Oefenen de elevator pitch nogmaals en geef elkaar feedback

Let daarbij op de volgende punten:

- Korte introductie van de student en wat hij/zij te bieden heeft
- Waarom, hoe, wat goed omschreven?
- Opening die memorabel is
- Belangrijke vaardigheden of kwaliteiten
- Onderbouwd met sprekende voorbeelden
  - o STARR methoden Situatie, Taak, Actie, Resultaat, Reflectie
- Sterke afsluiting: bijvoorbeeld eindigen met een vraag

**Stuur de leerpunten van het oefenen van de elevator pitch en de doelen naar [g.vankersbergen@gmail.com](mailto:g.vankersbergen@gmail.com)**



