

Het effect van de training ‘Persoonlijke Effectiviteit’ op
assertiviteit, psychologische capaciteiten en bevologenheid.



Faculteit sociale wetenschappen, Universiteit Utrecht

Thesis begeleidster: Dr. E. Demerouti (Eva)

Student: M.M. Snelder (Margriet)

Studentnr: 0322032

30-09-2008

Abstract

The current study sought to determine the effect of the training ‘Personal Effectiveness’ on specific characteristics of the individual. The participants’ level of assertiveness, psychological capital (hope, optimism, self-efficacy, and resiliency), work engagement, social support and autonomy were measured at the start of the training as well as at the end. Both the average scores and the presumed positive relationships between the study variables were examined. The principle finding of this study is the increase of the participants’ levels of both assertiveness and psychological capital during the training period. Furthermore confirming our prior expectation, a positive relationship between assertiveness and psychological capital was established, as well as a positive relationship between psychological capital and work engagement. With respect to autonomy at work and social support, men and women were considered separately because of the expected influence of gender. In men, we found an increase in the level of social support whereas for women both the level of social support and autonomy decreased. In conclusion, the training intervention largely contributed to the effectiveness of the participants’ personal and working life through increasing their levels of assertiveness and psychological capital.



Samenvatting

In deze studie wordt het effect van de training ‘Persoonlijke Effectiviteit’ op bepaalde individuele kenmerken van de (werkende) deelnemers onderzocht. De niveaus van assertiviteit, psychologische capaciteiten (hoop, optimisme, *self-efficacy*, incasseringsvermogen), bevologenheid, sociale steun en autonomie worden, voor - en na de training, vastgesteld. De gemiddelde scores worden getoetst op verschillen en de samenhang tussen psychologische capaciteiten en assertiviteit dan wel bevologenheid wordt onderzocht. Het belangrijkste resultaat is de gevonden toename in assertiviteit en psychologische capaciteiten. Er blijkt een verband te bestaan tussen deze twee concepten, waarbij assertiviteit een deel van de stijging van psychologische capaciteiten verklaart. Ook is een sterk verband tussen psychologische capaciteiten en bevologenheid aangetoond. Aangaande sociale steun en autonomie op het werk is onderscheid gemaakt tussen mannelijke – en vrouwelijke deelnemers. Mannen vertoonden een stijging op sociale steun, terwijl vrouwen minder sociale steun ervoeren na de training. Daarnaast nam bij vrouwen de perceptie van autonomie af. Concluderend heeft de training geleid tot een hoger niveau van assertiviteit en psychologische capaciteiten bij de deelnemers: zij hebben nu de mogelijkheid een effectiever persoonlijk - en werkend leven te leiden.



1. Inleiding

Het bereiken van organisatiesucces

Het bewustzijn dat organisaties hebben, met betrekking tot het belang van investeren in werknemers op meerdere gebieden dan enkel kennisniveau, groeit. Om competitief voordeel te behalen, is het van belang concurrerende organisaties ervan te weerhouden kerncompetenties te kunnen dupliceren. Om dit te bewerkstelligen dienen de kerncompetenties (1) uniek, (2) cumulatief, (3) onderling verbonden en (4) vernieuwbaar te zijn (Luthans & Youssef, 2004). Wanneer verschillende kerncompetenties aan deze criteria worden onderworpen, blijkt enkel de menselijke bron als kerncompetentie het potentieel te bezitten om te onderscheiden en uniciteit te prolongeren. Investeren in haar mensen is dé manier waarop een organisatie zich kan onderscheiden, en daarom de sleutel tot organisatiesucces. Onderzoek naar de ontwikkeling van werknemers en aspecten van de individuele werknemer die gerelateerd kunnen worden aan het succes van de organisatie, is van groot belang. Aspecten van het individu die aan prestatie en organisatiesucces zijn gerelateerd, zijn assertiviteit, psychologische capaciteiten en bevoegenheid. Assertiviteit omvat de capaciteit effectief te communiceren in interpersoonlijke situaties, door ideeën op een duidelijke en directe manier te delen (Wolpe & Lazarus, 1966). Psychologische capaciteiten, bestaande uit *self-efficacy* (vertrouwen in eigen kunnen), hoop, optimisme en incasseringsvermogen, worden gedefinieerd als positieve, unieke concepten die de mogelijkheid tot ontwikkeling bieden en gerelateerd zijn aan prestatieniveau (Luthans, 2002a, b; Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, & Avolio, 2008). Bevoegenheid is een werkgerelateerde affectieve motivationele staat van vervulling, die gekenmerkt wordt door energie, toewijding en absorptie' (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

In deze studie wordt de invloed van de training 'Persoonlijke Effectiviteit', verzorgd door een gerenommeerd Nederlands trainingsbureau, op de drie zojuist genoemde conceptuele domeinen onderzocht. De belangrijkste onderzoeksvragen luiden: 'Zijn de deelnemers, na het volgen van de training, gestegen op hun assertiviteitsniveau, op de mate van psychologische capaciteiten die zij bezitten en op hun niveau van bevoegenheid?'. Om effecten van de training te meten wordt aan de deelnemers een vragenlijst voorgelegd, zowel voor aanvang van de training (t1) als na afloop van de training (t2).

De rol van trainingsbureaus

Door het groeiende bewustzijn dat de sleutel tot het bereiken van organisatiesucces kan worden gevonden in de mensen die deel uitmaken van de organisatie, wordt er gezocht naar manieren om de individuele werknemer te ontwikkelen. Trainingsbureaus spelen hierop in en bieden trainingen aan



waarin de mogelijkheden worden geschept voor werknemers om zich te ontwikkelen op persoonlijk vlak. Tegelijkertijd wordt hierdoor gewerkt aan het doel van organisaties: het bereiken van organisatiesucces. In deze studie staat de training ‘Persoonlijke Effectiviteit: assertiviteitstraining voor mensen in organisaties’ centraal. Er wordt onderzocht of deze training bijdraagt aan de ontwikkeling van de werkende deelnemers op het vlak van assertiviteit, psychologische capaciteiten en bevoegdheid. De doelgroep van de training omvat personen die zich situationeel niet-assertief gedragen en de keuzemogelijkheid willen hebben om assertief gedrag te vertonen. De gedachte hierachter is dat een gewenst doel of effect gemakkelijker te bereiken is vanuit assertief gedrag.

De training ‘Persoonlijk Effectiviteit’

De training beoogt verandering teweeg te brengen via drie wegen: (1) het veranderen van cognities; (2) het veranderen van gedrag; en (3) het kunnen beïnvloeden van emoties en spanning (draaiboek training ‘Persoonlijke Effectiviteit, 2005).

Het veranderen van cognities. Het belangrijkste aspect van de training vormt de Rationele Emotieve Therapie (ofwel Rationele Effectiviteitstraining (RET)). Deze therapie kent twee belangrijke uitgangspunten: een filosofische - en een humanistische visie. Vanuit filosofisch oogpunt helpt de RET mensen te begrijpen en accepteren dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun emotionele verstoringen door te geloven in absolutistische en irrationele overtuigingen. Mensen worden bewust gemaakt van de keuzemogelijkheid, zelfbeschikking hebbende, in het verstoren dan wel reguleren van hun eigen emotionele balans. Door de wereld te bekijken vanuit een meer filosofisch perspectief wordt men onafhankelijker, meer individualistisch en minder conformistisch (Ellis, 1980). Het tweede uitgangspunt van de RET is een existentiële humanistische visie, waarin mensen gezien worden als holistische en doelgerichte individuen, die van waarde zijn, simpelweg omdat ze bestaan. Deze visie erkent mensen als mens, met bijbehorende tekortkomingen, waarden en potentie tot zelfverwerking (Ellis, 1962, 1971a, 1971b, 1973, 1974). Uit onderzoek is gebleken dat de RET irreële gedachten verminderd, stress doet afnemen en mensen meer assertief maakt (Lyons & Woods, 1990; Kushnir & Malkinson, 1993). Tevens veroorzaakt cognitieve herstructurering in combinatie met gedragstraining een grotere verhoging van assertiviteit, dan gedragstraining alleen (Jacobs & Cochran, 1982). Met de RET verwerven de deelnemers een gevoel van controle, over emoties en gedrag. Uit onderzoek naar controlegevoel, blijkt dat individuen die het gevoel hebben een positieve uitkomst zelf te kunnen beïnvloeden met hun gedrag, beschikken over een hoger niveau van zelfvertrouwen en minder gevoelens van machteloosheid en hopeloosheid ervaren (Chung, Preveza, Papandreas, 2006).

Het veranderen van gedrag. In de training wordt het binnen de gedragstherapie ontwikkelde model van de functionele analyse (Iwata et al., 1982, 1994) aan deelnemers als instrument



aangereikt, om te achterhalen welke factoren bijdragen aan het door hen vertoonde niet functionele gedrag. Door bewust te worden hoe het niet gewenste gedrag veroorzaakt wordt, wordt toegang tot verandering verschaft. Met behulp van de het communicatiemodel ‘De Roos van Leary’ (Leary, 1957), wordt de deelnemers geleerd hoe (automatische) communicatiepatronen ontstaan en hoe zij door middel van oefening in staat zijn de positie die zij in een bepaalde situatie wensen, te kunnen kiezen. Het model gaat ervan uit dat elk gedrag, bepaald gedrag oproept. Het model typeert gedrag en verduidelijkt de werking van dat gedrag op anderen, waarbij het belangrijk is te beseffen dat het gaat om de interactie tussen twee personen en dat deze verschilt van situatie tot situatie. Daadwerkelijk oefenen met gedrag en vaardigheden lijkt een belangrijke rol te spelen in assertief worden. Subassertieve individuen, die behoren tot het ene uiterste van het spectrum waar agressieve individuen het andere uiterste vertegenwoordigen, blijken namelijk in staat het passende assertieve gedrag te beschrijven, zelfs wanneer zij niet in staat zijn het zelf te vertonen (Alden et al., 1978).

Het leren beïnvloeden van emoties en spanning. Een laatste relevant onderdeel van de training betreft het leren omgaan met spanning en het beïnvloeden van emoties die spanning veroorzaken. In een meta-analyse met betrekking tot de effectiviteit van verschillende (werk)stress reducerende interventies, bleek het grootste effect wanneer relaxatietechnieken gecombineerd werden met cognitieve gedragsinterventies (van der Klink et al., 2001). Het kunnen omgaan met emotionele spanningen, dat in de training in het bijzonder wordt benaderd door middel van RET, is bevorderlijk voor een gevoel van controle en het vertrouwen om te kunnen gaan met moeilijke situaties (*self-efficacy*). Tevens wordt in de training gewerkt aan het ontspanningselement op uiteenlopende wijze, van zintuiglijke waarneming tijdens een ochtendwandeling (opmerkzaamheid) tot een oefening waarin hoofd en lichaam tot rust komen (meditatie).

In de training wordt gewerkt met leerdoelen. Alvorens de training start, vindt een intakegesprek plaats om de leerdoelen van de deelnemer te formuleren. Gedurende de training wordt stapsgewijs met de leerdoelen gewerkt (*stepping*), door het maken van voornemens en huiswerk. De verantwoordelijkheid voor het proces wordt gelegd bij de deelnemer, om *empowerment* te verhogen. Omdat trainingen plaatsvinden in groepsverband worden vaardigheden plenair of in subgroepen (*vicarious learning*) geoefend. Daarnaast deelt men ervaringen met elkaar, zowel in de training als buiten de trainingsuren om (via de digitale leeromgeving, een online forum, of e-mail). Positieve bekrachtiging wordt beschouwd als belangrijk onderdeel van de training; men geeft elkaar van feedback en ook de trainer beloont positief gedrag (*positive feedback*).



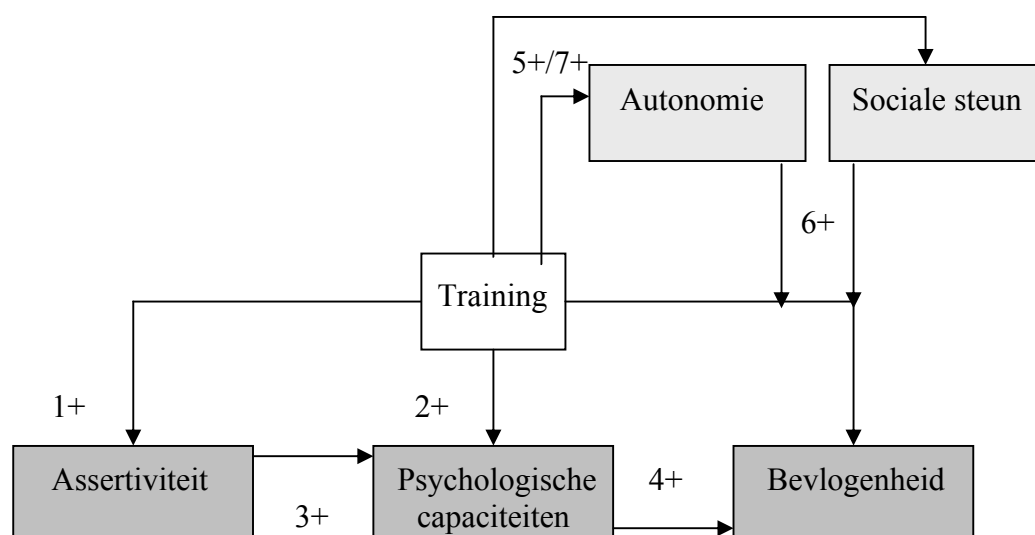
Effect van de training: Assertiviteit

Assertiviteit wordt gedefinieerd als ‘de capaciteit effectief te communiceren in interpersoonlijke situaties, door ideeën op een duidelijke en directe manier te delen’ (Wolpe & Lazarus, 1966).

Assertieve individuen zijn besluitvaardig, rechttoe rechtaan, doortastend (Bakan, 1966; Deluga, 1988) en in staat informatie op een zelfverzekerde en duidelijke manier over te brengen (Hayes, 1991).

Assertieve vaardigheden zijn van belang bij samenwerking en wanneer in teamverband organisatiedoelen worden nagestreefd. In steeds hogere mate structureren organisaties hun werkzaamheden rondom zelfstandig werkende teams (Devine et al., 1999). Uit onderzoek van Pearsall & Ellis (2006) blijkt dat assertiviteit van het belangrijkste lid van het team - degene die een cruciale rol in het team vervuld - teamprestatie en tevredenheid positief beïnvloedt. Daarnaast lijkt assertiviteit samen te hangen met bepaalde cognitieve vaardigheden, zoals probleemoplossend vermogen. Uit onderzoek onder adolescenten blijkt het verhogen van assertiviteit door training positief samen te hangen met het probleemoplossend vermogen van de jonge volwassenen (Guerra & Slaby, 1990; Sarason & Sarason, 1981).

Vooraf door het element ‘*veranderen van gedrag*’ van de training, worden specifieke assertieve gedragingen aan de deelnemers geleerd. Door te oefenen met gedrag tijdens de training en in de praktijk, worden de gedragingen eigen gemaakt. Doordat men in de training leert elkaar te observeren en te voeden met *feedback*, wordt de kans dat het gedrag eigen gemaakt wordt groter. Er wordt verwacht dat men na de training (t2) meer assertief is, dat wil zeggen: meer assertieve gedragingen vertoont, dan daarvoor (t1).



Figuur 1. De onderlinge relaties met betrekking tot de onderzoeksvariabelen.



Hypothese 1: Na het volgen van de training (t2) tonen deelnemers, in vergelijking met voor de training (t1), meer van de assertieve gedragingen die zij in de training hebben geleerd. Er is een stijging zichtbaar in het assertieve gedrag dat zij vertonen: Assertiviteit t1 < Assertiviteit t2.

Effect van de training: Psychologische capaciteiten

Psychologische capaciteiten zijn positieve psychologische constructen die, volgens de criteria van de stroming *positive organizational behavior (POB)* (Luthans, 2002a, 2002b; Nelson & Cooper, 2007; Wright, 2003): 1) behoren tot het vlak van psychologie en organisaties; (2) positief en uniek zijn; (3) gevestigd en valide zijn gebleken in onderzoek, (4) *state-like* zijn, dat wil zeggen: veranderlijk op korte termijn; (5) mogelijkheden bieden tot ontwikkeling; en (6) van positieve invloed zijn op het prestatieniveau op de lange termijn (Luthans, 2002a, b; Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, & Avolio, 2008).

Het belang van het laatste criterium benadrukkend, blijkt er een sterke positieve relatie te bestaan tussen *self-efficacy* en werkgerelateerde prestatie (Bandura & Locke, 2003; Stajkovic & Luthans, 1998a). Uit onderzoek in werksituaties, blijkt dat er positieve verbanden bestaan tussen hoop, optimisme en incasseringsvermogen en het prestatieniveau van Chinese werknemers, dat door hun supervisor werd beoordeeld (Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005). Daarnaast is aangetoond dat hoop van invloed is op de financiële prestaties van werknemers (Peterson & Luthans, 2003) en dat optimisme van invloed is op de prestatie van verzekeringsagenten (Seligman, 1998). Tot slot blijken hoop en optimisme gerelateerd te zijn aan prestatie, tevredenheid, geluk en toewijding (Luthans & Youssef, 2007). De vier positieve psychologische concepten die voldoen aan de criteria van *POB*, en gezamenlijk ‘psychologische capaciteiten’ worden genoemd, zijn *self-efficacy*, hoop, optimisme en incasseringsvermogen.

Self-efficacy (vertrouwen in eigen kunnen). Stajkovic en Luthans (1998b) definiëren *self-efficacy* op de werkvloer als: ‘iemand's overtuiging (vertrouwen) met betrekking tot zijn/haar eigen kunnen dat motivatie, cognitieve vaardigheden en gerichte acties verzameld worden, om een bepaalde taak in een bepaalde context te laten slagen’. De meest effectieve manier om het zelfvertrouwen te beïnvloeden is door succes te ervaren, de door Bandura genoemde *master experiences* (Bandura, 1997, 2007). Zelfs door enkel het succesvol omgaan met moeilijke situaties voor te stellen, kan het zelfvertrouwen worden vergroot. Het observeren van een relevant model (*vicarious learning*) dat effectief omgaat met een bepaalde situatie kan het vertrouwen al doen verhogen. Het zelfvertrouwen wordt tevens positief beïnvloedt door het ontvangen van positieve feedback (*positive feedback*) en



door bewust worden van fysiologische – en psychologische opwinding (Bandura, 1997, 2007; Stajkovic & Luthans 1998a, 1998b.)

Hoop. Hoop wordt door Snyder, Irving en Anderson (1991) gedefinieerd als ‘een positieve motivationele staat, gebaseerd op een interactief verworven gevoel van succesvolle (1) *agency* (doelgerichte energie) en (2) paden’. De *agency* component kan worden omschreven als het voornemen om een bepaalde taak of bepaald doel te bereiken en omvat motivatie en doelgerichte energie (Snyder et al., 1996). De component paden wordt beschouwd als de manier om het doel te bereiken. Om de mate van hoop te beïnvloeden, dient de aandacht zowel uit te gaan naar de component doelen (*goal setting*), als naar de wegen er naartoe (paden). Doelen moeten duidelijk geformuleerd zijn en eventueel opgebroken worden in subdoelen om ze haalbaar en tastbaar te maken (*stepping*) (Snyder, 2000). Daarnaast zorgt het vergroten van *empowerment* voor meer gevoel van controle met betrekking tot het heden en de toekomst. Een manier om de paden naar het doel te trainen is door middel van het voorstellen van een gebeurtenis, met alle mogelijke obstakels, en het bedenken van alternatieve paden (*mental rehearsal*).

Optimisme. De theoretische onderbouwing van optimisme komt grotendeels voort uit het werk van positief psycholoog Martin Seligman (1998). Hij definieert optimisme als ‘het toeschrijven van positieve gebeurtenissen, zoals het bereiken van doelen, aan interne, permanente en allesomvattende factoren, en negatieve gebeurtenissen, zoals het niet halen van een gesteld doel, aan externe, tijdelijke en situatie specifieke oorzaken’ (Peterson & Seligman, 2004; Seligman, 1998). Het type optimisme wat idealiter wordt ontwikkeld is realistisch en flexibel (Luthans, 2002b; Luthans, Youssef et al., 2007; Schneider, 2001). Realistisch in de zin dat gebeurtenissen toegeschreven worden aan interne oorzaken en verantwoordelijkheid voor gemaakte keuzes behouden wordt. Flexibel optimisme (Peterson, 2000) staat mensen toe beide verklaringstijlen, zowel optimistisch als pessimistisch, te gebruiken, al naar gelang de situatie van hen vraagt. Optimisme kan, ondanks de dispositionele basis (Scheier & Carver, 1985) ontwikkeld worden door te leren het verleden te accepteren, het heden te appreciëren en de toekomst te zien als zijnde vol mogelijkheden (Schneider, 2001).

Incasseringsvermogen. Incasseringsvermogen wordt gekenmerkt door positieve coping en aanpassing, wanneer geconfronteerd met tegenslagen of risico’s (Masten & Reed, 2002). De definitie zoals gebruikt in de toepassing in de werksituatie, en zoals door Luthans (2002a) wordt gegeven luidt: ‘incasseringsvermogen is het vermogen om terug te veren en/of te kaatsen in geval van ongeluk, conflicten, falen maar ook wanneer sprake is van overweldigende positieve gebeurtenissen, in situaties van verhoogde verantwoordelijkheid en bij vooruitgang’. Het concept betreft een capaciteit die bij ieder ontwikkeld kan worden (Masten, 2001; Masten & Reed, 2002) en *state like* van aard is



(Luthans et al., 2008; Wagnild & Young, 1993). Het vermogen te incasseren is een levenslang proces. Een strategie om incasservermogen te vergroten is het ontwikkelen van zowel (sociale) vaardigheden, kennis als persoonlijkheidskenmerken, waardoor het scala aan mogelijkheden om met een situatie om te gaan groter wordt en men zich beter kan redden in allerlei situaties.

De combinatie van deze vier positieve constructen representeert op zowel conceptueel (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, et al., 2007) als empirisch (Luthans, Avolio, et al., 2007) niveau een kernconstruct, ook wel *second order* construct genoemd (Luthans, Avolio, Norman, & Avey, 2007; Luthans et al., 2005). Empirische ondersteuning voor psychologische capaciteiten als een kernconstruct komt voort uit onderzoek naar de convergente en onderscheidende waarde van twee of meer psychologische capaciteiten (Bryant & Cvengros, 2004; Carifio & Rhodes, 2002; Magaletta & Oliver, 1999). Psychologische capaciteiten als kernconstruct wordt gedefinieerd als: ‘een positieve psychologische staat van ontwikkeling van een individu, die gekarakteriseerd wordt door: (1) vertrouwen (*self-efficacy*) om de nodige energie in uitdagende taken te steken en/om te slagen; (2) positieve attributies (optimisme) over slagen nu en in de toekomst; (3) volharden tot doelen bereikt zijn en, wanneer nodig, paden naar doelen veranderen (hoop) om te slagen; en (4) in geval van problemen en tegenslagen, deze doorstaan, terugveren en zelfs een stap verder komen (incasservermogen) om succes te bereiken’ (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Naar de ontwikkeling van psychologische capaciteiten op zeer korte termijn is onderzoek gedaan door middel van een micro-interventie (*psychological capital intervention: PCI*), die 2 tot 3 uur in beslag nam. Hierbij werd getracht het niveau van de psychologische capaciteiten te verhogen middels eerder genoemde methoden als *stepping*, *master experiences* en *mental rehearsal*. De PCI heeft geresulteerd in een significant verschil van 3% in het niveau psychologische capaciteiten bij management studenten, managers en *engineering* managers (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006). Echter zijn lange termijn effecten van deze interventiesessie tot op heden onbekend.

In de training ‘Persoonlijke Effectiviteit’ wordt gewerkt met methoden, zoals *stepping*, *vicarious learning* en *positive feedback*, die overeenkomen met de wijze waarop psychologische capaciteiten worden ontwikkeld. Daarom wordt verwacht dat de niveaus van *self-efficacy*, hoop, optimisme en incasservermogen toegenomen zijn na het volgen van de training. Daarnaast speelt cognitieve therapie een belangrijke rol in de training. Door met de RET te werken worden irreële gedachtepatronen doorbroken, wat leidt tot meer keuzemogelijkheid en vrijheid in het dagelijks leven. Een betere emotionele balans wordt gevonden, waardoor een groter gevoel van controle wordt ervaren. Door de invloed van de methodiek die in de training wordt toegepast als mede het werken aan



cognities, wordt verwacht dat de deelnemers stijgen op het niveau van hun psychologische capaciteiten.

Hypothese 2: Na het volgen van de training (t2) is het niveau van Psychologische capaciteiten van de deelnemers gestegen, vergeleken met voor aanvang van de training (t1): Psychologische capaciteiten t1 < Psychologische capaciteiten t2.

Wanneer deelnemers geleerde assertieve gedragingen toepassen in hun eigen praktijk, raakt dit gedrag geïntegreerd in het scala aan gedragingen dat zij al bezitten. Deze relatief oppervlakkige veranderingen, veroorzaken mogelijkwijze meer ingrijpende verandering. *First-order* (van de eerste orde) verandering is in essentie ‘verandering zonder verandering’ (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974). Hiermee wordt bedoeld dat er verandering plaatsvindt die geen verandering veroorzaakt in het grotere systeem waarvan het deel uitmaakt. *Second-order* (van de tweede orde) verandering is ‘verandering door verandering’, ofwel de verandering zorgt ervoor dat de structuur van het systeem wordt gewijzigd (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974). Een belangrijke vraag, die stamt uit eerder onderzoek naar niveaus van verandering, is of succes met betrekking tot verandering van de eerste orde, verandering van de tweede orde bevordert. Het leren van assertieve gedragingen wordt in dit onderzoek gezien als verandering van de eerste orde. Het toenemen van de niveaus van optimisme, hoop, *self-efficacy* en incasseringsvermogen wordt hier gezien als verandering van de tweede orde. Er wordt verwacht dat er een verband bestaat tussen deze twee veranderingen, in die zin dat een toename van assertiviteit leidt tot een toename van psychologische capaciteiten. Ofwel: een verandering van de eerste orde veroorzaakt een verandering van de tweede orde.

Hypothese 3: Een toename van het niveau van Assertiviteit (t2 – t1) van de deelnemers leidt tot een toename van het niveau van Psychologische capaciteiten (t2 – t1).

Effect van de training: Bevlogenheid

Bevlogen werknemers zijn energiek, hebben vertrouwen in hun eigen kunnen en kunnen invloed uitoefenen op gebeurtenissen die hun leven beïnvloeden (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker & De Jonge, 2001). Door hun positieve instelling en energieniveau, creëren deze individuen zelf positieve feedback, in de vorm van waardering, erkenning en succes. Zoals gedefinieerd door Schaufeli et al. (2002), is bevlogenheid: ‘een werkgerelateerde affectieve motivationele staat van



vervulling, die gekenmerkt wordt door energie, toewijding en absorptie' (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Bevlogenheid kent relaties met verschillende welzijns- en prestatiegerelateerde uitkomsten. Zo heeft bevlogenheid bewezen een positieve invloed te hebben op tevredenheid met het werk, prestatie (Luthans et al., 2008) en fysiek en psychisch welzijn (Mäkikangas & Kinnunen, 2003; Yperen and Snijders, 2003; Pierce and Gardner, 2004). Tevens leidt bevlogenheid tot meer betrokkenheid met de organisatie (Luthans et al., 2008) en een groter vermogen tot aanpassing aan de werkomgeving (Hobfoll, 1989; Judge, Locke, & Durham, 1997). Volgens het Job Demands-Resources model (JD-R) leidt een hoger niveau van bevlogenheid van werknemers tot grotere organisatie-uitkomsten (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2003). Zoals uit deze onderzoeken blijkt, zijn bevlogen werknemers de drijvende krachten in een organisatie.

Een bevlogen staat komt volgens het *job demands-resources* model (JD-R model) voort uit een bepaalde verhouding tussen energiebronnen (*job resources*) en werkstressoren (*job demands*), waarbij werkstressoren de grootste voorspellers zijn van negatieve inspanning en burn-out (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003b; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004) en energiebronnen de grootste voorspellers zijn van bevlogenheid (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). Echter is naast energiebronnen als voorspellers voor bevlogenheid de invloed van individuele factoren, ofwel persoonlijke hulpbronnen, op bevlogenheid aangetoond (Hobfoll, 1989). Persoonlijke hulpbronnen worden gedefinieerd als: 'positieve zelfevaluaties, die gerelateerd zijn aan incasseringsvermogen en refereren aan de waarneming die een individu heeft van zijn/haar vermogen om de omgeving aan te kunnen en hier controle op te hebben' (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). De invloed van verschillende persoonlijke hulpbronnen op bevlogenheid blijkt onder andere uit een onderzoek onder hoogopgeleide technici. Hierin werd de invloed van persoonlijke hulpbronnen (*self-efficacy*, optimisme, organisatie gerelateerd zelfvertrouwen) op bevlogenheid bevestigd (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti and Schaufeli, 2007). In een onderzoek onder vrouwelijke rector, bleken de hulpbronnen *self-efficacy*, optimisme en incasseringsvermogen de mate van bevlogenheid gedeeltelijk te verklaren (Bakker, Gierveld and Van Rijswijk, 2006). De invloed van hoop, optimisme en incasseringsvermogen op werknemersuitkomsten, waaronder prestatie, tevredenheid met het werk, geluk door het werk en toewijding aan de organisatie worden verstaan, werd bevestigd in een onderzoek van Luthans & Youssef (2007). Omdat de verzameling van concepten die persoonlijke hulpbronnen wordt genoemd grotendeels overeenkomt met het kernconstruct psychologische capaciteiten (Luthans et al., 2006) wordt er een relatie verwacht tussen het niveau van psychologische capaciteiten en de mate van bevlogenheid. Verondersteld wordt dat de deelnemers na het volgen van de training een hoger niveau van bevlogenheid bezitten door de toename van het niveau van psychologische capaciteiten tijdens de training.



Hypothese 4: Een toename ($t_2 - t_1$) van het niveau van psychologische capaciteiten van de deelnemers leidt tot een toename ($t_2 - t_1$) van het niveau van bevologenheid van de deelnemers.

Zoals reeds vermeld zijn energiebronnen, volgens het JD-R model, voorspellers van bevologenheid (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). Twee energiebronnen waaruit werknemers putten, zijn autonomie op het werk en sociale steun. Met betrekking tot de training 'Persoonlijke Effectiviteit' is het waarschijnlijk dat men door werken met de RET onafhankelijker, meer individualistisch en minder conformistisch wordt (Ellis, 1980). Dit leidt mogelijk, in combinatie met een toenemend gevoel van controle over eigen emoties en de situatie, tot een verhoogd niveau van autonomie bij de deelnemers. Ook zal men, gedurende de training, meer geneigd zijn ervaringen te delen en wellicht meer ondersteund worden door partner, collega's en leidinggevende. Op basis van deze redenering wordt verwacht dat de deelnemers stijgen op zowel autonomie als sociale steun gedurende de training. Omdat er een aangetoond verband bestaat tussen autonomie en sociale steun met bevologenheid, wordt verwacht dat dit verband in deze studie wordt bevestigd.

Hypothese 5: Na de training (t_2) ervaren de deelnemers een hogere mate van Autonomie en Sociale steun, ten opzichte van voor de training (t_1):
Sociale steun $t_1 < \text{Sociale steun } t_2$; Autonomie $t_1 < \text{Autonomie } t_2$.

Hypothese 6: Er bestaat een verband tussen de toename op Sociale steun ($t_2 - t_1$) en de toename op Bevologenheid ($t_2 - t_1$). Ook bestaat er een verband tussen de toename op Autonomie ($t_2 - t_1$) en de toename op Bevologenheid ($t_2 - t_1$).

Met betrekking tot sociale steun blijken er seksegerelateerde verschillen te bestaan (Hobfoll & Stokes, 1988; Sarason & Sarason, 1985). Vrouwen rapporteren een consequent hoger niveau van zoeken naar - en ontvangen van emotionele steun, dan mannen (Ashton & Fuehrer, 1993; Burda, Vaux, & Schill, 1984; Hirsch, 1979; Stokes & Wilson, 1984). Toch ontvangen mannen evenveel materiële steun als vrouwen (Burda et al., 1984). Verschillende bronnen waaraan sociale steun ontleend kan worden zijn: partner, vrienden, kennissen, burens, collega's, leidinggevenden en/of professionals op het gebied van gezondheid en welzijn. Mannen rapporteren meer steun van hun partner dan vrouwen (Antonucci & Akiyama, 1987; Lowenthal & Haven, 1968; Wong, 1986), terwijl vrouwen meer steun van familie (Allen & Stoltenberg, 1995; Caldwell & Bloom, 1982; McFarlane, Neale, Norman, Roy, & Streiner, 1981; Stokes & Wilson, 1984) vrienden en burens (Allen &



Stoltenberg, 1995; Depner & Ingersoll-Dayton, 1988; Olsen & Shultz, 1994; Robinson, 1995; Vaux, 1985; Wohlgemuth & Betz, 1991; Wong, 1986) rapporteren, in vergelijking tot mannen. In het onderzoek van Reevy & Maslach (2001), wordt op basis van de overtuiging dat gender – en niet sexe – samenhangt met sociale steun, de invloed van verschillende gender gerelateerde kenmerken op sociale steun onderzocht. Hieruit is gebleken dat vrouwelijke variabelen (*femininity, nurturance, affiliation*) meer positieve verbanden hadden met sociale steun dan mannelijke variabelen (*masculinity, autonomy, self-confidence*). Tevens volgde uit het onderzoek dat vrouwelijkheid (*femininity*) significant samenhangt met het ontvangen van sociale steun en dat een lage score op mannelijkheid (*masculinity*) samengaat met steun zoeken bij werkgerelateerde bronnen zoals collega's en/of leidinggevenden. Uit bovenstaande onderzoeken blijken zowel de bronnen die mannen en vrouwen aanspreken voor sociale steun als de soort steun die zij ontvangen te verschillen. Concreter nog, de bronnen en soort steun hangen samen met specifieke vrouwelijke - dan wel mannelijke persoonsgebonden kenmerken in personen. In dit onderzoek worden de niveaus van sociale steun en autonomie van mannen en vrouwen zowel gezamenlijk als afzonderlijk benaderd, om te controleren op verschillen tussen de twee seksen waar het gaat om sociale steun en autonomie. Redenerend vanuit de training zou mogelijk het (leer)proces dat vrouwen doormaken verschillen van dat van mannen; vrouwen leren door de training meer individualistisch en onafhankelijker te worden, terwijl mannen juist leren meer te communiceren en te delen met anderen. Dit uit zich mogelijk in een verhoging van autonomie voor de vrouwelijke deelnemers en een verhoging van sociale steun met betrekking tot de mannelijke deelnemers. Deze verwachting komt terug in de volgende hypothese:

Hypothese 7: Mannen stijgen gedurende de training ($t_2 - t_1$) op hun niveau van sociale steun, terwijl vrouwen hierin geen significante verandering laten zien. Vrouwen stijgen tijdens de training ($t_2 - t_1$) op hun niveau van autonomie, terwijl mannen niet significant veranderen op autonomie.



2. Methode

2.1 Participanten

De proefpersonen voor deze studie zijn deelnemers aan de training ‘Persoonlijke Effectiviteit: assertiviteitstraining voor mensen in organisaties’, van een gerenommeerd Nederlands trainingsbureau. Deelnemers geven zich op, in overleg met hun leidinggevende, omdat zij een leervraag hebben die valt binnen het bereik van de training. Op tijdstip 1 zijn 190 personen, van 20 willekeurige trainingen die achtereenvolgens startten in de periode 6 mei tot 18 juni, benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Van de benaderde proefpersonen hebben ongeveer 19 personen geen mogelijkheid gehad daadwerkelijk deel te nemen aan het onderzoek (ofwel door problemen met het openen van de vragenlijst, ofwel wegens een onjuist geregistreerd e-mailadres). Deze personen worden uitgesloten van de non-respons groep, waardoor het aantal potentiële proefpersonen uitkomt op 171 personen. Hiervan hebben 131 personen de vragenlijst gecompleteerd, wat leidt tot een respons ratio van 76,6% op tijdstip 1. Tussen tijdstip 1 (t1) en tijdstip 2 (t2) zijn zes personen uit de mailinglijst verwijderd, omdat zij afzagen van deelname aan het onderzoek of omdat zij overgestapt zijn naar een andere training. Van de resterende 165 potentiële proefpersonen hebben op tijdstip 2 108 personen gereageerd, wat resulteert in een respons ratio van 65,5%. Het panel, te weten de personen die zowel op t1 als op t2 de vragenlijst hebben gecompleteerd, bestaat uit 81 personen. Deze groep bestaat uit 42 mannen en 39 vrouwen, respectievelijk 51,9 % en 48,1 % van het totale panel. De gemiddelde leeftijd was 35,6 jaar (SD = 7.89; bereik 22-54), bij aanvang van de training en het gemiddelde aantal jaren ervaring is 12,5 jaar (SD = 8.72). Verder heeft 80,2% een HBO of WO opleiding afgerond en woont 70,4% samen, waarvan 33% met thuiswonende kinderen en 37% zonder. De sector waarin de panelleden werkzaam zijn kan het best worden omschreven als ‘werkend met mensen’, aangezien functies als manager, adviseur, controller, coördinator, projectleider en consultant door hen worden vervuld.

2.2 Procedure

In dit onderzoek worden metingen verricht vlak voor blok 1 van de training en direct na blok 2 van de training, met een tussenliggende periode van ongeveer 4 weken. Twee weken voor de start van de training, ontvingen de deelnemers een door de adjunct-directrice ondertekende brief, welke te vinden is in bijlage 1. Hierin werd de gehele procedure van het onderzoek uitgelegd, werd de vertrouwelijkheid benadrukt en werd men vriendelijk gevraagd deel te nemen aan het onderzoek. Het doel van de studie werd aan de deelnemers kenbaar gemaakt als ‘leereffecten van de training’.



De vragenlijsten betroffen elektronische lijsten die via een link op het internet werden ingevuld. De deelnemers ontvingen een e-mail met een link die hen direct naar de vragenlijst leidde. Circa een week voor blok 1 ontvingen de deelnemers (N = 190) een eerste e-mail, die te vinden is in bijlage 2, met daarin de link naar de vragenlijst (t1). Doordat elke pagina van de vragenlijst volledig ingevuld diende te worden om verder te gaan naar de volgende pagina, werden ontbrekende waarden voorkomen. Na afronding van de vragenlijst ontving men een feedbackrapport, waarin terugkoppeling met betrekking tot enkele delen van de vragenlijst werd gegeven. Dit rapport, getoond in bijlage 5, kon men naar zichzelf mailen of opslaan. Direct na blok 2 van de training, ontvingen de deelnemers (N=165) een tweede e-mail (zie bijlage 3). Aan hen werd vriendelijk verzocht dezelfde vragenlijst (t2) opnieuw in te vullen. In de e-mail en tevens in de training door de trainer, die per brief geïnformeerd is over het onderzoek, werd het belang van het onderzoek nogmaals benadrukt. De brief die naar de trainers is gegaan is te vinden in bijlage 6. De data waarop (t1) blok 1 en blok 2 (t2) in de tijd plaatsvonden, verschilden per deelnemer, doordat deelnemers van verschillende trainingen voor het onderzoek werden benaderd. Daarom is bij het versturen van de mailings rekening gehouden met de planning van de training, zodat de tijdstippen van meting voor iedere proefpersoon gelijk waren. Na het verzenden van de laatste e-mail (t2), is aan alle deelnemers (N = 165) een herinneringsmail (zie bijlage 4) gestuurd om hen vriendelijk te verzoeken de tweede vragenlijst te completeren in het geval zij dat nog niet hadden gedaan.

2.3 Meetinstrumenten

Om de constructen in dit onderzoek te meten is veelal gebruik gemaakt van bestaande schalen. Deze schalen worden genoemd in de onderstaande tekst. Items zijn vertaald vanuit het Engels of empirisch gevalideerd in de Nederlandse taal. Voor dit onderzoek is één schaal speciaal ontwikkeld; de Assertiviteitslijst.

Assertiviteit. De ontwikkelde Lijst Assertief Gedrag, bestaande uit 15 items, is gebaseerd op clusters van gedragingen die volgens het draaiboek van Schouten & Nelissen (2005) assertiviteit representeren en meet in hoeverre deelnemers deze gedragingen vertonen. De clusters zijn: Feedback geven (vb. “Ik heb iemand verteld dat mij niet prettig voel bij zijn/haar gedrag”), Ontspannen (vb. “Ik heb een moment van ontspanning gecreëerd als ik merkte dat ik daaraan toe was”), Standpunt innemen (vb. “Ik heb mijn mening duidelijk gemaakt tijdens een gesprek of vergadering”), Toepassen van de RET (Rationele Effectiviteitstraining) op zichzelf (vb. “Ik heb inzicht in de reden waarom ik van slag raak in bepaalde situaties”), en Grenzen stellen (vb. “Ik heb aangegeven dat ik meer tijd nodig heb om een bepaalde taak af te krijgen”). Bij elk van deze items werd aan de deelnemer gevraagd hoe vaak dit op hen van toepassing was, in de afgelopen vier



weken, op een schaal van (1) “nooit” tot (5) “elke dag”. De interne consistentie van de 15 items is ruim voldoende gebleken (Cronbach’s α op t1 .84, op t2 .86).

Hoop. Hoop is gemeten met 6 items (vb. *agency* component: “Op dit moment werk ik vol energie toe naar de doelen die ik heb in mijn werk”, *paden* component: “Als ik op mijn werk vast zou komen te zitten, zou ik meerdere manieren kunnen bedenken om eruit te komen”) die de State Hope Scale (Snyder, 1996) vormen. Deelnemers beoordeelden zichzelf op een Likert 5-punts schaal, van (1) “geheel mee oneens” tot (5) “geheel mee eens”. Cronbach’s $\alpha = .74$ (t1), respectievelijk $\alpha = .76$ (t2).

Optimisme. Optimisme is gemeten met de Life Orientation Test (Scheier & Carver, 1985) die bestaat uit 6 items (vb. “In onzekere tijden verwacht ik meestal het beste”). Er is gemeten met een Likert 5-punts schaal, van (1) “geheel mee oneens” tot (5) “geheel mee eens”. Van de 6 items zijn 3 items negatief geformuleerd en gehercodeerd. Cronbach’s α is .67 op t1, en op t2 $\alpha = .71$.

Self-efficacy. Vertrouwen in eigen kunnen is gemeten met een verkorte versie (4 items) van de General Self-Efficacy Scale die in totaal 10 items bevat (Jerusalem & Scharzer, 1993) (vb. “Wat er ook gebeurt, ik kom er wel uit.”). Deze schaal wordt ook gebruikt door Xanthopoulou (2007). Deelnemers beoordeelden zichzelf op een Likert 5-punts schaal, van (1) “geheel mee oneens” tot (5) “geheel mee eens”. Cronbach’s $\alpha = .84$ op t1, $\alpha = .78$ op t2

Incasseringsvermogen. Incasseringsvermogen is gemeten met een ego-resilience lijst die stressbestendigheid meet (Bakker, 2008), bestaande uit 5 items (vb. “Ik hou ervan om ook eens via een andere route naar een vertrouwde plek te gaan”). Deze items zijn gemeten met een 4-punts schaal, waarbij deelnemers konden scoren van (1) “helemaal niet van toepassing” tot (4) “zeer sterk van toepassing”. Op t1 was Cronbach’s $\alpha = .69$; op t2 $\alpha = .81$.

Psychologische capaciteiten (Psycap). Om psychologische capaciteiten te meten, zijn de scores op de schalen hoop, optimisme, *self-efficacy* en incasseringsvermogen gesommeerd. Wegens het feit dat incasseringsvermogen gemeten is met een 4 punts schaal, en daarmee afwijkt van de 5-punts schalen waarmee de overige drie constructen zijn gemeten, zijn alle scores (1-4) met 1.25 vermenigvuldigd. Om de beginwaarde van 1 te handhaven, zijn alle scores van 1.25 naar 1 teruggebracht. De interne consistentie van de 21 gesommeerde items is ruim voldoende (Cronbach’s $\alpha = .82$ op t1, $\alpha = .89$ op t2).

Bevlogenheid. Bevlogenheid is gemeten met de korte versie van de UWES (*Work Engagement Scale*) van Schaufeli et al. (2006), die negen items telt. De UWES weerspiegelt de drie dimensies onderliggend aan bevlogenheid, die elke met drie items zijn gemeten: energie (vb. “Op mijn werk bruis ik van de energie”) (Cronbach’s α t1 en t2 gemiddeld = .87), toewijding (vb. “Mijn



werk inspireert mij”) (α gemiddeld = .91), en absorptie (vb. “Ik ga helemaal op in mijn werk”) (α gemiddeld = .78). Een hoge score op elk van deze dimensies indiceert een hoge mate van bevlogenheid. De items werden beoordeeld op een schaal lopende van (1) “nooit” tot (7) “altijd”. De interne consistentie van de UWES is hoog te noemen; Cronbach’s α = .93 op t1 en α = .92 op t2.

Autonomie. Autonomie in het werk is gemeten met een lijst van 3 items (vb. “Heb je vrijheid bij het uitvoeren van je werkzaamheden?”), die gebaseerd is op Karasek’s (1985) instrument om de *jobcontent* te meten. De schaal loopt van (1) “nooit” tot (5) “altijd”. De interne consistentie (α) op t1 = .64 ; op t2 = .71.

Sociale steun. Sociale steun bestaat uit sociale steun van zowel partner, collega als leidinggevende. De sociale steun van collega en leidinggevende wordt gemeten met voor elk 3 items (vb. “Kun je als dat nodig is je directe collega’s/leidinggevende om hulp vragen?”) en de sociale steun van de partner met 4 items (vb. “Helpt je partner je als het nodig is met een bepaalde taak?”). De instructie luidde dat wanneer een partner ontbreekt, men de lijst invult met in gedachten een goede vriend(in) in plaats van een partner. De in totaal 10 items zijn gemeten met een schaal van (1) “nooit” tot (5) “altijd”. De interne consistentie van sociale steun op t1: α = .82; en op t2: α = .80.



3. Resultaten

Tabel 1 geeft een overzicht van de gemiddelden, standaardafwijkingen, betrouwbaarheden (Cronbach's alpha) en correlaties met betrekking tot de onderzoeksvariabelen. Van alle constructen was de interne consistentie voldoende, op zowel tijdstip 1 als tijdstip 2 (α 's $> .64$). Verder waren alle correlaties in de verwachte richting, terwijl test-hertest correlaties ($.48 < r < .80$) indiceren dat de deelnemers' perceptie van gedrag, psychologische capaciteiten, bevoegenheid, autonomie en sociale steun relatief stabiel zijn.

In de tabel is te zien dat het geslacht van de deelnemers negatief verband houdt met het niveau van psychologische capaciteiten, zowel op tijdstip 1 ($r = -.26$; $p < 0.05$) als op tijdstip 2 ($r = -.28$; $p < 0.05$). Ook voor incasseringsvermogen geldt dat er een negatief verband bestaat, dat wil zeggen: mannen scoren over het algemeen hoger dan vrouwen. Met betrekking het verband tussen geslacht en hoop was er op tijdstip 1 geen significante correlatie, maar is er op tijdstip 2 een negatief verband tussen geslacht en de mate van hoop ($r = -.27$; $p < 0.05$). Ook is er een significante correlatie aanwezig tussen de toename in assertiviteit ($t_2 - t_1$) en geslacht ($r = -.22$; $p < 0.01$).

Met betrekking tot assertiviteit valt op dat alle psychologische capaciteiten op tijdstip 1 significant correleren met dit concept, echter is er enkel geen significante correlatie tussen assertiviteit en optimisme ($r = .21$). Op tijdstip 2 is er tevens geen significante correlatie tussen assertiviteit en optimisme ($r = .11$), en ook een significant tussen assertiviteit en hoop ($r = .20$) blijft uit. De correlatie tussen assertiviteit tijdstip 1 en psychologische capaciteiten tijdstip 1 is aanzienlijk ($r = .42$; $p < 0.01$), en blijft gelijk op tijdstip 2 ($r = .43$; $p < 0.01$).

De correlatie tussen psychologische capaciteiten en bevoegenheid is significant en stabiel over de tijd (op tijdstip 1: $r = .40$; $p < 0.01$, op tijdstip 2: $r = .44$; $p < 0.01$). Verder valt op dat er een relatief hoge samenhang bestaat tussen bevoegenheid en hoop op tijdstip 2 ($r = .54$; $p < 0.01$).

Aangaande de constructen sociale steun en autonomie valt op dat deze beide een significante correlatie hebben met hoop op tijdstip 1 ($r = .26$; $p < 0.05$, respectievelijk $r = .27$; $p < 0.05$). Op tijdstip 2 geldt dit enkel nog voor het verband tussen sociale steun en hoop ($r = .25$; $p < 0.05$). Tot slot is de correlatie tussen sociale steun en bevoegenheid ($r = .34$; $p < 0.01$) en tussen autonomie en bevoegenheid ($r = .38$; $p < 0.01$) op tijdstip 1 significant. Op tijdstip 2 is de correlatie tussen sociale steun en bevoegenheid ongeveer gelijk gebleven ($r = .37$; $p < 0.01$), terwijl de correlatie tussen autonomie en bevoegenheid naar $r = .17$ is gedaald.



Tabel 1. Gemiddelden (*M*), standaarddeviaties (*SD*), correlaties, betrouwbaarheid (op de diagonaal) van de onderzoeksvariabelen op tijdstip 1 en 2 en verschil in gemiddelden (tijdstip 2 – tijdstip 1) van assertiviteit, psychologische capaciteiten en bevoegenheid (*N*=81).

		<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Geslacht	1.48	.50																								
2	Tijdstip 1 Assertief	2.31	.51	.03	.84																						
3	Psy. Cap	3.34	.42	-.26*	.42**	.82																					
4	Optimisme	3.57	.54	-.12	.21	.64**	.67																				
5	Self-effic.	3.40	.68	-.20	.41**	.67**	.31**	.84																			
6	Incassering	3.06	.68	-.23*	.31**	.73**	.14	.37**	.69																		
7	Hoop	3.29	.53	-.16	.24*	.74**	.33**	.25*	.46**	.74																	
8	Bevlogen	5.41	1.02	-.05	.24*	.40**	.36**	.17	.08	.50**	.93																
9	Sociale st.	3.47	.67	.12	.01	.05	-.08	-.03	-.01	.26*	.34**	.82															
10	Autonomie	3.77	.57	-.05	.12	.23*	.14	.01	.20	.27*	.38**	.43**	.64														
11	Tijdstip 2 Assertief	2.72	.51	-.17	.59**	.28*	.11	.17	.22	.27*	.29**	-.01	.07	.86													
12	Psy. Cap	3.55	.45	-.28*	.28**	.78**	.54**	.38**	.60**	.62**	.39**	-.02	.21	.43**	.89												
13	Optimisme	3.76	.50	-.16	.11	.60**	.78**	.24	.25*	.39**	.29**	-.12	.10	.22*	.77**	.71											
14	Self-effic.	3.68	.51	-.21	.30**	.63**	.37**	.48**	.48*	.42**	.27*	-.05	.20	.38**	.80**	.54**	.78										
15	Incassering	3.27	.74	-.22*	.29**	.67**	.24*	.30**	.80**	.47**	.20	-.05	.21	.30**	.76**	.38**	.54**	.81									
16	Hoop	3.50	.54	-.27*	.20	.54**	.33**	.23*	.30**	.64**	.46**	.14	.17	.48**	.82**	.48**	.57**	.49**	.76								
17	Bevlogen	5.49	.83	-.20	.10	.28*	.27*	.08	.04	.38**	.79**	.30**	.22*	.35**	.44**	.29**	.25*	.24*	.54**	.92							
18	Sociale st.	3.44	.67	-.12	-.23*	.02	.01	-.10	-.05	.18	.19	.63**	.24*	.06	.16	.11	.12	.01	.25*	.37**	.80						
19	Autonomie	3.67	.60	-.11	-.12	.03	.04	.04	-.12	.13	.10	.20	.51**	.00	.15	.11	.28*	-.06	.18	.17	.34**	.71					
20	T2 – T1 Assertief	6.20	6.89	-.22**	-.47**	-.16	-.12	-.27*	.10	.02	.04	-.03	-.06	.44**	.16	.12	.08	.01	.31**	.27*	.32**	.14					
21	Psy. Cap	1.33	5.96	-.04	.20	-.33**	-.12	-.42**	.22*	-.18	.00	-.11	-.02	.25*	.34**	.27*	.26*	.15	.42**	.24*	.21	.18	.50**				
22	Bevlogen	.73	5.65	.17	-.26*	-.28*	-.23*	-.18	-.08	-.30**	-.59**	-.17	-.32**	-.01	-.07	-.08	-.10	-.02	-.03	.04	.18	.05	.29**	.32**			
23	Sociale st.	-.33	5.43	.28*	-.25*	-.04	.12	-.07	-.04	-.13	-.23	-.59**	-.28*	.08	.18	.26*	.19	.08	.08	.02	.26*	.11	.37**	.35**	.39**		
24	Autonomie	-.27	1.74	-.06	-.25*	-.19	-.09	.04	-.31*	-.13	-.26	-.22	-.45**	-.07	-.07	.01	.10	-.26*	.03	-.04	.12	.54**	.20	.20	.37**	.39**	

Note. T1 = Time 1; T2 = Time 2; ** $p < .01$, * $p < .05$. Geslacht: 1 = m; 2 = v



Om hypothese 1 te toetsen is door middel van t-toetsing de significantie van het verschil in gemiddelde van Assertiviteit berekend. Gemiddeld genomen scoren de deelnemers hoger op assertiviteit op tijdstip 2 ($M = 2.72$; $SD = .50$), in vergelijking met tijdstip 1 ($M = 2.31$; $SD = .51$). Dit verschil is significant ($t = 8.10$; $df = 80$; $p < .001$). Hypothese 2 veronderstelde een significant verschil in het gemiddelde van psychologische capaciteiten. Het gemiddelde van psychologische capaciteiten op tijdstip 2 ($M = 3.55$; $SD = .45$) is hoger dan op tijdstip 1 ($M = 3.34$; $SD = .42$). Ook dit verschil is significant ($t = 2.00$; $df = 80$; $p < .05$). Kijkend naar de psychologische capaciteiten afzonderlijk, blijkt het verschil in gemiddelde tussen tijdstip 2 en tijdstip 1 significant te zijn voor elk van de capaciteiten: Hoop ($t = 4.14$; $df = 80$; $p < .001$), Optimisme ($t = 4.80$; $df = 80$; $p < .001$), *Self-efficacy* ($t = 4.09$; $df = 80$; $p < .001$) en Incasseringsvermogen ($t = 4.08$; $df = 80$; $p < .001$). Hypothese 1 en 2 zijn bevestigd.

Hypothese 3 veronderstelde dat een stijging van Assertiviteit leidt tot een stijging van Psychologische capaciteiten. Hypothese 4 veronderstelde een verband tussen de stijging van Psychologische capaciteiten en de stijging van Bevlogenheid. Er zijn lineaire regressies uitgevoerd, gebruik makend van de enter methode, om beide hypothesen te toetsen. Met betrekking tot hypothese 3 blijkt dat de stijging van assertiviteit een significante predictor is voor de stijging van psychologische capaciteiten: $F(2,78) = 84.974$, $p < 0.001$. Het model verklaart 67,7% van de variantie. Aangaande hypothese 4 blijkt dat de stijging van psychologische capaciteiten een significante voorspeller is voor de stijging van bevlogenheid: $F(2,78) = 81.435$, $p < 0.001$. Het model verklaart 66,8% van de variantie. Tabel 2 geeft informatie over de voorspellende variabelen die ingevoerd zijn in het model. Hypothese 3 en 4 kunnen beide worden bevestigd.

Tabel 2. De niet-gestandaardiseerde en gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (B en SD B) van de in het model ingevoerde variabelen.

Assertief – Psycap	B	SD B	β
Psycap t1	0.84	0.08	0.78***
Psycap t1 +	0.89	0.07	0.82***
Assertief t2 – t1	0.41	0.09	0.30***
Psycap - Bevlogen			
Bevlogen t1	0.64	0.06	0.79***
Bevlogen t1 +	0.64	0.05	0.79***
Psycap t2 – t1	0.30	0.08	0.24***

Note. *** $p < 0.001$



De stijging van Sociale steun en Autonomie die in hypothese 5 werd verondersteld, blijkt niet uit tabel 1. De gemiddelden van Sociale steun en Autonomie stijgen niet, maar dalen licht van tijdstip 1 naar tijdstip 2. Sociale steun: $M = 3.47$ (t1) naar $M = 3.44$ (t2). Autonomie: $M = 3.77$ (t1) naar $M = 3.67$ (t2). Echter, de daling is niet significant. Hypothese 5 dient te worden verworpen.

Aangaande hypothese 6 werd verwacht dat er een verband aanwezig is tussen de stijging van Sociale steun dan wel Autonomie, en Bevlogenheid. In tabel 1 worden de correlaties van Sociale steun en Autonomie met Bevlogenheid getoond. Op tijdstip 1 zijn deze beide significant (Sociale steun: $r = .34$; $p < 0.01$, Autonomie: $r = .38$; $p < 0.01$), terwijl er op tijdstip 2 enkel een significante correlatie bestaat tussen Sociale steun en Bevlogenheid ($r = .37$; $p < 0.01$). Om de hypothese te toetsen zijn lineaire regressies uitgevoerd, volgens de enter methode. Daaruit blijkt dat de stijging van sociale steun een significante predictor is voor de stijging van bevlogenheid: $F(2,78) = 75.853$, $p < 0.01$. Het model verklaart 65,2% van de variantie. Voor autonomie geldt tevens dat een stijging hierop een significante voorspeller is voor de stijging van bevlogenheid: $F(2,78) = 71.813$, $p < 0.05$. Het model verklaart 63,9% van de variantie. Hypothese 6 kan worden bevestigd.

Tabel 3. De niet-gestandaardiseerde en gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (B en SD B) van de in het model ingevoerde variabelen.

Sociale steun – Bevlogen	B	SD B	β
Bevlogen t1	0.64	0.06	0.79***
Bevlogen t1 + Soc. steun t2– t1	0.67	0.06	0.83***
Autonomie – Bevlogen	0.29	0.09	0.21**
Bevlogen t1	0.64	0.06	0.79***
Bevlogen t1 + Autonomie t2–t1	0.68	0.06	0.83***
	0.75	0.30	0.18*

Note. *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

In tabel 4 en 5 zijn de gemiddelden, standaardafwijkingen en correlaties met betrekking tot de onderzoeksvariabelen voor mannen en vrouwen afzonderlijk getoond. De verschillen in gemiddelden met betrekking tot assertiviteit zijn voor zowel mannen ($t = 6.65$; $df = 41$; $p < .001$) als vrouwen ($t = 4.89$; $df = 38$; $p < .001$) significant, evenals de verschillen in gemiddelden van psychologische capaciteiten (mannen: $t = 5.71$; $df = 41$; $p < .001$ en vrouwen: $t = 3.85$; $df = 38$; $p < .001$).



.001). Echter, bevoegenheid daalt voor vrouwen, maar stijgt voor mannen. Deze stijging voor mannen is significant ($t = 2.43$; $df = 41$; $p < .05$).

Hypothese 7 verondersteld dat sociale steun stijgt voor mannen en gelijk blijft voor vrouwen. Tegelijkertijd wordt verwacht dat vrouwen stijgen op autonomie, terwijl mannen hier niet op veranderen over de tijd. In tabel 4 (mannen) is te zien dat sociale steun toeneemt van tijdstip 1 naar tijdstip 2 ($t1: M = 3.40$; $t2: M = 3.50$), terwijl sociale steun bij vrouwen ($t1: M = 3.56$; $t2: M = 3.37$) daalt over de tijd. De toename (mannen) is niet significant, de daling (vrouwen) daarentegen wel ($t = 2.32$; $df = 38$; $p < 0.05$). In tabel 5 (vrouwen) is te zien dat autonomie daalt ($t1: M = 3.74$; $t2: M = 3.61$), terwijl autonomie bij mannen ongeveer gelijk blijft ($t1: M = 3.79$; $t2: M = 3.74$). De daling bij vrouwen is niet significant. Geen van de verwachte stijgingen is aanwezig gebleken. Hypothese 7 dient verworpen te worden.

Tabel 4. Gemiddelden (M), standaardafwijkingen (SD), Cronbach's alpha (op de diagonaal) en correlaties van Psychologische capaciteiten (Psy), Assertiviteit (Ass) Bevoegenheid ($Bevl$), Autonomie ($Auto$) en Sociale steun (Soc) op tijdstip 1 en 2, voor mannen ($N = 42$).

		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Psy t1	3.44	.44	.85									
2	Psy t2	3.67	.48	.84**	.91								
3	Ass t1	2.30	.52	.47**	.40*	.84							
4	Ass t2	2.80	.56	.30	.48**	.58**	.90						
5	Bevl t1	5.46	.95	.48**	.40**	.45*	.41**	.91					
6	Bevl t2	5.65	.69	.47**	.50**	.36*	.46**	.87**	.89				
7	Auto t1	3.79	.45	.26	.10	.16	-.01	.42**	.24	.34			
8	Auto t2	3.74	.53	-.15	-.20	-.19	-.17	-.15	-.11	.26	.63		
9	Soc t1	3.40	.63	.18	-.03	.13	.04	.49**	.39*	.46**	.15	.76	
10	Soc t2	3.50	.50	.11	.14	-.18	.03	.35*	.39**	.31*	.31*	.55**	.72

Note. t1 = tijdstip 1; t2 = tijdstip 2; ** $p < .01$, * $p < .05$.



Tabel 5. Gemiddelden (*M*), standaardafwijkingen (*SD*), Cronbach's alpha (α) en correlaties van Psychologische capaciteiten (*Psy*), Assertiviteit (*Ass*) Bevlogenheid (*Bevl*), Autonomie (*Auto*) en Sociale steun (*Soc*) op tijdstip 1 en 2, voor vrouwen ($N = 39$).

		<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Psy t1	3.23	.37	.75									
2	Psy t2	3.43	.38	.63**	.83								
3	Ass t1	2.32	.51	.41*	.18	.83							
4	Ass t2	2.63	.43	.16	.29	.66**	.79						
5	Bevl t1	5.36	1.10	.33*	.39*	.05	.14	.94					
6	Bevl t2	5.32	.93	.04	.32*	-.09	.21	.75**	.92				
7	Auto t1	3.74	.68	.21	.33*	.11	.14	.36*	.21	.79			
8	Auto t2	3.61	.67	.15	.45**	-.06	.16	.28	.31	.65**	.76		
9	Soc t1	3.56	.72	-.02	.06	-.10	-.03	.24	.29	.43**	.27	.87	
10	Soc t2	3.37	.62	-.14	.12	-.27	.06	.06	.36*	.19	.35*	.73**	.85

Note. t1 = tijdstip 1; t2 = tijdstip 2; ** $p < .01$, * $p < .05$.



4. Discussie

In deze studie zijn de effecten van de training ‘Persoonlijke Effectiviteit’ onderzocht. De hoofdvraag, die de leidraad vormde van deze thesis, luidde: “wat is het effect van de training op de deelnemers”. Deze hoofdvraag is vertaald in de een aantal onderzoeksvragen: (1) “stijgt men op het niveau van assertiviteit?” (2) “Nemen de niveaus van psychologische capaciteiten van de deelnemers toe?” (3) “Stijgen de niveaus van bevologenheid, sociale steun en autonomie?” Met betrekking tot de laatste twee concepten is onderscheid gemaakt tussen mannen en vrouwen. Hierbij werd verwacht dat mannen stegen op sociale steun, en vrouwen stegen op autonomie. Uit deze studie is gebleken dat deelnemers aanzienlijk zijn gestegen op hun niveau van assertiviteit en psychologische capaciteiten. Tevens bleek dat een sterke samenhang tussen deze twee concepten aanwezig is. De deelnemers zijn niet gestegen op hun niveaus van sociale steun en autonomie op het werk. Ook bleef een significante stijging op bevologenheid uit. Het verband tussen psychologische capaciteiten en bevologenheid werd aangetoond. Op basis van de verwachting dat mannen en vrouwen een verschillend leerproces doormaken tijdens de training, werd verondersteld dat mannen zouden stijgen op sociale steun en vrouwen op autonomie. Dit bleek niet te kloppen: vrouwen daalden op deze beide concepten en mannen stegen op sociale steun, maar hun niveau van autonomie bleef gelijk.

4.1 Verandering van gedrag

De gevonden verhoging in het niveau van assertiviteit sluit aan de verwachtingen die zijn gebaseerd op eerdere theoretische bevindingen. Cognitieve herstructurering heeft bewezen effectiever te zijn in het verhogen van assertiviteit, dan gedragstraining op zich (Jacobs & Cochran, 1982). Echter is ook het daadwerkelijk oefenen met gedrag een belangrijk element in assertiviteitstraining, vanwege de bevinding dat gedrag kunnen beschrijven zich onderscheid van de vaardigheid bepaald gedrag te vertonen (Alden et al., 1978). In de training voert cognitieve training, door middel van de RET (rationele effectiviteitstraining), de boventoon en wordt er daarnaast geïntervenieerd op gedragsniveau, door middel van rollenspellen en oefeningen. De training is opgebouwd vanuit de twee perspectieven die volgens de literatuur worden gezien als meest effectief in het veranderen van (assertief) gedrag.

4.2 Verandering van dieperliggende concepten

Uit het onderzoek is een toename gebleken in het niveau van psychologische capaciteiten van de deelnemers. Daarnaast is er een verband aangetoond tussen de concepten assertiviteit en



psychologische capaciteiten. Opvallend, wanneer de contributie van assertiviteit ten aanzien van de afzonderlijke psychologische capaciteiten wordt bekeken, is dat het verschil in assertiviteit slechts 3% van de toename van incasseringsvermogen verklaart. Terwijl assertiviteit 12% (hoop) of 13% (optimisme en *self-efficacy*) van de overige capaciteiten verklaart. Het lijkt alsof het concept incasseringsvermogen daarom minder te maken heeft met assertiviteit.

Het aangetoonde verband tussen de stijging in assertiviteit en de stijging in psychologische capaciteiten, kan vanuit theoretisch oogpunt op de volgende manier worden geïnterpreteerd. Door de verandering van gedrag (verandering van de eerste orde), wordt verandering op het niveau van psychologische capaciteiten veroorzaakt (verandering van de tweede orde), die intrinsiek en dieperliggend is dan enkel een verandering in gedrag. Hoewel dit een mogelijke verklaring is, kan niet met zekerheid worden gezegd welk mechanisme hier van kracht is geweest. Wellicht is er een derde concept bij betrokken, dat invloed heeft op de relatie tussen assertiviteit en psychologische capaciteiten. Ook kan er sprake zijn van een wederkerige relatie tussen assertiviteit en psychologische capaciteiten, waardoor een zelfversterkend effect optreedt. Een laatste mogelijke verklaring is dat de methodieken van de training (zoals *stepping, positive feedback, empowerment*) mede hebben gezorgd voor de stijging van psychologische capaciteiten.

4.3 De kracht van het vertrouwen in eigen kunnen

Alle vier de psychologische capaciteiten afzonderlijk zijn verhoogd gedurende de training. Van deze vier heeft *self-efficacy* (vertrouwen in eigen kunnen) de grootste stijging doorgemaakt. Dit indiceert dat men tijdens de training voornamelijk een gevoel van vertrouwen verwerft. Dit is geen verrassende uitkomst voor een trainingsinterventie als deze, aangezien *self-efficacy* voornamelijk wordt ontwikkeld door het ervaren van succes (Bandura, 1997, 2007) en men door nieuwe assertieve gedragingen te vertonen, en deze te delen met de groep, succes ervaart. Het concept *self-efficacy* is een veelomvattend en belangrijk concept met betrekking tot motivatie en prestatie. *Self-efficacy* bepaalt grotendeels hoe verschillende onderdelen van het zelfreguleringsmechanisme functioneren, zoals zelfcontrole, attributiestijl en doelen stellen (Bandura, 1991). Hierin zijn gelijkenissen te vinden met de overige psychologische capaciteiten. Iemand met een hoog vertrouwen wijt een faalervaring aan gebrek aan inzet, terwijl iemand met een laag vertrouwen gaat twijfelen aan het eigen kunnen (optimisme) (Collins, 1982; Silver, Mitchell, & Gist, 1989). *Self-efficacy* heeft tevens invloed op de doelen die worden gesteld en de mate van toewijding eraan (Bandura, 1991; Locke & Latham, 1990; Wood & Bandura, 1989). Mensen met een lage eigeneffectiviteit geven op wanneer zij grote discrepantie ervaren tussen hun huidige situatie en gewenste situatie, terwijl mensen met een hoge eigeneffectiviteit



doortastender worden om hun doelen te bereiken (hoop). Tot slot wordt het effect van causale toeschrijvingen op motivatie en prestatie bijna volledig door het niveau van *self-efficacy* bepaald (Relich, Debus, & Walker, 1986; Schunk & Gunn, 1986).

Tevens is het niveau van *self-efficacy* een belangrijke voorspeller voor de verandering op gedragsniveau en de duurzaamheid van die verandering. Verwachtingen van eigeneffectiviteit worden beschouwd als een betere predictor van toekomstig gedrag, dan gedrag dat in het verleden is vertoond (Bandura & Adams, 1977). Hiermee wordt een verband tussen de het niveau van eigeneffectiviteit en assertiviteit gesuggereerd. Wellicht leidt niet de stijging in assertiviteit tot een stijging in eigeneffectiviteit, zoals hierboven verondersteld, maar is er sprake van een samenspel tussen deze twee concepten waarbij ze elkaar wederzijds beïnvloeden.

4.4 Sekseverschillen: sociale steun, autonomie en bevlogenheid

Voor mannen is een stijging gevonden op het niveau van sociale steun, terwijl er voor vrouwen een daling plaatsvond met betrekking tot zowel sociale steun. Ook daalden vrouwen op hun niveau van autonomie, terwijl de mannelijke deelnemers hier geen verandering in lieten zien. Een verklaring voor deze bevinding is mogelijk de rol van sekse in de richting van het leerproces dat de deelnemer doormaakt. Mannelijke en vrouwelijke deelnemers hebben wellicht andere aandachtspunten waaraan tijdens de training (bewust of onbewust) wordt gewerkt. Er werd verwacht dat mannen zouden leren meer te communiceren, wat een stijging in hun perceptie van sociale steun zou veroorzaken. Met betrekking tot vrouwen werd verwacht dat zij zouden leren meer ‘hun mannetje te staan’, wat zou leiden tot een verhoging in het niveau van autonomie. Deze verwachtingen lijken deels te kloppen. Een mogelijke verklaring voor de daling van autonomie bij vrouwen is dat er een verandering plaats heeft gevonden in de wijze waarop zij het concept autonomie definiëren. Hierop wordt in de volgende alinea doorgesproken.

Tot slot is er geen verandering opgetreden met betrekking tot het concept bevlogenheid. Dit komt mogelijk door de geringe tijd tussen meetmoment 1 en 2. Een concept als bevlogenheid kan, doordat het een breed en overkoepelend concept betreft, wellicht pas veranderen wanneer men zich langere tijd in een trainingstraject bevindt.

4.5 Niveaus van verandering

In deze studie wordt getracht observeerbare verandering, alfaverandering, te meten. Echter, de perceptie van deelnemers ten aanzien van bepaalde concepten kan gedurende de training zijn veranderd. Dergelijke verandering wordt ook wel bètaverandering genoemd; verandering in de waarneming of respons-shift bias genoemd (Kuypers, 1996). Als voorbeeld kan het zijn dat men



zich, met betrekking tot sociale steun, tussen meetmoment 1 en 2 in realiseert dat hij/zij veel meer sociale steun ontvangt dan waar hij/zij zich van bewust was (op meetmoment 1). Naast bètaverandering is de aanwezigheid van een derde soort van verandering denkbaar: gammaverandering. Gammaverandering kan beschouwd worden als verandering in het denkkader, waarbij conceptuele domeinen worden gheredefinieerd. Dit kan betekenen dat deelnemers bepaalde aspecten van één domein, die zij eerst als losstaand van elkaar zagen, zijn gaan associëren. Ook kan het betekenen dat men juist differentieert; bijvoorbeeld dat voor jezelf kiezen en er voor een ander zijn niet worden gezien als uiteinden van één dimensie, maar als twee verschillende dimensies, waardoor ‘en-en’ mogelijk wordt (Kuypers, 1997).

4.6 Implicaties

Uit de ongeveer tweehonderd trainingen ‘Persoonlijke Effectiviteit’ die per jaar worden gegeven, zijn twintig trainingen op een willekeurige manier geselecteerd. De resultaten van deze studie kunnen worden gegeneraliseerd naar de training ‘Persoonlijke Effectiviteit’. Echter, deze training wordt gegeven volgens bepaalde basisprincipes, aansluitend bij de visie van het specifieke trainingsbureau. Daarom kunnen de resultaten niet per definitie gegeneraliseerd worden naar assertiviteitstrainingen over het algemeen. De resultaten bevestigen voor het trainingsbureau dat deze training verzorgt dat hun training het gewenste effect heeft. Daarnaast geeft dit onderzoek een eerste aanzet om effecten van trainingen, in relatie tot de ontwikkeling van psychologische capaciteiten, verder te onderzoeken.

Er zijn verschillende andere mogelijkheden om effectonderzoek uit te breiden. Naast het onderzoeken van psychologische capaciteiten, focus van deze studie, zijn andere kenmerken van het individu, zoals opmerkzaamheid (*mindfulness*) of zingeving interessant om te exploreren. Naast het onderzoeken van kenmerken van de deelnemer, kan tevens worden gedacht aan het nader bekijken van de interventie en methoden een belangrijke rol spelen in mate waarin de training effectief is. Als voorbeeld is er eerder onderzoek gedaan naar het vertalen van leerbehoeften in leerdoelen. Echter is nog niet bekend wat de meest effectieve methode van training is in het licht van die leerdoelen (Arthur, Bennet, Edens & Bell, 2003). Tot slot is het focussen op omgevingsinvloeden een derde mogelijkheid. Uit onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat steun van gelijken (*peers*) een enorme invloed heeft op de effectiviteit (Facteau, Dobbins, Russell, Ladd, & Kuddisch, 1995). Ook het leerklimaat heeft invloed op het gedrag dat na de training wordt vertoond (Tracey, Tannenbaum, & Kavanagh, 1995). Op deze gebieden valt nog veel inzicht en winst wat betreft effectiviteit van training te behalen.



4.7 Beperkingen

Ondanks de interessante resultaten die dit onderzoek heeft voortgebracht, zijn er is enige voorzichtigheid met betrekking tot het interpreteren van de resultaten niet overbodig om de volgende redenen. Doordat in deze studie in feite twee variabelen van invloed kunnen zijn, de interventie/training en de tijd, is het van belang te achterhalen door welk van de twee eventuele effecten worden veroorzaakt. In dit onderzoek is niet gecontroleerd op *life events*, wat enige twijfels betreffende de betrouwbaar kan oproepen. Desondanks wordt verwacht dat de verschillen tussen de scores op de twee meetmomenten grotendeels toe kunnen worden geschreven aan de training. De onderwerpen waarop de deelnemers worden bevraagd sluiten nauw aan bij wat in de training wordt behandeld.

Een longitudinaal onderzoek als dit, waarbij van eenzelfde groep op twee momenten een afname wordt gedaan, vereist normaliter het betrekken van een controlegroep. Strikt genomen kunnen er anders in longitudinaal onderzoek geen causale uitspraken worden gedaan. Omdat de proefpersonen deelnemers aan een training betreffen, waarvoor zij zich inschrijven en geen numerus fixus of toelatingseisen bestaan, is het echter praktisch gezien niet mogelijk een gelijksoortige groep mensen bereid te vinden als controlegroep te fungeren.

Een heikel punt bij het meten van effect van training, is of de opgetreden effecten daadwerkelijk observeerbare veranderingen representeren. De eerder genoemde alfaverandering die wordt getracht te meten, wordt gekleurd door de aanwezigheid van bèta- en gammaveranderingen. Deze laatstgenoemde veranderingen worden veelal niet opgemerkt, doordat er enkel door de deelnemers zelf wordt gerapporteerd. Hierdoor ontstaat er geen inzicht in de veranderingen die plaats vinden in het hoofd van de deelnemer, zoals verandering in waarneming en denkkader. Om veranderingen van een andere aard dan alfaverandering op te sporen, is het wenselijk tevens kwalitatief en eventueel retrospectief onderzoek te verrichten.

“A wish is merely a goal without a plan”

In dit onderzoek is gebleken dat de training ‘Persoonlijke Effectiviteit’ daadwerkelijk bijdraagt aan de effectiviteit en assertiviteit van de deelnemers. Daarnaast worden deelnemers optimistischer en hoopvoller door de training en stijgt hun eigeneffectiviteit en incasseringsvermogen. Assertief worden omvat niet enkel het verwerven van een scala aan vaardigheden, maar brengt tevens de ontwikkeling van psychologische capaciteiten met zich mee. Wanneer men deze capaciteiten ontwikkelt, ontstaat er een groter vertrouwen in zichzelf en het leven. Ook wordt hierdoor ruimte gecreëerd, ruimte waarin men passies kan volgen en dromen kan verwezenlijken!



Referenties

- Alden, L., Safran, J., & Weideman, R. A comparison of cognitive skills training strategies in the treatment of unassertive clients. *Behavior Therapy*, 1978, 9, 843-846.
- Allen, S.F., & Stoltenberg, C. D. (1995). Psychological separation of older adolescents and young adults from their parents: An investigation of gender differences. *Journal of Consulting and Development*, 73, 542–546.
- Antonucci, T. C., & Akiyama, H. (1987). An examination of sex differences in social support among older men and women. *Sex Roles*, 17 (11/12), 737–749.
- Arthur, W, Jr., Bennett, W, Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Ashton, W. A., & Fuehrer, A. (1993). Effects of gender and gender role identification of participant and type of social support resource on support seeking. *Sex Roles*, 28(7/8), 461-476.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Bakan, D. 1966. The effect of significance in psychological research. *Psychological Bulletin*, 66: 423-437.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W.B, & Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the job demands-resources model in four home - care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands – Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A.B., Gierveld, J.H., & Van Rijswijk, K. (2006). *Succesfactoren bij vrouwelijke schoolleiders in het primair onderwijs: Een onderzoek naar burnout, bevlogenheid en prestaties*. Diemen, The Netherlands: Right Management Consultants.
- Baldwin, T. T., Magjuka, R. J., & Loher, B. T. (1991). The perils of participation: Effects of choice of



training motivation and learning. *Personnel Psychology*, 44, 51-65.

Bandura, A. (1991a). Self-regulation of motivation through anticipatory and self-regulatory mechanisms. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Perspectives on motivation, Nebraska symposium on motivation*, 38, 69-164. Lincoln: Univ. of Nebraska Press.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Bandura, A. (2007). An agentic perspective on positive psychology. In S. J. Lopez (Ed.), *The science of human flourishing*. New York: Praeger.

Bandura A., & Adams N. E. (1977). Analysis of self-efficacy theory of behavioral change. *Cognitive Therapy*, 1,, 287-310.

Bandura A., & Locke E. A. (2003). Negative self-self efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87 99.

Bryant, F. B., & Cvigros, J. A. 2004. Distinguishing hope and optimism. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23: 273-302.

Burda, P. C., Jr., Vaux, A., & Schill, T. (1984). Social support resources: Variation across sex and sex role. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(1), 119–126

Caldwell, R. A., & Bloom, B. L. (1982). Social support: Its structure and impact on marital disruption. *American Journal of Community Psychology*, 10(6), 647–667.

Carifio, J., & Rhodes, L. 2002. Construct validities and the empirical relationships between optimism, hope, self-efficacy, and locus of control. *Work*, 19, 125-136.

Chung, M. C., Preveza, E., & Papandreas K. (2006). The relationship between posttraumatic stress disorder following spinal cord injury and locus of control. *Journal of affective disorders*, 93, 229–32.

Deluga, R. J. 1988. The politics of leadership: The relationship between task-people leadership and subordinate influence. *Journal of Organizational Behavior*, 9: 359-366.

Demerouti E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands – Resources



model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86, 499-512.

Depner, C. E., & Ingersoll-Dayton, B. (1988). Supportive relationships in later life. *Psychology and Aging*, 3(4), 348–357

Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. 1999. Teams in organizations: Prevalence, characteristics and effectiveness. *Small Group Research*, 30: 678-711.

Ellis, A. (1962). *Reason and emotion in psychotherapy*. Secaucus, NJ: Citadel.

Ellis, A. (1971 a). *Growth through reason*. N. Hollywood, CA: Wilshire.

Ellis, A. (Speaker). (1971b). *How to stubbornly refuse to be ashamed of anything* (Cassette recording). New York: Institute for Rational-Emotive Therapy.

Ellis, A. (1973). *Humanistic psychotherapy: The rational-emotive approach*. New York: Crown.

Ellis, A. (Speaker). (1974). *Conquering the dire need for love* (Cassette recording). New York: Institute for Rational-Emotive Therapy.

Ellis, A. (1980). Rational-emotive therapy and cognitive behavior therapy: similarities and differences. *Cognitive therapy and research*, 4 (4), 325-340.

Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T., & Kuddisch, J. D. (1995). The Influence of General Perceptions of the Training Environment on Pretraining Motivation and Perceived Training Transfer. *Journal of Management*, 21(1), 1-25.

Guerra, N. G., & Slaby, R. G. (1990). Cognitive mediators of aggression in adolescent offenders: 2. Intervention. *Developmental Psychology*, 26, 269-277.

Hakanen, J., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.

Hayes, J. 1991. *Interpersonal skills: Goal-directed behavior at work*. London: HarperCollins.

Hirsch, B. J. (1979). Psychological dimensions of social networks: A multimethod analysis. *American Journal of Community Psychology*, 7(3), 263–277.



- Hobfoll, S. E., & Stokes, J. P. (1988). The process and mechanics of social support. In S. Duck, D. F. Hay, S. E. Hobfoll, W. Ickes, & B. M. Montgomery (Eds.), *Handbook of personal relationships: Theory, research, and interventions* (pp. 497–517). Chichester, England: Wiley.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*, 513-524.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., & Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*, 632-643.
- Iwata, B. A., Dorsey, M. F., Slifer, K. J., Bauman, K. E., & Richman, G. S. (1982). Toward a functional analysis of self-injury. *Analysis and intervention in developmental disabilities*, *2* (1), 3-20.
- Iwata, B. A., Dorsey, M. F., Slifer, K. J., Bauman, K. E., & Richman, G. S. (1994). Toward a functional analysis of self-injury. *Journal of Applied Behavioral Analysis*, *27* (2), 197-209.
- Jacobs, M. K., & Cochran, S. D. (1982). The Effects of Cognitive Restructuring on Assertive Behavior. *Cognitive Therapy and Research*, *6*, (1), 63-76.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, *19*, 151 188
- Kushnir, T., & Malkinson, R. (1993). A rational-emotive group intervention for preventing and coping with stress among safety officers. *Journal of rational-emotive & cognitive-behavior therapy*, *11* (4), 195-206.
- Kuypers, H.C. (1996). *Sociaal leren op 3 niveaus*. In handboek werken, leren en leven met groepen. Houten: Bohn, Stafleu, Loghum.
- Kuypers, H.C. (1997). Variants of gamma- and beta-change: a conceptual en empirical exploration. Ongepubliceerd artikel.
- Leary, T., & Watson, J. (1957). Interpersonal Diagnoses of Personality: a Functional Theory and



Methodology for Personality. *American Journal of Sociology*, 63 (2), 244-245.

Locke E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lowenthal, M. F., & Haven, C. (1968). Interaction and adaptation: Intimacy as a critical variable. *American Sociological Review*, 33, 20–30.

Luthans, F. 2002a. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.

Luthans, F. 2002b. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-72

Luthans F, Avey JB, Avolio BJ, Norman S, Combs G. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387 393.

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. 2007. Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

Luthans F, Avolio B, Walumbwa F, Li W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247 269.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.

Luthans, F., & Youssef, C. M. 2004. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143-160.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. 2007. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Luthans, F., & Youssef, C. M. in 2007. Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33: 321-349.



- Lyons, L. C., & Woods, P. J. (1991). The efficacy of rational-emotional therapy: a quantitative review of the outcome research. *Clinical Psychology Review, 11*, 357-369.
- Magaletta, P. R., & Oliver, J. M. 1999. The hope construct, will, and ways: Their relations with efficacy, optimism, and general well-being. *Journal of Clinical Psychology, 55* (5), 539-551.
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences, 35* (3), 537-557.
- Martocchio, J. J. & Webster, J. (1992). Effects of feedback and cognitive playfulness on performance in microcomputer training. *Personnel Psychology, 45*, 553-578.
- Masten, A. S. 2001. Ordinary magic: Resilience process in development. *American Psychologist, 56*: 227-239.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. 2002. Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *handbook of positive psychology*: 74-88. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal, 35*, 828-847.
- McFarlane, A. H., Neale, K. A., Norman, G. R., Roy, R. G., & Streiner, D. L. (1981). Methodological issues in developing a scale to measure social support. *Schizophrenia Bulletin, 7*, 90–100.
- Nelson, D., & Cooper C. L. (2007). *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test on a model. *Personnel Psychology, 39*, 497-523.
- Olsen, D. A., & Shultz, K. S. (1994). Gender differences in dimensionality of social support. *Journal of Applied Social Psychology, 24*, 1221–1232.
- Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. J. (2006). The Effects of Critical Team Member Assertiveness on Team Performance and Satisfaction. *Journal of Management, 32*, 575-595.



- Peterson, C. 2000. The future of optimism. *American Psychologist*, 55: 44-55.
- Peterson S, Luthans F. (2003). The positive impact of development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 26-31.
- Peterson, C., & Seligman, M. 2004. *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
- Pierce, J.L., & Gardner, D.G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organizational-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30, 591-622.
- Quinones, M. A. (1995). Pretraining context effects : Training assignment as feedback. *Journal of Applied Psychology*, 80, 226-238.
- Reevy, G. M. & Maslach, C. (2001). Use of social support: gender and personality differences. *Sex Roles*, 44 (7/8), 437-459.
- Relich, J. D., Debus, R. L., & Walker, R. (1986). The mediating role of attribution and self-efficacy variables for treatment effects on achievement outcomes. *Contemporary Educational Psychology*, 11, 195-216.
- Robinson, N. S. (1995). Evaluating the nature of perceived support and its relation to perceived self-worth in adolescents. *Journal of Research on Adolescence*, 5(2), 253-280.
- Sarason, I. G., & Sarason, B. R. (1981). Teaching cognitive and social skills to high school students. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 49, 908-918.
- Sarason, I. G., & Sarason, B. R. (1985). *Social support: Theory, research, and interventions*. Dordrecht, The Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of Engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A.B., & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Does work make happy? In search of the



engaged worker]. *De Psycholoog*, 36, 422-428.

Scheier, M. F., & Carver, C. S. 1985. Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.

Seligman M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.

Schneider S. I. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56, 250-263.

Schunk, D. H., & Gunn, T. P. (1986). Self-efficacy and skill development: Influence of task strategies and attributions. *Journal of Educational Research*, 79, 238-244.

Silver, W. S., Mitchell, T. R., & Gist, M. E. (1989). The impact of self-efficacy on causal attributions for successful and unsuccessful performance. Unpublished manuscript, University of Washington.

Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.

Snyder C. R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In

Snyder CR, Forsyth DR. *Handbook of social and clinical psychology*, 285-305. Elmsford, NY: Pergamon.

Snyder C. R., Sympson, S., Ybasco, F., Borders, T., Babyak, M., & Higgins, R. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 321-335.

Stajkovic A. D., & Luthans F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.

Stajkovic A. D., & Luthans F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going Beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.

Stokes, J. P., & Wilson, D. G. (1984). The inventory of socially supportive behaviors: Dimensionality, prediction, and gender differences. *American Journal of Community Psychology*, 12(1), 53-69.



- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations : The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology, 76*, 759-769.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S.I. & Kavanagh, M. J. (1995). Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment. *Journal of Applied Psychology, 80* (2), 239-252.
- Van der Klink, J. J. L., Blonk, R. W. B., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. H. (2001). The Benefits of Interventions for Work-Related Stress. *American Journal of Public Health, 91* (2), 270-276.
- Van Yperen, N. W., & Snijders, T. A. B. (2000). A multilevel analysis of the demands-control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level? *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 182-190.
- Vaux, A. (1985). Variations in social support associated with gender, ethnicity, and age. *Journal of Social Issues, 41*(1), 89-110.
- Wagnild, G., & Young, H. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resiliency Scale. *Journal of Nursing Measurement, 1* (2), 165-178.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1974). *Change: principles of problem formation and problem resolution*. New York: Norton.
- Wohlgemuth, E., & Betz, N. E. (1991). Gender as a moderator of the relationships of stress and social support to health. *Journal of Counseling Psychology, 38*(3), 367-374.
- Wolpe, J., & Lazarus, A. A. 1966. *Behavior therapy techniques*. New York: Pergamon.
- Wong, N.W. (1986). Effects of individual sources of support on well-being in employed parents. (Doctoral dissertation, University of Michigan, 1985). *Dissertation Abstracts International, 46*, 2504-B.
- Wood, R. E., & Bandura, A. (1989b). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*, 407-415.
- Wright T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 437-442.



Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). *Work engagement: A cycle of job and personal resources.*



Bijlage 1: Brief deelnemers

Geachte Heer/Mevrouw,

U neemt binnenkort deel aan de training ‘Persoonlijke Effectiviteit’. Wij willen u vragen om mee te doen aan een onderzoek naar leereffecten van de training. Dit onderzoek maakt deel uit van een reeks onderzoeken met als doel de kwaliteit van onze trainingen blijvend te waarborgen. Het onderzoek wordt in opdracht van Schouten & Nelissen uitgevoerd door Margriet Snelder, studente Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Utrecht. Uw deelname is vrijwillig maar wordt zeer op prijs gesteld! Hieronder vindt u een nadere toelichting op de door u te nemen stappen.

Wat vragen we van u?

Met dit onderzoek willen we meten waar de training met name invloed op heeft. Kunt u beter uw grenzen stellen, zegt u vaker nee tegen mensen of werk en voelt u zich zekerder in lastige situaties? Om antwoord te krijgen op deze en andere vragen vult u op drie momenten een vragenlijst in.

- De eerste keer zal dit zijn *voorafgaand aan blok 1* van de training; het tweede moment is *na blok 2* en de laatste keer is rond *blok 4*. Het invullen van de lijsten doet u via het internet. **Op bovenstaande momenten ontvangt u een e-mail met daarin een link. U hoeft dus zelfs niets te onthouden want u ontvangt een e-mail.** Deze klikt u aan en u komt direct bij uw eigen vragenlijst. Het invullen ervan vergt ongeveer 20 minuten.
- Ook willen we een aantal personen uit uw omgeving deze vragen stellen. Zij maken u dagelijks mee en kunnen ook veranderingen bij u waarnemen. We willen u vragen om drie personen uit uw omgeving te benaderen. Bij voorkeur zijn dit: een leidinggevende, een directe collega/ collega's en uw partner en/of een goede vriend/vriendin. Ongeveer een week nadat u de lijst heeft ingevuld **ontvangt u nogmaals een e-mail met een link die bestemd is voor de drie andere invullers.** Het is van belang dat u deze link zo snel mogelijk aan hen doorstuurt.

Misschien is het spannend voor u om anderen hiervoor te benaderen. Wij verzekeren u dat zij op geen enkele manier inzicht krijgen in uw persoonlijke scores. Ook kiest u zelf wie u hiervoor benadert.

Deze personen vragen we op twee momenten digitaal een vragenlijst in te vullen: rond *blok 1* en rond *blok 4*. Het is belangrijk dat op beide momenten dezelfde personen de vragenlijst invullen.

Wat gebeurt er met mijn gegevens?

Deze methode is geheel beveiligd en de gegevens zullen anoniem en vertrouwelijk worden verwerkt. Dat betekent dat uw naam niet gekoppeld zal worden aan uw resultaten. Wij vragen u en de door u benaderde personen om uw naam in te vullen, om zo de samenhang tussen de gegevens van 1 persoon te bekijken. Voor het onderzoek gaat het niet om uw individuele score maar worden de scores samengenomen. Na het invullen van de vragenlijst krijgt u persoonlijke feedback over uw scores. Deze kunt u bewaren of naar uzelf e-mailen en uw scores op drie verschillende momenten in de training vergelijken.



Op deze manier heeft u nog meer inzicht in uw eigen ontwikkelproces!
Uw persoonlijke uitkomsten worden in **niet** teruggekoppeld naar de personen die de vragenlijsten over u invullen.

Wat vragen we u nu te doen?

Stap 1: Wilt u nagaan welke drie personen voor u de vragenlijsten in kunnen vullen. U kunt deze mensen alvast vertellen over het onderzoek en de brief geven die in drievoud is bijgevoegd.

Stap 2: Voor blok 1: U ontvangt een e-mail met daarin een link. Deze klikt u aan en u vult de vragenlijst zo snel mogelijk na ontvangst van de e-mail in.

Stap 3: Eén week na blok 1: U ontvangt opnieuw een e-mail met daarin een link. Deze is bedoeld voor de drie personen die de vragenlijst over u invullen. U stuurt deze mail met link naar hen door. Het is van groot belang dat de vragenlijsten zo spoedig mogelijk worden ingevuld.

Stap 4: Na blok 2: U ontvangt een e-mail met daarin een link. Deze klikt u aan en u vult de vragenlijst zo snel mogelijk na ontvangst van de e-mail in.

Stap 5: Voor de terugkomdag: U ontvangt een e-mail met daarin een link. Deze klikt u aan en u vult de vragenlijst zo snel mogelijk na ontvangst van de e-mail in.

Stap 6: Na de terugkomdag: U ontvangt opnieuw een e-mail met daarin een link. Deze is bedoeld voor de drie personen die de vragenlijst over u invullen. U stuurt deze mail met link naar hen door. Ook hier is het weer belangrijk dat de vragenlijsten zo spoedig mogelijk worden ingevuld.

Tot slot

Wij willen u alvast hartelijk bedanken voor uw medewerking. Door uw bijdrage helpt u mee om de kwaliteit van onze trainingen te waarborgen. Dit wordt erg op prijs gesteld!

Naast de persoonlijke feedback die u zult ontvangen, willen we u ook op een andere manier belonen voor uw deelname. Onder de deelnemers wordt een aantal spellen en boeken van Uitgeverij THEMA verloot! Wanneer u hiervan winnaar bent, krijgt u aan het eind van de training hierover bericht!

Met vriendelijke groet,



Ir. Drs. Nicole Eggermont,
Directeur Training en Opleiding, Schouten en Nelissen,

Drs. Ulrike Wild,
Business Development Manager, Schouten en Nelissen

Drs. Riemke Govaart,
Opleidingsmanager training Persoonlijke Effectiviteit, Schouten en Nelissen

Margriet Snelder
Studente Arbeids- en Organisationspsychologie, Universiteit Utrecht

Dr. Eva Demerouti,
Docent en Onderzoeker, Universiteit Utrecht



Bijlage 2: E-mail deelnemers (1)

Onderwerp: Vragenlijst onderzoek training Persoonlijke Effectiviteit

Beste deelnemer aan de training Persoonlijke Effectiviteit ,

Onlangs heeft u een brief ontvangen waarin u geïnformeerd bent over het onderzoek naar deze training en wat u daarin kunt betekenen.

Om uw geheugen op te frissen kunt u de brief die u onlangs heeft ontvangen nog eens teruglezen. Mocht u deze niet meer kunnen vinden, dan verwijst ik u naar de leeromgeving waar deze geplaatst is (onder Onderzoek ATT).

Klik op onderstaande link om naar de vragenlijst te gaan:

[http://player.c4obweb.nl?si=b6b846ea-82c1-4477-91ba-c473c98484c5&cul=nl-NL&it=\[it\]](http://player.c4obweb.nl?si=b6b846ea-82c1-4477-91ba-c473c98484c5&cul=nl-NL&it=[it])

Mocht u deze link niet kunnen openen, dan kunt u onderstaande regel kopiëren en plakken in de adresbalk van uw internet browser.

Als u vragen heeft, dan kunt u mailen naar: margriet.snelder@snr.nl

Nogmaals hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Ir. Drs. Nicole Eggermont	(Directeur Training en Opleiding)
Drs. Ulrike Wild	(Business Development Manager)
Drs. Riemke Govaart	(Opleidingsmanager training Persoonlijke Effectiviteit)
Margriet Snelder	(Studente Arbeids- en Organisationspsychologie)
Dr. Eva Demerouti	(Docent en Onderzoeker, Universiteit Utrecht)



Bijlage 3: E-mail deelnemers(2)

Onderwerp: Vragenlijst II onderzoek training Persoonlijke Effectiviteit

Beste deelnemer aan de training Persoonlijke Effectiviteit,

Hoe heeft u de eerste twee blokken van de training ervaren? Heeft u al aan uw leerdoelen kunnen werken, en heeft u ook nog genoeg werk te verzetten in de komende maanden? Wij zijn erg benieuwd naar uw ontwikkelingen en daarom zouden wij u willen vragen opnieuw een vragenlijst in te vullen!

We willen benadrukken dat we het enorm op prijs stellen dat u deelneemt aan het onderzoek!

Ps:

De drie andere personen hoeven ditmaal geen vragenlijst in te vullen. Ten tijde van het derde meetmoment (rond blok 4, de terugkomdag), zullen zij - net als u - voor de laatste keer een vragenlijst invullen (op de leeromgeving kunt u de brief teruglezen).

U kunt klikken op de onderstaande link om naar de vragenlijst te gaan:

[http://player.c4obweb.nl?si=b6b846ea-82c1-4477-91ba-c473c98484c5&cul=nl-NL&it=\[it\]](http://player.c4obweb.nl?si=b6b846ea-82c1-4477-91ba-c473c98484c5&cul=nl-NL&it=[it])

Mocht u deze link niet kunnen openen, dan kunt u onderstaande regel kopiëren en plakken in de adresbalk van uw internet browser.

Als u vragen heeft, dan kunt u mailen naar: margriet.snelder@snr.nl

Nogmaals hartelijk dank voor uw medewerking! Na het laatste meetmoment (rond de terugkomdag), zullen er boeken en spellen van THEMA Uitgeverij worden verloot!

Met vriendelijke groet,

Ir. Drs. Nicole Eggermont	(Directeur Training en Opleiding)
Drs. Ulrike Wild	(Business Development Manager)
Drs. Riemke Govaart	(Opleidingsmanager training Persoonlijke Effectiviteit)
Margriet Snelder	(Studente Arbeids- en Organisationspsychologie)
Dr. Eva Demerouti	(Docent en Onderzoeker, Universiteit Utrecht)



Bijlage 4: Herinneringsmail deelnemers

Onderwerp: Herinneringsmail! Vragenlijst II onderzoek Persoonlijke Effectiviteit

Beste deelnemer aan de training ‘Persoonlijke Effectiviteit’,

Deze e-mail is bedoeld ter herinnering aan het invullen van de vragenlijst, in verband met het onderzoek dat gedaan wordt naar deze training.

U heeft inmiddels blok 2 (en misschien zelfs blok 3) van de training gevolgd en waarschijnlijk heeft u het één en ander geleerd en heeft de training al invloed op uw dagelijks leven. Wij zouden hier graag inzicht in willen krijgen, om het onderzoek te laten slagen!

Vlak na blok 2 heeft u een e-mail ontvangen met daarin opnieuw een link naar de vragenlijst. Als u deze destijds niet hebt ingevuld, omdat u op vakantie was, of om een andere reden, zouden wij u willen vragen dit alsnog te doen. Het is voor Schouten & Nelissen en in het kader van het onderzoek erg belangrijk dat wij ook deze tweede lijst van u in ontvangst mogen nemen.

Wij zijn ons ervan bewust dat het invullen van de lijst u ongeveer 15 minuten tijd kost. Desondanks hopen wij dat u ons van dienst zou willen zijn door de lijst opnieuw in te vullen. Als vanzelfsprekend ontvangt u ook na het invullen van deze lijst een feedbackrapport!

Een link naar de vragenlijst vind u hieronder:

[http://player.c4obweb.nl?si=b6b846ea-82c1-4477-91ba-c473c98484c5&cul=nl-NL&it=\[it\]](http://player.c4obweb.nl?si=b6b846ea-82c1-4477-91ba-c473c98484c5&cul=nl-NL&it=[it])

Wanneer het niet lukt deze te openen door erop te klikken, kunt u de regel kopiëren en plakken in de adresregel van uw internetbrowser.

Met vriendelijke groet,

Ir. Drs. Nicole Eggermont	(Directeur Training en Opleiding)
Drs. Ulrike Wild	(Business Development Manager)
Drs. Riemke Govaart	(Opleidingsmanager training Persoonlijke Effectiviteit)
Margriet Snelder	(Studente Arbeids- en Organisationspsychologie)
Dr. Eva Demerouti	(Docent en Onderzoeker, Universiteit Utrecht)



Bijlage 5: Feedbackrapporten

Optimisme

Uit de vragenlijst blijkt dat je relatief *laag/gemiddeld/hoog* scoort op optimisme. Optimisme gaat over de houding waarmee men in het leven staat. Optimisten blijken het leven van de zonnige kant te zien, en zij zijn optimistisch over de toekomst. Over het algemeen gaan zij ervan uit dat hen meer positieve dan negatieve dingen zullen overkomen.

Laag 0-13; Gemiddeld 13-21; Hoog 21-30

Self-efficacy

Eigen effectiviteit verwijst naar de mate waarin men zichzelf in staat acht om adequaat om te gaan met toekomstige uitdagingen, of het geloof in de eigen bekwaamheid om taken tot een goed einde te brengen. Mensen met een sterk gevoel van eigen effectiviteit zijn door eerdere ervaringen van mening dat ze veel dingen aankunnen en weten dankzij hun vindingrijkheid hoe ze in onvoorziene situaties moeten handelen. Zij zetten door wanneer het tegenzit. Eigen effectiviteit is van invloed op de keuzes die je maakt en de moeite die je doet om iets te bereiken. Uit de vragenlijst blijkt dat je in vergelijking met de normgroep *laag/gemiddeld/hoog* scoort op eigen effectiviteit. Dit betekent dat je niet altijd vertrouwt op jouw vermogen om de problemen die je tegen het lijf loopt op te lossen.

Laag 0-9; Gemiddeld 9-15; Hoog 15-20

Incasseringsvermogen

Mensen die stressbestendig zijn, blijken zich gemakkelijk aan te passen aan nieuwe en onverwachte situaties, en zijn niet snel van hun stuk te krijgen. Zij genieten van het omgaan met nieuwe en ongewone situaties. Over het algemeen zijn stressbestendige personen te typeren als nieuwsgierig en energiek; zij vinden het prettig om nieuwe en andere dingen te doen. Zij zijn bereid om ook eens buiten de gebaande paden te gaan om hun doelen te bereiken. Stressbestendige mensen worden wel omschreven als evenwichtige, sterke persoonlijkheden. Uit de vragenlijst blijkt dat je relatief *laag/gemiddeld/hoog* scoort op stressbestendigheid. Dit kan betekenen dat je doorgaans vasthoudt aan jouw routines en veranderingen uit de weg gaat.

Laag 0-10; Gemiddeld 10-15; Hoog 15-20

Coherentiegevoel (geen psychologische capaciteit, maar tevens gemeten)

Coherentiegevoel verwijst naar de overtuiging dat de omgeving voorspelbaar, beheersbaar en betekenisvol is. Mensen met een sterk coherentiegevoel hebben het vermogen om te integreren wat er in de wereld gebeurt en om de eigen positie daarin een plek te geven. Gevoel van samenhang is ook een vaardigheid om actief beschermingsmechanismen te kunnen gebruiken in stresserende en ziekmakende omstandigheden. Mensen die hoog scoren op coherentiegevoel hebben positieve, maar realistische verwachtingen over de toekomst, en treden die toekomst met vertrouwen tegemoet. De werksituatie wordt als voorspelbaar en daardoor minder stressvol gezien. Gevoel van samenhang stelt mensen in staat om de werkomgeving als uitdaging waar te nemen. Uit de vragenlijst blijkt dat je relatief *laag/gemiddeld/hoog* scoort op coherentiegevoel.

Laag 0-14; Gemiddeld 14-23; Hoog 23-36



Bijlage 6: Brief trainers

Beste trainer,

Met deze brief wil ik je graag over het volgende informeren. In het kader van een onderzoek naar de effectiviteit van de ATT is aan een aantal deelnemers van deze training gevraagd om hun medewerking te verlenen. Ook jouw groep valt onder deze groep proefpersonen, vandaar deze brief. In de bijlage vind je meer informatie over het onderzoek en de literatuur.

De opzet van het onderzoek

Zij zullen op drie momenten (voor blok 1, na blok 2, na de terugkomdag) digitaal een vragenlijst invullen. Over de procedure zijn de deelnemers reeds geïnformeerd. Zij zullen de week voorafgaand aan de training de mail met link naar de vragenlijst ontvangen. Om gefundeerde uitspraken te kunnen doen wordt ook de 360 graden feedback methode toegepast. Aan de deelnemers wordt gevraagd hun leidinggevende, collega's en partner/goede vriend ook een lijst te laten invullen. De mail met de link die ze naar hun 'andere beoordelaars' moeten doorsturen ontvangen ze in de week na de training, om verwisseling van de mails/links te voorkomen. Zou je ze in de training even willen herinneren aan het feit dat die mail op komst is? Het is namelijk belangrijk dat ze deze zo snel mogelijk doorsturen aan hun bekenden, om veel tijdsverschil tussen de ingevulde vragenlijsten te voorkomen.

De relatie met jouw training

Dit onderzoek en het invullen van de vragenlijsten staat helemaal los van de training en van de beoordeling die de deelnemers zullen toekennen aan de training. Het doel van deze brief is je op de hoogte te stellen van het lopende onderzoek en te informeren over het onderwerp (zie bijlage).

Informatieverstrekking

In de bijlage vind je de brief die de deelnemers hebben ontvangen. In geval van vragen wil ik je verwijzen naar de informatie die in de brief is verstrekt, of kun je mensen doorverwijzen naar Ulrike Wild of Margriet Snelder. Om vertekeningen in de resultaten te voorkomen is het belangrijk dat er niet teveel extra aandacht aan besteed wordt. Anders zou dit een interventie op zich kunnen worden.

Dank alvast voor je begrip. Mochten er vragen zijn of andere opmerkingen, laat het mij weten. Ik ben graag bereid het een en ander toe te lichten!

Met vriendelijke groet,

Margriet Snelder

Margriet.snelder@snr.nl

0642814390

Dr. Eva Demerouti

Docent en Onderzoeker, Universiteit Utrecht

Nicole Eggermont

Ulrike Wild

Riemke Govaart



Met het onderzoek wordt gekeken naar waar de training invloed op heeft bij de deelnemers. Worden zij alleen vaardiger in het vertonen van assertief gedrag, of verandert er ook iets op het niveau van overtuigingen. De manier waarop in de training geïntervenieerd wordt, met de RET als rode draad methode, zorgt voor veranderingen in zowel gedrag als overtuigingen. Hoe zie ik mijzelf, de mensen om mij heen, en hoe zie ik mijzelf in deze relaties? In het onderzoek wordt er een link gelegd tussen de training (cognitieve training met de RET) en een concept dat *psychological capital* heet. Dit is een verzameling van persoonlijke hulpbronnen als: zelfvertrouwen, hoop, optimisme en incasseringsvermogen.

Het concept *Psychological Capital* :

Het heeft direct te maken met ‘wie ben je?’ en nog belangrijker ‘wie ben je aan het worden?’. Het gaat om het ontwikkelen van je echte zelf om je mogelijke zelf te worden. Er bestaan micro-interventies, met als doel de performance te beïnvloeden door de *psychological capital* factoren te trainen

Definitie van *psychological capital* / criteria die hier binnen vallen:

1. zelfvertrouwen om de nodige moeite om een taak te volbrengen te doen (confidence/self-efficacy)
2. positief attribueren (optimisme) om succes te bewerkstelligen in het heden en in de toekomst
3. doortastend zijn en indien nodig je pad naar een doel hervinden (hoop) om tot succes te komen
4. wanneer een moeilijke situatie zich voordoet, kunnen anticiperen en een niveau van prestatie bereiken dat hoger is dan het voor de gebeurtenis was (gaat om perceptie die men heeft van eigen invloed op situaties).

Wanneer deze criteria gecombineerd worden heeft dit een synergetisch effect. Het construct *psychological capital* voorspelt *performance* en tevredenheid beter dan een enkel facet.

Interessante literatuur

Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B.J. (2007). Investing and developing positive organizational behavior. The emergence of psychological capital. In Cooper, C.L., & Nelson, D. (Eds.) *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work* (pp.9-24). Thousand Oaks, CA: Sage

Luthans, F., & Youssef, (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.

Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S., Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: A micro intervention. *Journal of Organizational Behavior*. 27, 387-393.

Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 249-271.

