
Abstract

This research used the Theory of Planned Behavior (Ajzen 1988, 2008) to examine which measures training and customer organizations can use to improve the transfer of training. Firstly there showed to be little measures in literature for influencing the attitude of the participants with respect to transfer. Next to that the opinion of the customer organisations regarding transfer improving measures has been investigated in an explorative way. From this it appeared that customer organisations are mainly interested in the result of training and not so much in the way it is achieved. Secondly it showed that only a part of the organizations are interested in measures that focus on the link between training and practice. Furthermore all organizations expect their employees to show responsibility for their own learning process. This measure is not mentioned in literature. Finally, quantitative research was done after the effect of supporting the continuation of the learning process in the job environment (N=37). Extra support leads to an increased perceived behavioral control. It is therefore likely that responsibility should be combined with support.

Samenvatting

In dit onderzoek is aan de hand van de *Theory of Planned Behavior* (Ajzen 1988, 2008) onderzocht welke maatregelen trainings- en klantorganisaties kunnen nemen om transfer van trainingen te verhogen. Ten eerste bleek dat er in de literatuur weinig maatregelen zijn om de *attitude* van de deelnemers ten opzichte van de transfer te beïnvloeden. Daarnaast is er een exploratieve studie gedaan naar wat klantorganisaties de belangrijkste transferbevorderende maatregelen vinden. Hieruit kwam naar voren dat klantorganisatie in eerste instantie geïnteresseerd zijn in het resultaat van trainingen en minder in de werkwijze. Verder hecht (slechts) een deel van de organisaties veel waarde aan maatregelen die zich richten op de koppeling naar de praktijk. Daarnaast verwachten alle organisaties van hun deelnemers dat ze zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun leerproces. Deze maatregel wordt niet genoemd in de literatuur. Tot slot is kwantitatief onderzocht (N=37) wat het effect is van begeleiding op de werkplek bij de toepassing van het geleerde uit de training. Extra begeleiding leidt tot een toegenomen *waargenomen gedragscontrole*. Het is daarom aannemelijk dat het geven van eigen verantwoordelijkheid gecombineerd moet worden met ondersteuning daarbij.

Hoofdstuk 1 Inleiding

Tijdens zijn of haar carrière ontvangt bijna elke werknemer wel enige soort van training. Het opleiden van werknemers is daarmee een grote uitgavenpost voor veel bedrijven (Mathieu, Tannenbaum & Salas, 1992; Salas & Canon-Bowers, 2001). Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2007) heeft berekend dat werkgevers in Nederland jaarlijks 3,1 miljard euro uitgeven aan trainingen.

Het nut van trainingen is echter niet onomstreden. Zo stellen Brinkerhoff en Gill (1994) dat de informatie over de werkelijke efficiëntie van bedrijfstrainingen reden is om vraagtekens te zetten bij deze efficiëntie. En met hen zijn er meer onderzoekers die twijfelen aan de werkelijke efficiëntie van trainingen (Nijman, 2004; Taris, 2007).

Zowel in de wetenschap als in de praktijk is er dan ook veel aandacht voor het meten van de effectiviteit van trainingen (Den Ouden, 1992a). In het praktijkveld zijn zowel de trainingsbureaus als hun klanten geïnteresseerd in hoe het effect van trainingen verhoogd kan worden. De trainingsorganisaties willen weten hoe ze hun product kunnen optimaliseren en de klantorganisaties die hun werknemers laten opleiden willen weten hoe ze hun return on investment zo hoog mogelijk kunnen laten zijn.

In de wetenschap is in dit kader veel onderzoek gedaan naar de mate waarin dat wat in de training is geleerd ook daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast. Het is niet voldoende als deelnemers in een training enkel nieuwe kennis, vaardigheden en attitudes leren. Om de training daadwerkelijk effect te laten hebben moeten de deelnemers het geleerde ook toepassen in de praktijk. Dit wordt in de literatuur aangeduid als de transfer van training. Van de verschillende definities die hiervoor in de wetenschappelijke literatuur bestaan (Alliger, Tannebaum, Bennett, Traver & Shotland, 1997; Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003), wordt in dit onderzoek wordt de definitie van Baldwin en Ford (1988) gebruikt. Zij definiëren transfer van training als de mate waarin kennis, vaardigheden en attitudes (KVA's) die bij een training zijn verworven worden toegepast, gegeneraliseerd en voor enige tijd worden volgehouden in de werksituatie. In dit onderzoek zal onderzocht worden welke maatregelen trainings- en klantorganisaties kunnen nemen om bij te dragen aan het verhogen van de transfer van trainingen.

Om deze brede onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden worden er binnen dit onderzoek twee studies gedaan. Studie 1 is een exploratieve studie naar wat klantorganisaties zien als de

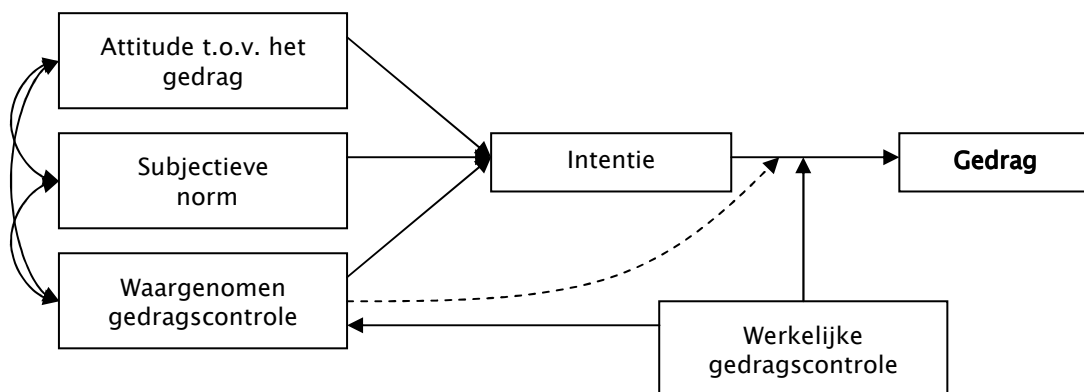
belangrijkste maatregelen om transfer te bevorderen (hoofdstuk 2). Studie 2 is een kwantitatief onderzoek naar het effect van begeleiding op de werkplek bij de toepassing van het geleerde (hoofdstuk 3). Dit wordt voorafgegaan door een overzicht van transferbevorderende maatregelen. Deze worden gekoppeld aan de Theory of Planned Behavior van Ajzen (1988). In hoofdstuk 4 worden de belangrijkste conclusies genoemd en aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

1.1 Het veranderen van gedrag

In feite is transfer een soort van gedragsverandering. Het toepassen en generaliseren van nieuwe kennis, vaardigheden en attitudes (KVA's) is een vorm van nieuw gedrag. Veel trainingen hebben dus tot doel een gedragsverandering te creëren.

Een toonaangevend model dat gedragsverandering beschrijft is de Theory of Planned Behavior (TPB) van Ajzen (1988; 2008). Deze theorie probeert menselijk gedrag in een bepaalde context te voorspellen en te verklaren. De Theory of Planned Behavior is de laatste jaren veel gebruikt om verschillende gedragingen, zoals rookgedrag en internetgedrag, te verklaren (Kalafatis et.al., 1999).

Volgens de TPB zijn er vijf determinanten die, direct of indirect, een rol spelen in het voorspellen van gedrag (zie Figuur 1). Dit zijn de attitude van de deelnemer, de subjectieve norm, de waargenomen gedragscontrole, de werkelijke gedragscontrole en de intentie. Hieronder zullen eerst de directe en vervolgens de indirecte voorspellers worden toegelicht.



Figuur 1: Theory of planned behavior (Ajzen, 2008)

Eén van de directe voorspellers van gedrag is *intentie*. Dit construct is een indicatie van de mate waarin iemand van plan is om bepaald gedrag te vertonen.

Daarnaast is *waargenomen gedragscontrole* ook een directe voorspeller. De waargenomen gedragscontrole is de mate waarin iemand het gevoel heeft in staat te zijn om bepaald gedrag

uit te kunnen voeren. Dit wordt bepaald door de overtuigingen die iemand heeft over de aanwezigheid van factoren die de uitvoering van het gedrag kunnen bevorderen of beperken. Als men bijvoorbeeld denkt slecht in staat te zijn bepaald gedrag uit te voeren, kan dit een positieve intentie ontkrachten.

De derde directe voorspeller van gedrag is *werkelijke gedragscontrole*. Dit refereert naar de mate waarin een persoon de vaardigheden, hulpmiddelen en andere benodigdheden heeft om bepaald gedrag uit te voeren. Als de waargenomen gedragscontrole correct is, kan het dienen als vervanger van werkelijke controle als voorspeller van gedrag.

Naast drie directe voorspellers van gedrag zijn er ook drie indirecte voorspellers. Deze determinanten zijn van invloed op intentie en zijn op deze manier indirect van invloed op gedrag. Deze indirecte voorspellers zijn attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole en worden hieronder toegelicht.

Attitude gaat over hoe een individu aankijkt tegen bepaald gedrag en wordt gevormd door de verwachte uitkomsten van het gedrag. Een individu verwacht namelijk bij elk gedrag bepaalde uitkomsten en hij/zij zal deze uitkomsten evalueren. Op basis van deze (positieve of negatieve) evaluaties vormt men een aantal overtuigingen over het betreffende gedrag en de optelsom van deze overtuigingen bepaalt vervolgens hoe de persoon tegen het nieuwe gedrag aankijkt; de attitude.

De *subjectieve norm* staat voor de invloed vanuit de omgeving op de persoon. Deze norm geeft aan hoe iemand verwacht dat significante anderen het zouden beoordelen als deze persoon bepaald gedrag zou vertonen. De subjectieve norm wordt daarom bepaald door de inschatting die iemand maakt van de mening van significante anderen over het betreffende gedrag en de neiging die de persoon heeft om aan verwachtingen van anderen te voldoen.

De laatste indirecte voorspeller van gedrag is de *waargenomen gedragscontrole*. Naast dat dit een directe invloed heeft op gedrag is het ook van invloed op de intentie en beïnvloedt het gedrag ook op een indirecte manier.

Samengevat zijn intentie en waargenomen en werkelijke gedragscontrole directe voorspellers van gedrag en wordt gedrag op een indirecte manier (via intentie) voorspeld door attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole. In het algemeen geldt dat een positieve attitude, subjectieve norm en intentie en een hoge waargenomen en werkelijke gedragscontrole zullen leiden tot een sterkere intentie om het betreffende gedrag te vertonen.

Als dit model wordt toegepast op (transfer van) trainingen bestaat het concept ‘gedrag’ uit de nieuwe KVA’s die de deelnemers in de training hebben geleerd. Een goede transfer houdt in dat de deelnemers het nieuwe gedrag gaan vertonen. Om te zorgen voor een goede transfer moeten de klant- en trainingsorganisatie volgens het model van Ajzen dus proberen de intentie van de deelnemers ten gunste van het nieuwe gedrag te beïnvloeden en de werkelijke en waargenomen gedragscontrole zo groot mogelijk te maken. In de volgende paragraaf worden maatregelen aangedragen die hieraan kunnen bijdragen.

1.2 Transferbevorderende maatregelen

Zoals hierboven is weergegeven, kan de kans op transfer vergroot worden via een aantal (in)directe determinanten van gedrag (Ajzen, 2008). Door de attitude, subjectieve norm en waargenomen en werkelijke gedragscontrole ten gunste van de transfer te beïnvloeden kunnen klant- en trainingsorganisaties de transfer van een training vergroten (via een positieve intentie).

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende maatregelen genoemd die hieraan kunnen bijdragen. Hieronder wordt een overzicht gegeven van deze maatregelen. Bij het opstellen van dit overzicht is, naast transferliteratuur, ook naar gebruik gemaakt van literatuur over leren en gedragsverandering. De maatregelen zijn ingedeeld per determinant van gedrag uit de Theory of Planned Behavior (zie Tabel 1).

Tabel 1: Verdeling van de transferbevorderende maatregelen over de voorspellers van gedrag.

	Voorspellers van gedrag		
	Attitude	Subjectieve norm	Waargenomen gedragscontrole
Transferbevorderende maatregelen	- Beloning	- Analyse van de trainingsbehoeften - Sociale steun	- Algemene principes - Variatie in oefening - Ruimte tussen oefeningen - Overeenkomst tussen trainings- en praktijksituatie - Mogelijkheid om te experimenteren - Feedback - Doelstellen - Relapse Prevention

1.2.1 Attitude ten opzichte van het gedrag

Hieronder worden de transferbevorderende maatregelen toegelicht die kunnen bijdragen aan een positievere attitude van de deelnemers ten opzichte van het toepassen van het geleerde. Als je de attitude wil veranderen moet je zorgen dat de verwachte uitkomsten door de deelnemer als positief geëvalueerd zullen worden. Hieronder staan de maatregelen die hieraan kunnen bijdragen.

- Beloning

Een belangrijk aspect binnen leerprocessen is beloning. Vanuit het behaviorisme is aangetoond dat de respons die mensen krijgen als ze bepaald gedrag vertonen gevolgen heeft voor dit gedrag. Als een persoon een positieve respons krijgt op bepaald gedrag, zal de kans vergroten dat dit gedrag wordt herhaald (Gray, 2002; Cairns, 2006). Om de attitude van de deelnemers positief te beïnvloeden is het daarom belangrijk om het toepassen van nieuwe KVA's te belonen. Als deelnemers weten dat het in de praktijk brengen van het geleerde uit de training een goede beoordeling op de werkplek tot gevolg heeft, zal dit hun attitude ten opzichte van het nieuwe gedrag doen stijgen.

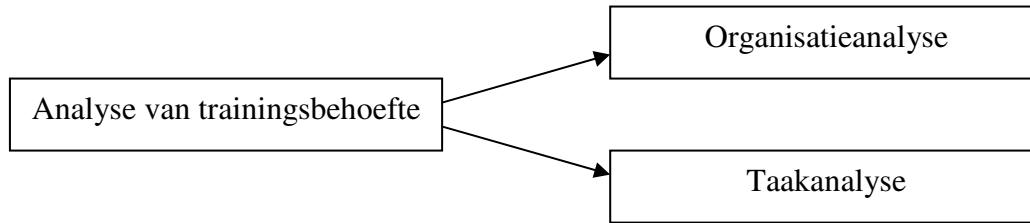
1.2.2 Subjectieve norm

Veel onderzoekers dragen de subjectieve norm binnen de klantorganisatie als transferbevorderende maatregel aan. Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat de transfer sterk beïnvloedt wordt door de sociale norm (Den Ouden, 1992a), het transferklimaat (Burke & Baldwin, 1999) of het organisatieklimaat (Colquitt, LePine & Noe, 2000). Er is dus een belangrijke rol weggelegd voor de klantorganisatie.

Om de kans op transfer te vergroten, moet de subjectieve norm van de deelnemer dus positief worden beïnvloed. De deelnemer moet het gevoel krijgen dat significante anderen (in dit geval de werkomgeving) positief zullen oordelen over het toepassen van het geleerde uit de training. De maatregelen uit de literatuur die hieraan bij kunnen dragen worden hieronder toegelicht.

- Analyse van de trainingsbehoeften

Een trainingstraject begint met een analyse van de trainingsbehoeften van de klantorganisatie. Hierbij dient bepaald te worden waar en voor wie er training nodig is en wat er getraind moet worden. Deze inventarisatie bestaat uit twee delen (zie Figuur 1.2), een organisatieanalyse en een taakanalyse (Salas & Cannon-Bowers, 2001).



Figuur 2: De analyse van trainingsbehoefte

Het doel van een organisatieanalyse is te zorgen voor aansluiting van de trainingsdoelstellingen op organisatiefactoren zoals organisatiedoelen en het bedrijfsklimaat. Hiervoor moet worden onderzocht welke componenten binnen de organisatie de training kunnen beïnvloeden. De taakanalyse resulteert in een beschrijving van de taken die vervuld moeten worden binnen het werk van de deelnemer, de omstandigheden waaronder het werk wordt uitgevoerd en welke kennis, vaardigheden en attitudes (KVA's) er nodig zijn voor het uitvoeren van het werk.

Een goede analyse van de trainingsbehoefte draagt bij aan een goede afstemming tussen de training en de wensen van de klant. Als de training goed aansluit bij de wensen vanuit de klantorganisatie, zal dit een positief effect hebben op de houding binnen het bedrijf ten opzichte van de training. Dit is belangrijk omdat de organisatieomgeving voor een deelnemer een belangrijke bepaler van de subjectieve norm is. Dit is immers de omgeving waar de deelnemer veel van de nieuwe KVA's zal oefenen en toepassen. Het is daarom belangrijk dat de verwachtingen van de manager en de trainer op een lijn komen (Den Ouden 1992a).

- Sociale steun

Daarnaast kan de klantorganisatie duidelijk maken dat er een positieve subjectieve norm heerst binnen de organisatie door de deelnemer te steunen. Uit veel verschillende onderzoeken is gebleken dat steun vanuit de (werk)omgeving een positieve invloed heeft op transfer (Colquitt et al, 2000). Deze steun kan zowel door leidinggevendenden als collega's gegeven worden. Er kan onderscheid gemaakt worden naar 4 verschillende soorten steun (House, 1981, in Den Ouden, 1992a; Nijman, 2004).

- Informatiesteun: informatie geven waardoor de deelnemer een beter beeld op de realiteit krijgt
- Instrumentele steun: concrete hulp in de vorm van voorzieningen
- Emotionele steun: vertrouwen, empathie, liefde, vriendschap
- Waarderingssteun: informatie die bijdraagt aan de juiste zelfwaardering van de deelnemer

Het verschil met een andere transferbevorderende maatregel ‘beloning’ is dat beloning een manier is om te laten blijken dat de deelnemer goed gedrag vertoont. ‘Sociale steun’ betekent dat de deelnemer ondersteund en geholpen wordt bij de transfer.

1.2.3 Waargenomen en werkelijke gedragscontrole

In de voorgaande paragrafen is besproken welke maatregelen de attitude en subjectieve norm positief kunnen beïnvloeden om op deze manier de kans op transfer te bevorderen. De laatste twee indicatoren die volgens het model van Ajzen (2008) gedrag kunnen voorspellen worden in deze paragraaf besproken. Dit zijn waargenomen en werkelijk gedragscontrole. Als de gedragscontrole toeneemt zal de kans dat een individu het betreffende gedrag vertoont ook toenemen. Dus als de gedragscontrole ten opzichte van de KVA's die in de training worden geleerd toeneemt, zal de kans op transfer toenemen.

Om de werkelijke gedragscontrole zo groot mogelijk te laten zijn moet de training zo vormgegeven worden dat de deelnemers de nieuwe vaardigheden zo goed mogelijk aanleren. Hieronder worden de maatregelen besproken die hieraan kunnen bijdragen. Deze maatregelen dragen tevens bij aan de waargenomen gedragscontrole, omdat goede oefening in de training de deelnemers zal sterken in het gevoel het nieuwe gedrag te kunnen toepassen.

- Algemene principes¹

De kennis die tijdens een training wordt overgedragen is voor de deelnemers gemakkelijker te onthouden als de onderliggende algemene principes worden toegelicht. Tijdens een training dienen dus niet alleen kennis, vaardigheden en attitudes overgedragen te worden, maar ook de algemene regels en principes die hieraan ten grondslag liggen. De losse kenniselementen worden hierdoor met elkaar in verband gebracht, waardoor het voor de deelnemer overzichtelijker wordt (Baldwin & Ford, 1988). Bovendien is de deelnemer op deze manier beter in staat om het geleerde in verschillende situaties toe te kunnen passen (Nijman, 2004).

- Variatie in oefening

Een maatregel die sterk samenhangt met het overbrengen van algemene principes is het variëren van oefeningen. Dit houdt in dat de deelnemers tijdens de training de nieuwe kennis, vaardigheden en attitudes vergaren onder verschillende omstandigheden en met behulp van verschillende voorbeelden. Dit heeft twee voordelen. Ten eerste helpt herhaaldelijk oefenen

¹ Voor de maatregelen algemene principes, variatie en ruimte tussen oefeningen geldt dat ze aanvankelijk vaak minder effectief lijken. Doordat het meer mentale inspanning en trainingstijd vergt, kost het relatief veel tijd voor de deelnemers om de nieuwe KVA's onder de knie te krijgen. Hierdoor is de transfer op de korte termijn kleiner. Op de lange termijn blijkt echter dat de retentie en generalisatie van het geleerde groter is (Nijman, 2004; Salas & Cannon-Bowers, 2001).

de deelnemers om een automatisme te ontwikkelen. Ten tweede leren de deelnemers door een variatie aan voorbeelden in te zien dat de opgedane KVA's in verschillende situaties toepasbaar zijn (Nijman, 2004; Gielen, 1996).

- Ruimte tussen oefeningen

Uit een meta-analyse van Donovan en Radosevich (1999) blijkt dat oefening meer effect heeft als tussen de oefeningen perioden van rust worden ingevoegd. Dit betekent dat de training in verschillende segmenten gegeven wordt (Baldwin & Ford, 1988). Dit principe wordt in de praktijk vaak toegepast. Veel training zijn opgebouwd als een trainingstraject bestaande uit een aantal trainingsblokken met tussenpozen van enkele weken. Een intake is ook middel dat hierbij vaak wordt gebruikt (Kessels & Smit, 1989).

- Overeenkomst tussen trainings- en praktijksituatie

Daarnaast wordt de kans op transfer groter wanneer de leercontext van de deelnemer zoveel mogelijk lijkt op de context in de werksituatie. De overeenkomst tussen de trainings- en praktijksituatie bevordert namelijk het ophalen door de deelnemer van de geleerde KVA's uit het geheugen. Hierdoor is de deelnemer in praktijksituaties beter in staat gebruik te maken van hetgeen hij in de training heeft geleerd (Baldwin & Ford, 1988; Gielen 1995).

- Mogelijkheid om te experimenteren

Naast oefening in de training is experimenteren in de werksituatie ook een belangrijk onderdeel van het leerproces. De deelnemers moeten daarom hun eigen doelen kunnen stellen en hiermee kunnen oefenen in de praktijk. De werksituatie moet hier ruimte voor geven (Gielen, 1996; Baldwin & Ford, 1988).

- Feedback

Een andere transferbevorderende maatregel is feedback op het gedrag van de deelnemer. Dit stuurt de deelnemers in hun ontwikkeling. Omdat het leerproces niet stopt na of buiten de training, is het van belang dat de deelnemers ook vanuit hun (werk)omgeving feedback krijgen. Dit kan bijvoorbeeld plaatsvinden in beoordelings- of functioneringsgesprekken (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

- Doelenstellen

Een goede voorbereiding van de deelnemers op de werksituatie is het stellen van doelen. In het algemeen geldt dat mensen beter presteren als ze specifieke en uitdagende doelen stellen (Locke & Latham, 2002) en ook voor trainingen geldt dat deelnemers die doelen stellen een grotere transfer hebben dan deelnemers die dat niet doen (Taylor, Russ-Eft & Chan, 2005).

Het doelenstellen door de deelnemers is tweeledig. Hieronder valt zowel het stellen van doelen op zich, als leren hoe het stellen van doelen in zijn werk gaat (Nijman, 2004).

Den Ouden (1992a) spreekt in deze context ook over gedragsmanagement. Dit houdt in dat er een actieplan wordt opgesteld voor de gestelde doelen. In dit actieplan worden niet alleen de doelen, maar ook de weg daar naartoe uitgewerkt. Het is dus belangrijk om niet alleen te kijken naar de doelen op zich, maar ook een plan te maken over hoe die doelen bereikt kunnen worden.

Doordat de deelnemers op de terugkeer worden voorbereid zullen ze beter in staat zijn zich een realistisch beeld te vormen over hoe zij in staat zijn hun gedrag aan te passen. Dit zal waarschijnlijk zorgen voor een toename van de waargenomen gedragscontrole.

- Relapse prevention

Een andere methode om deelnemers na te laten denken over de werksituatie is het voorbereiden van de deelnemers op het gevaar van terugvallen in het ‘oude’ gedrag of patroon (Burke & Baldwin, 1999). Dit wordt Relapse Prevention genoemd. Het komt vaak voor dat deelnemers moeite hebben om hetgeen ze in de training geleerd hebben vol te houden. Met de methode van Relapse Prevention worden deelnemers geleerd zich bewust te worden van omgevingsfactoren die hiervoor een bedreiging kunnen vormen. Door deze bewustwording kan men anticiperen op een mogelijke terugval in oud gedrag en als het wel gebeurt kunnen ze er beter van herstellen. Het doel van Relapse Prevention is uiteindelijk het voorkomen van terugval (Burke & Baldwin).²

1.2.4 Transferbevorderende maatregelen

Samengevat is er een groot aantal transferbevorderende maatregelen dat bij kan dragen aan een toename van transfer. Deze zijn in deze paragraaf beschreven aan de hand van het model van Ajzen (2008). Voor elk van de indicatoren van gedrag is beschreven welke transferbevorderende maatregelen bij kunnen dragen aan een positieve beïnvloeding hiervan (zie Tabel 1).

² Uit onderzoek van Burke en Baldwin (1999), blijkt dat Relapse Prevention het best gebruikt kan worden als de werkomgeving ongunstig is voor transfer. Relapse Prevention heeft het meest effect als de deelnemers veel problemen verwachten bij het toepassen van het geleerde. In gunstige werksituaties blijkt de invloed van Relapse Prevention op transfer veel kleiner. De onderzoekers verklaren dit door te wijzen op het feit dat teveel nadruk op de gevaren de deelnemers wellicht kan ontmoedigen.

1.3 Evaluatieniveau

Nu de theoretische onderbouwing uit de doeken is gedaan, gaat dit onderzoek verder met twee verschillende studies. Alvorens hier mee verder te gaan zal echter eerst een toelichting worden gegeven over het meetniveau van dit onderzoek aan de hand van een model dat veel bij opleidingsevaluaties wordt toegepast. In dit model van Kirkpatrick (1976) worden vier niveaus onderscheiden waarop een opleiding effect kan hebben en waarop dus geëvalueerd kan worden (Witziers, 2001).

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Reactie | De mate waarin deelnemers tevreden zijn over de gevolgde opleiding |
| 2. Leerresultaten | De mate waarin de opleiding resulteert in een toename van de beoogde kennis en vaardigheden bij de deelnemers |
| 3. Gedrag op de werkplek | De mate waarin de deelnemers die kennis en vaardigheden toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden |
| 4. Organisatie | De mate waarin de opleiding bijdraagt aan het bereiken van de organisatiedoelen |

Het model veronderstelt dat de effecten op hogere niveaus worden voorafgegaan door effecten op lagere niveaus. Op deze veronderstelde hiërarchie tussen de verschillende niveaus is echter veel kritiek geweest (Salas & Cannon-Bowers, 2001) en bij vervolgonderzoek werd hier weinig bewijs voor gevonden (Alliger et al., 1997).

Het onderscheid dat in Kirkpatrick's model gemaakt wordt, is voor dit onderzoek echter wel bruikbaar. Hoe hoger het niveau waarop effect kan worden aangetoond, des te dichter dit in de buurt komt van het doel van de opleidingen; het verbeteren van organisaties. Er geldt echter ook dat het op hogere niveaus moeilijker is om van gevonden effecten aan te tonen dat ze het gevolg zijn van training dan op lagere niveaus. Een hoog meetniveau is dus gewenst, maar effecten op dit niveau zijn moeilijk te koppelen aan de trainingen. Zo geeft Kirkpatrick (1976) zelf al aan dat het erg moeilijk is om van effecten op het vierde niveau aan te tonen dat ze het gevolg zijn van trainingen. Dit onderzoek richt zich daarom op het derde niveau. Er zal gekeken worden of opleiding een blijvend effect heeft op de kennis en vaardigheden die werknemers toepassen in hun werksituatie.

Dit zal gebeuren in twee studies. Studie 1 gaat in op de visie van de klantorganisaties op transfer, studie 2 onderzoekt het effect van begeleiding bij toepassing van het geleerde in de praktijk.

Hoofdstuk 2 Studie 1: De visie van de klantorganisaties

Hierboven zijn de belangrijkste transferbevorderende maatregelen opgesomd zoals ze in de wetenschappelijke literatuur naar voren komen. Om meer inzicht te krijgen in de praktische toepassing van deze maatregelen zal dit onderzoek de houding van de klantorganisaties ten opzichte van transferbevorderende maatregelen in kaart proberen te brengen. Dit is een exploratieve vraag: Wat zijn, in de ogen van de klantorganisaties, de belangrijkste maatregelen voor het creëren van blijvend effect van trainingen?

2.1 Methode

2.1.1 Populatie en procedure

Dit onderzoek is gehouden bij 5 klantorganisaties van het trainingsbureau Horizon Training & Development. Horizon T&D is een bureau op het gebied van leiderschap en management, communicatie en persoonlijke ontwikkeling. Bij de keuze van de klantorganisaties is geselecteerd op de grootte van het trainingsprogramma en diversiteit in de duur van de samenwerking tussen de trainings- en klantorganisatie. Alle trainingsprogramma's waren zogenaamde in-company trajecten, wat betekent dat alle deelnemers afkomstig zijn van het desbetreffende bedrijf en dat de training een vast programma is dat aan meerdere groepen wordt gegeven.

In totaal zijn er twaalf interviews gehouden met acht verantwoordelijken uit de klantorganisaties voor de opleiding van de medewerkers (HR-managers en programmamanagers), drie leidinggevendenden/coaches van deelnemers en een inkoper.

De interviews waren onderdeel van een ander onderzoek van Horizon T&D naar het effect van haar trainingen. Daarom is aan de geïnterviewden de open vraag gesteld welk effect zij waarnemen van de trainingen van Horizon T&D. Vervolgens is aan hen gevraagd hoe zij de transferbevorderende maatregelen uit paragraaf 1.2 beoordelen. De samenvatting van deze interviews is te vinden in Bijlage 1. Op basis van deze samenvatting wordt hieronder per transferbevorderende maatregel aangegeven hoe klantorganisaties die beoordelen.

2.2 Resultaten

Hieronder wordt voor elk van de transferbevorderende maatregelen besproken hoe de klantorganisaties hier tegen aankijken.

2.2.1 Transferbevorderende maatregelen

- Beloning

De begeleiding van de deelnemers buiten de training wordt hoofdzakelijk door de leidinggevendenden of mentoren van de deelnemers gedaan (zie ook: Sociale steun). Van de vijf klantorganisaties is er maar één die de uitkomst van de training daadwerkelijk betreft in de beoordeling van haar werknemers. Klantorganisaties zien beloning over het algemeen dus niet als een belangrijke transferbevorderende maatregel.

- Analyse van de trainingsbehoeften

Alle geïnterviewde klantorganisaties geven aan dat zij het belangrijk vinden dat de trainingsorganisatie haar trainingen afstemt op de vraag van de klant. Hierbij wordt hetzelfde onderscheid gemaakt als in de literatuur (Salas & Cannon-Bowers, 2001) tussen taak- en organisatieanalyse. Klantorganisaties vinden beide analyses belangrijk. Bovendien geven drie van de vijf klantorganisaties aan dat ze veel waarde hechten aan het feit dat een trainingsorganisatie de verantwoordelijkheid van het product op haar neemt en dus zelf zorgdraagt voor de afstemming.

Opvallend hierbij is dat de geïnterviewde organisaties het, naast de eisen vanuit de organisatie, ook belangrijk vinden dat de training wordt afgestemd op de behoeften van de deelnemers. De klantorganisaties verwachten van de trainingsorganisaties dat ze bij de taakanalyse niet alleen rekening houden met de wensen van de organisatie, maar met die van deelnemers. De klanten vinden het belangrijk dat de deelnemers binnen de training de ruimte krijgen om hun persoonlijke thema's aan te kunnen dragen.

- Sociale steun

Bij alle ondervraagde klantorganisaties hebben de deelnemers iemand binnen het bedrijf waar ze terecht kunnen voor vragen of andere begeleiding bij het leerproces vanuit de training. De klantorganisaties laten deze taak vervullen door dezelfde leidinggevende en/of coach die de deelnemers begeleiden bij vakinhoudelijke leerprocessen. De leidinggevendenden/mentoren krijgen de begeleiding bij de leerdoelen uit de training er dus als extra taak bij.

De mate waarin deze begeleiding plaatsvindt, verschilt echter per klantorganisatie. Hier zijn twee groepen in te onderscheiden. Bij drie van de vijf geïnterviewde klanten is de deelnemer zelf verantwoordelijk voor het met de mentor bespreken van zijn/haar leerdoelen uit de training. Deze klantorganisaties leggen de verantwoordelijkheid voor het verkrijgen van sociale steun dus hoofdzakelijk bij de deelnemer. Probleem hierbij is dat leidinggevendenden zich niet altijd betrokken voelen bij de opleiding van hun medewerkers omdat hier voor hen geen

grote prioriteit of verantwoordelijkheid ligt. De sociale steun is dus niet altijd (voldoende) aanwezig.

De andere twee klantorganisaties besteden extra aandacht aan de begeleiding buiten de training. Bijvoorbeeld door contact- en beoordelingsmomenten in te plannen tijdens het opleidingstraject. Bij deze organisaties is de sociale steun dus meer beschikbaar.

- Algemene principes & Variatie in oefening

De geïnterviewden geven aan weinig kennis te hebben van de inhoudelijke vormgeving van het leerproces binnen de training. Zij kunnen niet goed aangeven of de deelnemers de algemene principes uitgelegd krijgen en of er verschillende oefenmethodes worden gebruikt. Als verklaring wordt hiervoor gegeven dat de HR-managers niet aanwezig zijn tijdens de training de privacy van de deelnemers tijdens de training te waarborgen. Daarnaast wordt aangegeven dat de keuze voor een trainingsbureau gebaseerd wordt op andere kenmerken dan de vormgeving. Er kan dus geconcludeerd worden dat de klantorganisaties weinig belang hechten aan de manier waarop het leerproces binnen de training wordt vormgegeven.

- Ruimte tussen oefeningen

Alle vijf de klantorganisaties geven aan dat zij het belangrijk vinden dat de opleiding als een traject met meerdere contactmomenten is vormgegeven. Ze stellen dit als eis voor elk opleidingsprogramma.

- Overeenkomst tussen trainings- en praktijksituatie

De klantorganisaties hebben weinig aandacht voor het betrekken van de werksituatie in de training. Klanten vinden het min of meer vanzelfsprekend dat dit gebeurt en zien dit in eerste instantie als de verantwoordelijkheid van de trainingsorganisatie. Doordat de geïnterviewden weinig aanwezig zijn bij de trainingen hebben ze weinig zicht op de precieze invulling hiervan.

- Mogelijkheid om te experimenteren

De ruimte en mogelijkheid die klantorganisaties geven om te experimenteren is verschillend. Ook hier zijn twee groep te onderscheiden. Twee van de vijf geïnterviewde klanten geven veel aandacht aan deze koppeling en hebben zelf extra maatregelen zoals praktijkopdrachten ontworpen om de transfer te bevorderen. Beide klanten geven aan dat dit een grote bijdrage levert aan het beklijven van de trainingsmaterie.

Bij de andere drie klanten ligt de verantwoordelijkheid voor het toepassen van en experimenteren met het geleerde in grote mate bij de deelnemers zelf. Er wordt aan hen

gevraagd een actieplan op te stellen tijdens de training. De toepassing hiervan is hoofdzakelijk de verantwoordelijkheid van de deelnemer zelf.

- Feedback

Ook voor de mate waarin deelnemers op de werkplek feedback krijgen op hun ontwikkeling vallen twee groepen te onderscheiden. Net als bij meerdere transferbevorderende maatregelen hebben twee klantorganisaties extra maatregelen getroffen om de feedback voor deelnemers te waarborgen. De andere drie klanten leggen de verantwoordelijkheid hiervoor in grote mate bij de deelnemers zelf.

- Doelenstellen & Relapse prevention

Alle klantorganisaties binnen het onderzoek vinden het belangrijk dat de deelnemers aan het eind van de training doelen opstellen voor de terugkeer naar de werksituatie. Ook voor deze maatregel is het onderscheid in twee groepen te zien. Twee van de vijf klanten begeleiden haar deelnemers hier in en de drie anderen leggen de verantwoordelijkheid hiervoor hoofdzakelijk bij de deelnemers zelf. De vormgeving hiervan binnen de training laten ze, net als andere aspecten van het leerproces binnen de training, grotendeels over aan het trainingsbureau. Over Relapse Prevention hebben de klantorganisaties daarom geen uitgesproken mening.

Een onderwerp dat hier sterk mee samenhangt, is de eigen verantwoordelijkheid van de deelnemers. Uit de interviews kwam naar voren dat de klantorganisaties er allemaal van uitgaan dat de deelnemers het heft in handen nemen van hun eigen ontwikkeling. De mate waarin de klantorganisaties de deelnemers begeleiden in hun leerproces verschilt, maar alle werkgevers verwachten van hun werknemers dat ze zelf actief hun eigen ontwikkeling vormgeven. Bovendien geven drie van de vijf klanten aan dat ze ontwikkeling van eigen verantwoordelijkheid een belangrijk thema van de trainingen vinden.

2.2.2 Overige uitkomsten

Naast de transferbevorderende maatregelen uit de literatuur kwamen er uit de interviews nog een aantal andere aspecten naar voren waar de klantorganisaties belang aan hechten. Ten eerste bleek dat alle klantorganisaties het belangrijk vinden dat werknemers zelf hun verantwoordelijkheid nemen in hun eigen opleiding en ontwikkeling. Hier zijn in het voorgaande al een aantal voorbeelden van genoemd, zoals bij *mogelijkheid om te experimenteren* en *feedback*. Bovendien geven drie van de vijf klanten aan dat ze ontwikkeling van eigen verantwoordelijkheid een belangrijk thema van de trainingen vinden.

Daarnaast bleek dat klantorganisaties een trainingsorganisatie hoofdzakelijk beoordelen op basis van het resultaat en maar in beperkte mate op basis van de werkwijze. De HR-afdelingen gaven aan dat, naast de prijs, de ervaringen die zij zelf als deelnemer aan een training hebben opgedaan, de uitslag van evaluaties onder deelnemers, de ‘geluiden van de werkvloer’ en de opdrachtgever-klantrelatie belangrijke criteria zijn. De manier waarop het leerproces binnen de training zelf wordt vormgegeven speelt bij de beoordeling slechts een heel kleine rol. De klantorganisaties hechten met andere woorden in hun beoordeling van een trainingsbureau weinig waarde aan transferbevorderende maatregelen.

2.2.3 Tot slot

In deze paragraaf is voor elke transferbevorderende maatregel besproken welk belang de klantorganisaties er aan hechten. De conclusies die aan deze resultaten kunnen worden verbonden, worden besproken in hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 3 Studie 2: Begeleiding bij de toepassing

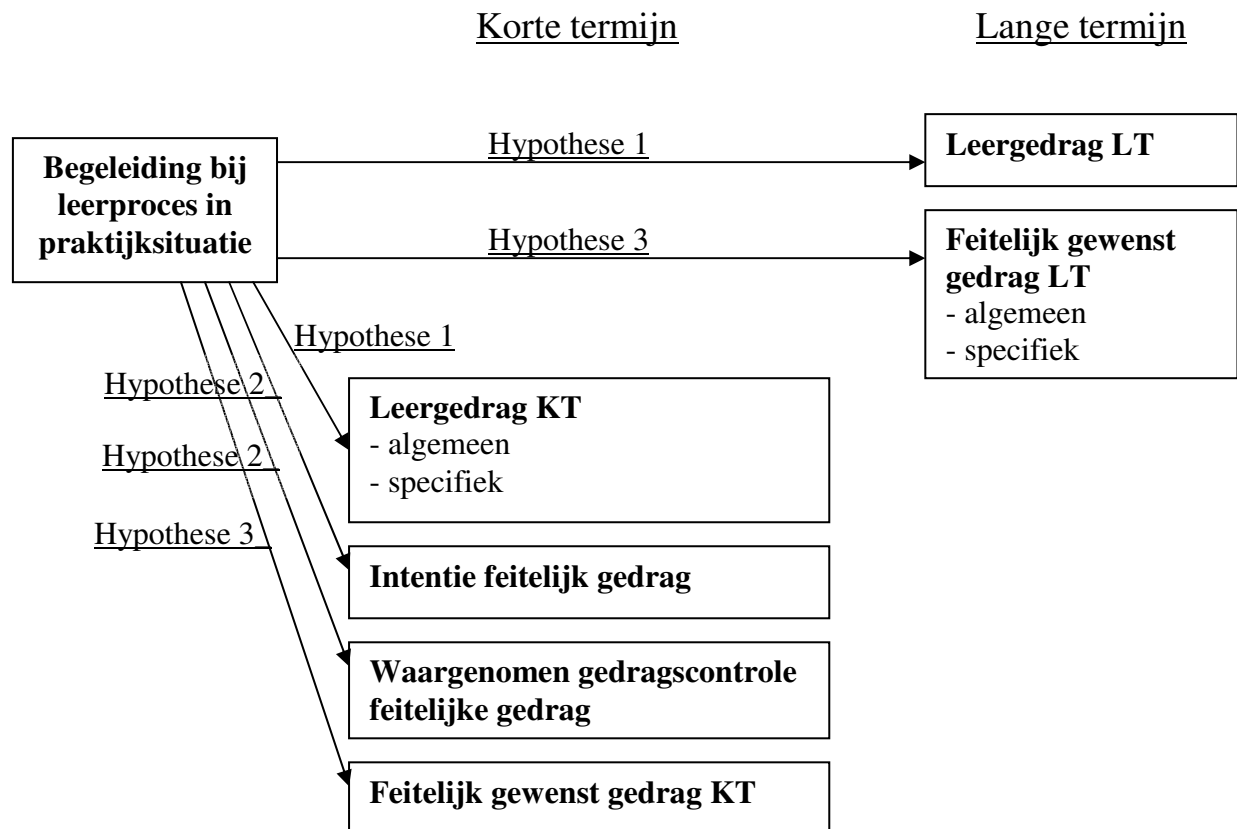
3.1 Inleiding Studie 2

Uit de literatuur komt naar voren dat het van belang is dat het leerproces niet ophoudt na de trainingsbijeenkomst, maar doorgaat in de werksituatie. Ten eerste heeft dit als voordeel dat de deelnemer meer tijd aan zijn of haar leerproces besteedt (Nijman 2004; Salas & Cannon-Bowers, 2001) en ten tweede neemt het aantal leermomenten ook toe (Donovan & Radosevich, 1999; Baldwin & Ford, 1988). De deelnemer is dus niet alleen langer met het nieuwe gedrag bezig, maar ook vaker. Bovendien is het belangrijk voor het leerproces om ook buiten de training in de werksituatie te experimenteren (Gielen, 1996; Baldwin & Ford, 1988). Het lijkt dus aannemelijk om te veronderstellen dat het een gunstig effect kan hebben op de transfer om de deelnemers te begeleiden bij de toepassing van het geleerde op de werkplek.

De begeleiding bij de toepassing op de werkplek is in dit onderzoek vormgegeven door middel van tips voor de deelnemers. De tips betroffen adviezen om zelf een aantal transferbevorderende maatregelen uit paragraaf 1.2 toe te passen. Te weten *sociale steun* (Colquitt et al, 2000; Den Ouden, 1992b; Nijman, 2004), *ruimte tussen oefeningen* (Donovan & Radosevich, 1999; Baldwin & Ford, 1988), *mogelijkheid om te experimenteren* (Gielen,

1996; Baldwin & Ford), *feedback* (Salas & Cannon-Bowers, 2001), *doelenstellen* (Taylor et al., 2005; Nijman, 2004) en *relapse prevention* (Burke & Baldwin, 1999).

Er zijn een aantal effecten te verwachten van de begeleiding bij de toepassing van het geleerde op de werkplek. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen leergedrag en feitelijk gewenst gedrag en tussen korte en lange termijn effecten (zie Figuur 3).



Figuur 3: Overzicht hypothesen Studie 1

Ten eerste is de verwachting dat de extra begeleiding tot gevolg zal hebben dat de deelnemers buiten de training meer aandacht besteden aan hun leerdoelen. Dit zou kunnen doordat men er meer tijd aan besteedt en/of doordat de aangereikte adviezen er toe leiden dat de deelnemers andere methoden aanwenden om het leerproces vorm te geven. Met andere woorden, het *leergedrag* verandert. Dit effect kan zowel op de korte als op de lange termijn optreden.

Hypothese 1: Begeleiding bij de toepassing van het geleerde op de werkplek leidt op de korte en lange termijn tot een toename van het leergedrag.

Naast het leergedrag is de verwachting dat ook het feitelijk gewenst gedrag positief beïnvloed zal worden door de extra begeleiding. Met het *feitelijk gewenst gedrag* worden de kennis, vaardigheden en attitudes bedoeld die de deelnemers in de praktijksituatie toepassen. De verwachting is dus dat de extra begeleiding de transfer van de training zal vergoten.

Deze verandering in feitelijk gewenst gedrag is het gevolg van de toegenomen intentie en waargenomen gedragscontrole van de deelnemers (Ajzen 1988; 2008). De verwachting is dat de extra begeleiding als gevolg zal hebben dat de intentie en waargenomen gedragscontrole toe zullen nemen en dat daardoor het feitelijk gewenst gedrag zal veranderen. Bovendien kan extra leergedrag ook zorgen voor een toename van het feitelijk gewenst gedrag (Gray, 2002). Door extra oefening worden nieuwe KVA's beter opgeslagen in het geheugen. Dit leidt tot de volgende drie hypothesen.

Hypothese 2: Begeleiding op de werkplek bij de toepassing van het geleerde leidt tot een stijging van de waargenomen gedragscontrole ten opzichte van het feitelijke gewenste gedrag.

Hypothese 3: Begeleiding op de werkplek bij de toepassing van het geleerde leidt tot een stijging van de intentie ten opzichte van het feitelijke gewenste gedrag.

Hypothese 4: Begeleiding op de werkplek bij de toepassing van het geleerde leidt tot een toename van het feitelijk gewenste gedrag op de korte en op de lange termijn.

3.2 Methode Studie 2

3.2.1 Populatie en procedure

Het onderzoek is gehouden onder de deelnemers (N = 37) van zes trainingen op het gebied van leiderschap en communicatie van het trainingsbureau Horizon Training & Development. Horizon T&D is een trainingsbureau op het gebied van leiderschap en management, communicatie en persoonlijke ontwikkeling. Alle trainingen bestonden uit een intake en twee trainingsblokken van één tot drie dagen met tussenpozen van enkele weken.

Het onderzoek had een between-subject design met twee meetmomenten met een onafhankelijke steekproef. Bij de intake kregen de deelnemers aan de training schriftelijk informatie over het onderzoek en het verzoek om hierin te participeren. Alle deelnemers stemden in. De respondenten werden willekeurig verdeeld in twee groepen, waarbij mannen en vrouwen gelijk werden verdeeld.

De dag na het eerste trainingsblok kreeg één groep (de experimentele groep) een interventie. Deze bestond uit een lijst met tips voor het toepassen van het geleerde (zie paragraaf 3.2.2 over interventie). De andere groep (de controlegroep) kreeg geen interventie. Vervolgens kregen beide groepen twee vragenlijsten. Vragenlijst 1 was een schriftelijke vragenlijst die de respondenten aan het eind van het laatste trainingsblok (meetmoment 1) in moesten vullen. De respons bij deze vragenlijsten was 100%. Vier weken na het laatste trainingsblok (meetmoment 2) kregen de respondenten het verzoek Vragenlijst 2 in te vullen. Deze was digitaal en kon door de respondenten via internet worden ingevuld. Om de respons te

verhogen kregen de respondenten één week later een herinnering per e-mail. Vragenlijst 2 is door 26 respondenten ingevuld (een respons van 70.3%).

De respons op Vragenlijst 1 bestond uit 20 mannen en 17 vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 33 jaar en 81.1% van de respondenten had een HBO of universitaire opleiding afgerond. De respons op Vragenlijst 2 bestond uit 15 mannen en 11 vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 35 jaar en 80.8% van de respondenten had een HBO of universitaire opleiding afgerond. De trainingen hadden een open inschrijving, dus de respondenten waren (op beide meetmomenten) afkomstig van verschillende bedrijven. De kenmerken van beide onderzoeksgroepen staan in Tabel 2.

Tabel 2: Kenmerken van de onderzoeksgroepen bij meetmoment 1 en 2

Kenmerk	Categorie	Meetmoment 1		Meetmoment 2	
		Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Geslacht	Man	20	54,1%	15	57.7%
	Vrouw	17	45,9%	11	42.3%
Leeftijd	20-30	20	54,1%	9	34.6%
	31-40	10	27,0%	10	38.5%
	41-50	4	10,8%	4	15.4%
	>50	3	8,1%	3	11.5%
Hoogste opleiding	MBO	6	16,2%	4	15.4%
	HBO	21	56,8%	15	57.7%
	WO	9	24,3%	6	23.1%
	Anders	1	2,7%	1	3.8%

3.2.2 Interventie

De respondenten uit de experimentele groep kregen op de dag na het eerste trainingsblok informatie per e-mail toegestuurd over hoe zij zelf hun leerproces konden voortzetten in de praktijk (zie Bijlage 2). Deze informatie bestond uit tips voor de respondenten om een aantal transferbevorderende maatregelen die in hoofdstuk 1 gedefinieerd zijn zelf toe te passen (zie paragraaf 3.1). Om bias in het onderzoek te voorkomen waren de trainers onbekend met de verdeling van de respondenten over de twee groepen en werd de respondenten uit de experimentele groep gevraagd niet met de andere respondenten over de interventie te praten.

Daarnaast werden de respondenten in de experimentele groep de dag nadat de informatie was verstuurd gebeld. In het telefoongesprek werden de respondenten er op gewezen dat de informatie hen kon helpen meer rendement uit de training te halen. Daarnaast werd hen gevraagd de informatie goed door te lezen en na te denken over hoe ze de tips zouden kunnen gebruiken om het geleerde in de praktijk toe te passen.

3.2.3 Meetinstrumenten

In de wetenschappelijke literatuur bestaan weinig vragenlijsten over leergedrag die bruikbaar zijn voor dit onderzoek. De meeste zijn specifiek voor bepaalde onderzoeken ontworpen en daardoor niet algemeen toepasbaar. Daarom zijn er voor dit onderzoek veel schalen zelf ontworpen. Hierbij zijn in een aantal gevallen de vragenlijsten uit het onderzoek van Nijman (2004) als leidraad gebruikt. Verder zijn alle items ontworpen als een zevenpunts likertschaal. Hier is voor gekozen omdat een variabele die op een zevenpunts Likert-schaal is gescoord bij de analyse verwerkt mag worden als een continue variabele (Jamieson, 2004).

Voor alle schalen zijn de data geanalyseerd met behulp van een factoranalyse met varimax rotatie. Aan de resultaten die hieruit kwamen waren echter geen conclusies te verbinden. Dit is verklaarbaar uit het feit dat het aantal respondenten niet groot genoeg was om een betrouwbare factoranalyse op te baseren. Om de interne consistentie van de schalen te bepalen is daarom Cronbach's alpha berekend (Brace, Kemp & Snelgar, 2006).

3.2.4 Vragenlijst 1

De eerste vragenlijst is (naast de demografische gegevens geslacht, leeftijd en de hoogste afgeronde opleiding) opgebouwd uit een aantal verschillende secties.

- Algemeen Leergedrag

Dit onderdeel van de vragenlijst betrof de mate waarin de respondenten zelf vonden dat ze buiten de training geoefend hadden met hun leerdoelen uit de training en bestond uit zes stellingen. De respondenten konden voor elke stelling aangeven in hoeverre ze het met de stelling eens waren op een zevenpunts Likert-schaal met als schaalankers (1) 'Volledig mee oneens' tot (7) 'Volledig mee eens'. Een voorbeeld van een dergelijk item was "In de periode tussen het eerste trainingsblok en nu heb ik elke gelegenheid aangegrepen om te oefenen met mijn leerdoel(en)". De stellingen zijn speciaal voor dit onderzoek ontworpen.

Deze items zijn ook gebruikt in Vragenlijst 2 om het algemene leergedrag op de lange termijn te meten. De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .92$ op meetmoment 1 en $\alpha = .90$ op meetmoment 2. De betrouwbaarheid op beide momenten komt dus overeen en is hoog.

- Specifiek Leergedrag Korte Termijn

Deze sectie van de vragenlijst bestond uit 4 stellingen over de mate waarin de respondenten de tips voor toepassing van het geleerde (die aan de experimentele groep waren verstrekt) hadden toegepast. Elk item correspondeerde met een tip. De respondenten konden voor elke stelling aangeven in hoeverre ze de toepassingstips hadden gebruikt op een zevenpunts Likert-

schaal met als schaalankers (1) ‘Helemaal niet’ tot (7) ‘In zeer grote mate’. Een voorbeeld van een dergelijk item was “In de periode tussen het eerste trainingsblok en nu heb ik taken of projecten naar me toe getrokken die passen bij mijn leerdoel(en)”. De stellingen zijn speciaal voor dit onderzoek ontworpen. Cronbach’s alpha van deze schaal was $\alpha = .77$.

- Algemeen Feitelijk Gewenst Gedrag Korte Termijn

Dit onderdeel van de vragenlijst bestond uit vier stellingen over de vooruitgang in de leerdoelen van de respondenten. Een voorbeeld van een item was “In de periode tussen het eerste trainingsblok en nu heb ik duidelijk vooruitgang geboekt wat betreft mijn leerdoel(en)”. De scoring op deze items was gelijk aan die bij Algemeen leergedrag.

Deze schaal is ook gebruikt in Vragenlijst 2 om het algemene leergedrag op de lange termijn te meten. De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .92$ op meetmoment 1 en $\alpha = .91$ op meetmoment 2. De betrouwbaarheid op beide momenten komt dus overeen en is hoog.

- Waargenomen Gedragscontrole

Voor het opstellen van de schaal voor waargenomen gedragscontrole is gebruikgemaakt van de voorschriften die Ajzen (2008) geeft voor het opstellen van een Theory of Planned Behaviour-vragenlijst. In deze instructie wordt aangegeven hoe items kunnen worden geformuleerd voor het meten van de waargenomen gedragscontrole ten opzichte van nieuw gedrag. Het nieuwe gedrag dat in deze vragenlijst gemeten werd was het in de praktijk brengen van hetgeen de respondenten in de training geleerd hadden op het moment dat ze de training hadden afgerond (het moment waarop de vragenlijst werd ingevuld). De scoring was eveneens op een zevenpunts Likert-schaal met als schaalankers (1) ‘Volledig mee oneens’ tot (7) ‘Volledig mee eens’.

Voor het meten van *waargenomen gedragscontrole* gaat Ajzen (2008) uit van twee subschalen; het vermogen (*capability*) om nieuw gedrag te vertonen en de mate waarin mensen het gevoel hebben controle te hebben over het nieuwe gedrag (*controllability*). Beide subschalen worden in deze vragenlijst met 3 items gemeten. Een voorbeeld van een item van de *capability*-subschaal was “Ik heb er vertrouwen in dat ik het geleerde in de praktijk kan brengen wanneer ik dat zou willen”. De betrouwbaarheid van de gehele schaal was $\alpha = .62$. Na verwijdering van item 31 was de betrouwbaarheid van deze subschaal $\alpha = .70$. Een voorbeeld van een item van de *controllability*-subschaal was “Ik heb een groot gevoel van controle over de mate waarin ik leerdoelen uit de training toe kan passen”. Hier was de betrouwbaarheid aanvankelijk $\alpha = .47$ en na verwijdering van item 32 $\alpha = .71$.

-
- Intentie

Voor het opstellen van de intentie-schaal is eveneens gebruikgemaakt van de voorschriften die Ajzen (2008) geeft. De *intentie*-schaal bestond uit drie items. Een voorbeeld van een item was “Ik ben vast van plan het geleerde toe te gaan passen in de praktijk”. Binnen deze schaal waren item 34 en 38 echter scheef verdeeld. Item 34 had een Kurtosis-waarde van 3.45. Item 38 had een Kurtosis-waarde van 9.91 en een Skewness-waarde van -2.63. Het bleek dat bij alle drie de items 97.3% van de respondenten een score 4 of hoger hadden gegeven. Om deze reden zijn de scores 4 t/m 7 hergecodeerd tot een 7-puntsschaal, waardoor de scheefheid in de verdeling werd opgeheven. Voor deze nieuwe schaal geldt $\alpha = .78$

3.2.5 Vragenlijst 2

Bij het tweede meetmoment bestond de vragenlijst uit Demografische Gegevens, de schalen Algemeen Leergedrag (zes items) en Algemeen Feitelijk Gewenst Gedrag (vier items) die ook in Vragenlijst 1 werden gebruikt. Daarnaast werd een extra schaal, Specifiek Feitelijk Gewenst Gedrag (zeven items), toegevoegd.

De schalen Algemeen Leergedrag en Algemeen Feitelijk Gewenst Gedrag zijn hierboven beschreven. Het enige verschil is de periode waar de stellingen naar verwezen. Bij de schaal Algemeen Leergedrag gingen de stellingen in op het leergedrag sinds het eind van de training in plaats van de periodes tussen de trainingsblokken. Bij de schaal Algemeen Feitelijk Gewenst Gedrag werd gevraagd naar de ontwikkeling sinds het begin van de training. Ten opzichte van Vragenlijst 1 is daar dus de periode sinds de laatste trainingsbijeenkomst bijgekomen.

- Specifiek Feitelijk Gewenst Gedrag Lange Termijn

Voor het opstellen van deze schaal is gebruik gemaakt van de leerdoelen van de training, zoals ze zijn opgesteld door het trainingsbureau Horizon T&D. De respondenten konden aangeven hoe ze zich op deze leerdoelen hadden ontwikkeld op een zevenpunts Likert-schaal met als schaalankers (1) ‘Totaal niet ontwikkeld’ tot (7) ‘In zeer sterke mate ontwikkeld’. Een voorbeeld van een item was: “Het houden van een coachingsgesprek”.

Doordat het aantal leerdoelen per training verschilde bevatte de vragenlijst verschillende aantal items voor iedere training. Voor de uitkomst van deze schaal is daarom gebruikgemaakt van het gemiddelde per respondent. Doordat dit aantal verschilde per training kon er geen betrouwbaarheid van deze schaal worden berekend.

3.3 Resultaten Studie 2

Om de effecten van begeleiding bij de toepassing van het geleerde op de werkplek te meten is gebruik gemaakt van een t-toets voor twee niet-gekoppelde steekproeven (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2003). In Tabel 3 zijn voor elke schaal de gemiddelde score en standaard deviatie voor de experimentele groep en de controlegroep en de significantiewaarde van de t-test weergegeven.

Tabel 3: Gemiddelde scores en standaard deviatie per groep en significantieniveau van de t-test voor elke schaal (N = 37).

Schaal	Experimentele groep		Controlegroep		Significantieniveau t-test (one-tailed)
	M	SD	M	SD	
Korte Termijn					
Algemeen Leergedrag	4.63	1.19	4.58	1.46	.46
Specifiek Leergedrag	3.80	1.04	3.67	1.03	.35
Algemeen Feitelijk Gewenst Gedrag	4.65	1.27	4.74	1.34	.42
Waargenomen Gedragscontrole Capability	5.35	1.09	4.79	1.46	.09
Waargenomen Gedragscontrole Controllability	5.50	.81	5.03	1.12	.08
Intentie	4.59	2.12	5.21	1.47	.16
Lange Termijn					
Algemeen Leergedrag	4.86	1.08	4.68	1.16	.35
Algemeen Feitelijk Gewenst Gedrag	4.61	1.10	4.72	1.03	.41
Specifiek Feitelijk Gewenst Gedrag	5.14	.66	5.02	.61	.32

De eerste hypothese luidde dat begeleiding bij de toepassing van het geleerde op de werkplek op de korte en lange termijn leidt tot een toename van het leergedrag. Deze hypothese moet worden verworpen. Op de korte termijn bleken respondenten die waren begeleid bij de toepassing van het geleerde op de werkplek in hun algemene en specifieke leergedrag (algemeen leergedrag: M = 4.63; specifiek leergedrag: M = 3.80 op een 7-puntsschaal) niet significant af te wijken van de respondenten (algemeen: M = 4.58; specifiek: M = 3.67) die deze begeleiding niet ontvangen hadden (algemeen: $t(35) = .11$, $p = .46$; specifiek: $t(34) = .38$, $p = .35$). Ook op de lange termijn bleken respondenten die begeleid waren in hun algemene leergedrag (M = 4.86 op een 7-puntsschaal) niet significant af te wijken van de respondenten (M = 4.68) die deze begeleiding niet hadden ontvangen ($t(24) = .49$, $p = .35$).

In de tweede hypothese werd voorspeld dat begeleiding op de werkplek bij de toepassing van het geleerde zal leiden tot een stijging van de waargenomen gedragscontrole ten opzichte van

het feitelijke gewenste gedrag. Hierbij bleek dat de experimentele groep een hogere waargenomen gedragscontrole had dan de controlegroep (voor capability: $M_{EX} = 5.35$ en $M_{CG} = 4.79$; controllability: $M_{EX} = 5.50$ en $M_{CG} = 5.03$ op een 7-puntsschaal). De alpha-waarden hiervoor lagen net boven de .05 (capability: $t(34) = 1.32$, $p = .09$; controllability: $t(34) = 1.46$, $p = .08$). In verband met de kleine steekproef en de daarbij behorende lage power van het onderzoek kan de grenswaarde van .05 voor alpha echter verruimd worden tot .1. Het onderzoek bevestigt dus dat begeleiding op de werkplek bij de toepassing van het geleerde leidt tot een stijging van de waargenomen gedragscontrole ten opzichte van het feitelijke gewenste gedrag.

De derde hypothese luidde dat begeleiding op de werkplek bij de toepassing van het geleerde zal leiden tot een stijging van de intentie ten opzichte van het feitelijke gewenste gedrag. Deze hypothese wordt niet ondersteund door de resultaten. De intentie ten opzichte van het feitelijke gewenste gedrag van de respondenten die begeleiding hadden gehad blijkt niet significant af te wijken van de respondenten die geen begeleiding hadden gehad ($M_{EX} = 4.59$, $M_{CG} = 5.21$, $t(34) = -1.03$, $p = .16$).

Tot slot luidde de laatste hypothese dat begeleiding op de werkplek bij de toepassing van het geleerde leidt tot een toename van het feitelijk gewenste gedrag op de korte en op de lange termijn. Ook deze hypothese bleek niet ondersteund te worden. Op de korte termijn was het verschil in het algemene feitelijke gewenste gedrag heel klein (algemeen: $M_{EX} = 4.61$, $M_{CG} = 4.72$, $t(24) = -0.25$, $p = .41$; specifiek: $M_{EX} = 5.14$, $M_{CG} = 5.02$, $-t(24) = .49$, $p = .32$). Daarnaast bleken op de lange termijn zowel het algemene als het specifieke feitelijke gewenste gedrag van de respondenten die begeleid waren (algemeen feitelijke gewenste gedrag: $M = 4.61$; specifiek feitelijke gewenste gedrag: $M = 5.14$) niet significant af te wijken van de respondenten (algemeen: $M = 4.72$; specifiek: $M = 5.02$) die deze begeleiding niet ontvangen hadden (algemeen: $t(24) = -0.25$, $p = .40$; specifiek: $t(24) = .49$, $p = .32$).

Hoofdstuk 4 Discussie

In dit onderzoek is op drie verschillende manieren onderzocht welke maatregelen trainings- en klantorganisaties kunnen nemen om bij te dragen aan het verhogen van de transfer van trainingen. Ten eerste is, aan de hand van de Theory of Planned Behavior van Ajzen (1988, 2008), een overzicht gemaakt van de transferbevorderende maatregelen zoals die in de

wetenschappelijke literatuur te vinden zijn. Ten tweede is er een exploratieve studie gedaan naar wat klantorganisaties zien als de belangrijkste maatregelen om transfer te bevorderen (studie 1). Tot slot is onderzocht wat het effect is van begeleiding bij de toepassing op de werkplek van het geleerde uit de training (studie 2). Hieronder staan per studie de uitkomsten, beperkingen en mogelijkheden voor vervolgonderzoek

4.1 Literatuurstudie

In dit onderzoek is de Theory of Planned Behavior van Ajzen (1988, 2008) toegepast op transfer. Volgens deze theorie zijn er vier gedragsindicatoren waarlangs transfer bevorderd kan worden. Dit kan door bij de deelnemers de attitude, de subjectieve norm en de waargenomen en werkelijke gedragscontrole positief te beïnvloeden. In dit onderzoek is een literatuurstudie verricht naar de maatregelen die door trainings- en klantorganisaties genomen kunnen worden om de transfer te bevorderen. De vier gedragsindicatoren van Ajzen zijn gebruikt om deze transferbevorderende maatregelen te ordenen (zie tabel 1).

Hierbij valt op dat er binnen het wetenschappelijk onderzoek naar transfer veel aandacht is voor maatregelen die de *gedragscontrole* en *subjectieve norm* ten gunste van transfer kunnen beïnvloeden, maar dat er nauwelijks maatregelen zijn die zich richten op de *attitude*. Er is in de transferliteratuur dus weinig aandacht voor het beïnvloeden van het oordeel dat de deelnemer voor zichzelf vormt over het nut van de training. De enige gevonden maatregel die zich wel richt op de attitude van de deelnemer (*beloning*) is niet afkomstig uit de transferliteratuur maar uit de literatuur rond leren (het behaviorisme).

Dit is opmerkelijk. In veel transferliteratuur worden de kenmerken van de deelnemer als belangrijke voorspeller van transfer gezien (Colquitt et al., 2000; Nijman, 2004) en attitude is hier een belangrijk onderdeel van. Als echter, zoals in dit onderzoek, alleen gekeken wordt naar de rol van de klant- en trainingsorganisatie, blijkt dat er nauwelijks onderzoek is gedaan naar hoe de attitude van de deelnemer beïnvloed kan worden. Hier ligt dus een interessante mogelijkheid voor vervolgonderzoek.

4.2 Discussie Studie 1: De visie van de klantorganisaties

Om meer inzicht te krijgen in de praktische toepassing van transferbevorderende maatregelen is in dit onderzoek onderzocht wat in de ogen van de klantorganisaties de belangrijkste maatregelen zijn voor het creëren van blijvend effect van trainingen. Hieronder worden de belangrijkste conclusies toegelicht.

4.2.1 Belangrijke en onbelangrijke maatregelen

Van de transferbevorderende maatregelen zoals die uit de literatuur naar voren komen, zijn er twee die door alle klantorganisaties belangrijk worden gevonden. Dit zijn de *analyse van de trainingsbehoeften* en *ruimte tussen oefening*. Zoals Salas & Cannon-Bowers (2001) ook al aangeven, vinden organisaties het belangrijk dat een trainingsorganisatie haar trainingen afstemt op de vraag van de klant. Daarnaast stellen alle klantorganisaties, in lijn met de heersende opinie in de literatuur (Donovan & Radosevich, 1999), als eis dat hun programma's als een traject met meerdere contactmomenten worden vormgegeven.

Daarnaast zijn er een aantal maatregelen waar de klantorganisaties weinig belang aan hechten. Ten eerste zijn dit de maatregelen die te maken hebben met de vormgeving van het leerproces binnen de training. Dit zijn *algemene principes*, *variatie in oefening*, *overeenkomst tussen trainings- en praktijksituatie* en *relapse prevention*. In tegenstelling tot de transferliteratuur (Baldwin & Ford, 1988; Nijman, 2004; Gielen, 1995; Burke & Baldwin, 1999) hechten de klantorganisaties hier weinig waarde aan.

Een oorzaak hiervan ligt in het feit dat de verantwoordelijken voor de opleiding van medewerkers binnen klantorganisaties vaak maar beperkt zicht hebben op de vormgeving van het leerproces binnen de training. Dit komt doordat zij in verband met de privacy van de deelnemers weinig aanwezig zijn tijdens trainingen. Bovendien zien de klantorganisaties het leerproces als een verantwoordelijkheid van de trainingsorganisatie en doen daarom weinig moeite om hun inzicht hierin te vergroten.

Ten tweede maken klantorganisaties nauwelijks gebruik van de transferbevorderende maatregel *beloning* (Gray, 2002; Cairns, 2006). Van de vijf klantorganisaties is er maar één die de uitkomst van de training daadwerkelijk betreft in de beoordeling van haar werknemers. Het laatste verschil met de literatuur is dat alle klantorganisaties het belangrijk vinden dat werknemers zelf hun verantwoordelijkheid nemen in hun eigen opleiding en ontwikkeling. Zij begeleiden hun werknemers (in meer of mindere mate) bij het toepassen van het geleerde, maar verwachten allemaal dat de werknemer zelf de verantwoordelijkheid neemt voor zijn/haar eigen ontwikkeling. Dit blijkt ook uit het feit dat de geïnterviewde organisaties het niet alleen belangrijk vinden dat de trainingen worden afgestemd op de behoeften van de organisatie, maar ook op die van de deelnemers. Op die manier kunnen de deelnemers binnen de training hun persoonlijke thema's aandragen en zo hun eigen leerproces sturen.

4.2.2 Twee groepen

Voor de overige transferbevorderende maatregelen blijkt dat de klantorganisaties, op basis van hun visie op de opleiding van hun werknemers, grofweg in twee groepen zijn te verdelen. Eén groep houdt de opleiding van haar medewerkers grotendeels in eigen hand en ziet de trainingsorganisatie hierin als een schakel binnen een groter opleidingstraject. Zij stellen het opleidingstraject van hun werknemers in grote mate zelf op en gebruiken daar verscheidene middelen voor. De inzet van een trainingsbureau is er daar één van.

De andere groep besteedt de opleiding van haar werknemers hoofdzakelijk uit. Het opleidingstraject van deze organisaties is vaak minder uitgebreid dan bij de andere groep en kent buiten de training vaak weinig extra maatregelen.

Dit verschil tussen de twee groepen uit zich in de manier waarop de organisaties aankijken tegen transferbevorderende maatregelen die zich richten op de koppeling naar de werksituatie. Dit zijn *sociale steun, mogelijkheid om te experimenteren, feedback* en *relapse prevention* (Colquitt et al., 2002; Den Ouden, 1992b; Nijman 2004; Gielen, 1996; Baldwin & Ford, 1988; Salas & Cannon-Bowers, 2001, Burke & Baldwin, 1999). De eerste groep klantorganisaties ziet de koppeling naar de werksituatie als hun verantwoordelijkheid en besteden hier veel aandacht aan. De vier genoemde maatregelen worden door hen dan ook veel toegepast. De tweede groep, die de opleiding van hun werknemers meer uitbesteedt, hecht minder belang aan deze vier maatregelen en maakt er nauwelijks gebruik van.

4.2.3 Conclusies studie 1

Het valt op dat de klantorganisaties lang niet alle maatregelen belangrijk vinden die uit de literatuur naar voren komen. Er zijn slechts twee transferbevorderende maatregelen die door alle klantorganisaties als belangrijk worden gezien. Daarnaast is er een aantal maatregelen dat slechts door een deel van de bedrijven als belangrijk wordt ervaren en aan een aantal maatregelen wordt helemaal geen belang gehecht.

Daarnaast bleek uit de interviews dat klantorganisaties een trainingsorganisatie hoofdzakelijk beoordelen op basis van het resultaat en maar in beperkte mate op basis van de werkwijze. De klantorganisaties hechten met andere woorden bij hun beoordeling van een trainingsbureau weinig waarde aan transferbevorderende maatregelen.

Samengevat kan dus gesteld worden dat klantorganisaties in eerste instantie geïnteresseerd zijn in het resultaat van trainingen en in mindere mate in de werkwijze. Klantorganisaties vinden het belangrijk dat een trainingsbureau haar trainingen afstemt op haar behoeften én die van de deelnemers.

Verder zijn de klantorganisaties te verdelen in een groep die de opleiding van haar werknemers sterk in eigen hand houdt en een groep die dit hoofdzakelijk uitbesteedt. De eerste groep hecht veel waarde aan transferbevorderende maatregelen die zich richten op de koppeling naar de praktijk. De andere groep hecht hier in veel mindere mate waarde aan. Geen van de klantorganisaties hecht veel waarde aan de vormgeving van het leerproces binnen de training.

Tot slot verwachten alle klantorganisaties van hun medewerkers dat ze zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling.

4.2.4 Methodische beperkingen van studie 1

Op basis van de gekozen methode zijn er een aantal zaken waar rekening mee dient te worden gehouden bij de interpretatie van de uitkomsten. Alle bedrijven binnen het onderzoek waren klant bij hetzelfde trainingsbureau. Hierdoor ontstaat een voorselectie die tot gevolg zou kunnen hebben dat de voorkeuren van de deelnemende organisaties niet representatief zijn. Zo richt het trainingsbureau waar dit onderzoek is uitgevoerd (Horizon T&D) zich in haar trainingen veel op persoonlijke ontwikkeling. Hier hebben de klantorganisaties voor gekozen, dus in die zin hechten ze wel belang aan de vormgeving van het leerproces binnen de training. Dit is echter slechts een onderscheid op hoofdlijnen. Om hier rekening mee te kunnen houden is het voor vervolgonderzoek daarom aan te raden om klanten van verschillende trainingsorganisaties te betrekken. De deelnemende organisaties waren overigens wel afkomstig uit verschillende bedrijfstakken.

Daarnaast waren alle trainingstrajecten binnen het onderzoek in-company trajecten. Er is dus niet naar trainingen met een open inschrijving gekeken. Omdat het voor de klantorganisaties bij open trainingen om kleinere aantallen deelnemers en kortere trajecten gaat, zou de waardering voor de transferbevorderende maatregelen bij dit soort trainingen kunnen verschillen van de hier gevonden uitkomsten. Daarnaast waren vier van de vijf trajecten een traineeship. Vervolgonderzoek kan hier verder op ingaan.

Tot slot is er binnen dit onderzoek hoofdzakelijk met verantwoordelijken voor de opleiding van medewerkers gesproken. Het zou kunnen dat de leidinggevenden of directie van de klantorganisatie andere belangen en voorkeuren hebben.

4.3 Discussie Studie 2: Begeleiding bij de toepassing

4.3.1 Conclusies

De uitkomsten uit dit onderzoek tonen aan dat begeleiding bij de toepassing van het geleerde op de werkplek leidt tot een toename van de waargenomen gedragscontrole ten opzichte van het feitelijke gewenste gedrag. Als deelnemers begeleid worden bij het zelf toepassen van uit de literatuur afkomstige transferbevorderende maatregelen (Colquitt et al, 2000; Den Ouden, 1992b; Nijman, 2004; Donovan & Radosevich, 1999; Baldwin & Ford, 1988; Gielen, 1996; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Taylor et al., 2005; Burke & Baldwin, 1999), neemt de waargenomen gedragscontrole toe ten opzichte van het feitelijke gewenste gedrag.

Hypothese 1 en 4 werden niet ondersteund door de resultaten. Begeleiding bij de toepassing heeft geen effect op het leergedrag of feitelijk gewenst gedrag van de deelnemers. Dit geldt zowel voor de korte en lange termijn. Een mogelijke verklaring hiervoor ligt in de kleine power van het onderzoek. Hier wordt verder op ingegaan in paragraaf 4.3.2.

Tot slot is het verschil in intentie dat de twee groepen hebben ten opzichte van het feitelijke gewenste gedrag (hypothese 3) net niet significant. Maar de resultaten lijken wel te duiden op een bepaald effect. Opvallend hierbij is echter dat de intentie, in tegenstelling tot de waargenomen gedragscontrole, juist af lijkt te nemen door de begeleiding. Dit is opmerkelijk omdat volgens Ajzen (1988, 2008) een stijging van de gedragscontrole een positief effect heeft op de intentie. De enige twee factoren die een daling van de intentie dan nog zouden kunnen verklaren zijn een daling van de *attitude* of de *subjectieve norm* ten opzichte van het feitelijke gewenste gedrag. De interventie zou daarom tot een daling van de attitude en/of de subjectieve norm moeten hebben veroorzaakt.

Wat betreft de attitude zou het mogelijk kunnen zijn dat de deelnemers tijdens het toepassen van het geleerde in de praktijk hebben ervaren dat dit hen weinig oplevert. Als het toepassen van het gewenste feitelijke gewenste gedrag voor hen niet nuttig bleek, zal hun attitude waarschijnlijk gedaald zijn.

Wat betreft de subjectieve norm zou een mogelijke verklaring kunnen zijn dat de deelnemers hebben ervaren dat het toepassen van het geleerde door relevante anderen niet wordt gewaardeerd. Zo zouden ze bijvoorbeeld gemerkt kunnen hebben dat hun leidinggevende het niet prettig vond als zij het geleerde uit de training toepasten.

Deze twee verklaringen voor de daling van de intentie kunnen alleen kloppen als het leergedrag wordt beïnvloed door de interventie. Het feit dat de experimentele groep andere ervaringen heeft gehad dan de controle groep (waardoor hun attitude en subjectieve norm veranderden), impliceert dat zij op een andere manier aan de slag zijn gegaan met de stof uit

de training. Zo zou het bijvoorbeeld kunnen dat de deelnemers die een interventie kregen meer hebben geëxperimenteerd dan de controle groep, waardoor bij de experimentele groep wel veranderingen in attitude en subjectieve norm tot stand zijn gekomen. Uit dit onderzoek is er echter geen verschil in leergedrag naar voren gekomen. Een verklaring hiervoor zou echter kunnen liggen in de kleine power van de test. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 4.3.2. Daarnaast impliceren de bovenstaande twee verklaringen ook dat de KVA's die in de training worden geleerd niet goed aansluiten bij de werksituatie. Anders zouden de ervaringen bij het toepassen niet tot een daling van de attitude en de subjectieve norm kunnen leiden. Dit lijkt niet waarschijnlijk. De daling van de intentie is al met al moeilijk te verklaren. Dit is dus een interessant onderwerp voor vervolgonderzoek. In de volgende paragraaf wordt dit verder uitgewerkt.

4.3.2 Methodische beperkingen van studie 2

Als naar de steekproef wordt gekeken, valt op dat de deelnemers relatief jong en hoogopgeleid zijn. Dit is echter voor veel trainingen het geval. Het lijkt dus een representatieve steekproef.

Daarnaast zijn de gegevens die voor dit onderzoek gebruikt zijn afkomstig van self-reports van de deelnemers. Dit brengt het risico met zich mee dat de deelnemers sociaal-wenselijke antwoorden geven. Hierdoor kunnen alle scores relatief hoog zijn, waardoor verschillen kleiner worden. Om dit te testen is de skewness (scheefheid) en kurtosis (piekvorming) van de schalen gemeten. Deze waarden bleken echter in orde te zijn.³ Dit kan dus ook geen verklaring zijn.

Wat wel een verklaring kan zijn voor het ontbreken van significante verschillen is de power van de test. Als een test een kleine power heeft, is er een grote kans dat een onjuiste hypothese op basis van de resultaten ten onrechte niet wordt verworpen (Grimm, 1993).

Voor het bepalen van de power van een onderzoek moet gekeken worden naar de grootte van het effect dat wordt gezocht (*effect size*). In dit onderzoek is gezocht naar gedragsveranderingen. Dit is een type verandering dat moeilijk meetbaar is. Een effectgrootte van .20 (een kleine effectgrootte volgens de indeling van Cohen (1992)) lijkt dus een reële inschatting. Als hier van uitgegaan wordt, ligt de power van de vragenlijst voor de verschillende constructen tussen .35 en .40 als wordt uitgegaan van een alpha van .05. Bij kleine steekproeven kan ook gebruik worden gemaakt van een grotere alpha, waardoor de

³ Alleen de intentie-schaal was te scheef verdeeld. Daarom is deze schaal gehercodeerd.

power van de test toeneemt. Als de alpha bijvoorbeeld wordt verhoogd naar .10, neemt de power van dit onderzoek toe tot een waarde rond de .55. dit is een aanzienlijke toename van de kans om bestaande effecten te meten.

Ook met de verhoging van de waarde voor alpha blijft de power van dit onderzoek echter relatief klein. Dit zou dus een verklaring kunnen zijn voor het ontbreken van resultaat. (Ter vergelijking: om, bij een effectgrootte van .20, een power van .80 te halen, is een steekproef van $N=155$ vereist.)

Een andere oorzaak kan liggen in de vormgeving van de interventie. Doordat het verloop van de training niet te veel verstoord kon worden, was de interventie vrij klein. Hierdoor zal het effect klein zijn en daardoor moeilijker te meten.

Voor vervolgonderzoek is het dus aan te raden om een grotere steekproef te gebruiken en de interventie anders vorm te geven. Er zou bijvoorbeeld binnen de training een geheel dagdeel kunnen worden besteed aan het in de praktijk toepassen van het geleerde.

Daarnaast is het ook interessant om te zoeken naar verklaringen voor de daling van de intentie. Factoren die hier mogelijk een rol in spelen zijn het leergedrag en feitelijk gewenst gedrag en de attitude en subjectieve norm van de deelnemers.

Een laatste optie voor vervolgonderzoek is het afzonderlijk onderzoeken van de verschillende maatregelen. In dit onderzoek kregen de deelnemers verschillende maatregelen aangereikt om het geleerde toe te passen in de praktijk. Vervolgonderzoek zou het effect van de afzonderlijke maatregelen kunnen onderzoeken.

4.4 Totaal

In dit onderzoek is op drie manieren gekeken naar de manier waarop trainings- en klantorganisaties bij kunnen dragen aan het verhogen van de transfer van trainingen. Hierboven zijn de afzonderlijke resultaten besproken. In deze paragraaf worden de resultaten geïntegreerd.

Klant- en trainingsorganisaties kunnen transfer op drie manieren beïnvloeden. Dit kan door een positief effect uit te oefenen op de attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole van de deelnemers ten opzichte van het toepassen van het geleerde uit de training in de werksituatie (Ajzen, 1988, 2008). Vanuit de wetenschappelijke literatuur zijn er veel maatregelen beschikbaar om de transfer te verhogen door het bevorderen van de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole van de deelnemers. Er zijn echter heel weinig maatregelen die zich richten op het beïnvloeden van de attitude.

De klantorganisaties zijn in beperkte mate geïnteresseerd in de manier waarop de transfer verhoogd kan worden. Zij richten zich bij de beoordeling van trainingsorganisaties voornamelijk op het resultaat.

De klantorganisaties maken echter wel gebruik van een transferbevorderende maatregel die niet uit de literatuur naar voren komt. Dit is het bewust aan de deelnemer toekennen van de eigen verantwoordelijkheid voor zijn/haar leerproces (buiten de training). Door de deelnemers ruimte te geven voor eigen inbreng en aan te geven te verwachten dat de deelnemers verantwoordelijkheid tonen, hopen de klantorganisaties dat de deelnemers uit zichzelf meer met hun leerproces aan de slag gaan. De mate waarin de klantorganisaties hun medewerkers hierin ondersteunen verschilt echter. Een deel van de klantorganisaties besteedt hier aandacht aan, maar er is ook een groep bedrijven dat hier weinig belang aan hecht.

Dit is een interessante mogelijke maatregel en een interessante optie voor vervolgonderzoek. Wellicht is dit een maatregel die gebruikt kan worden om de attitude van de deelnemers te beïnvloeden. De vraag is echter of het alleen toekennen van verantwoordelijkheid voldoende is om het gedrag van de deelnemers te veranderen. Volgens het model van Ajzen (1988, 2008) is dit niet voldoende, omdat deze maatregel in ieder geval geen invloed heeft op de waargenomen gedragscontrole. Daarnaast is het ook onduidelijk wat de invloed op de attitude is.

In dit kader is de derde uitkomst van dit onderzoek interessant. Het blijkt dat begeleiding bij de toepassing een toename van de waargenomen gedragscontrole tot gevolg heeft. Dit duidt er op dat alleen het toekennen van eigen verantwoordelijkheid zonder dit te ondersteunen waarschijnlijk minder effectief is dan een combinatie van eigen verantwoordelijkheid en ondersteuning.

Referenties

Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality and behaviour*. Chicago: The Dorsey Press.

Ajzen, I. (2008). Afkomstig van <http://www.people.umass.edu/aizen/index.html>, gelezen februari 2008.

Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among trainings criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.

-
- 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*, 234-245.
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Van Dijkum, C. J. (2003). *Basisboek Statistiek met SPSS. Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.
- Baldwin, T., & Ford, K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology, 41*, 63-72.
- Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2006). *SPSS for psychologists. A guide to data analysis using SPSS for Windows*. New York: Palgrave MacMillan.
- Brinkerhoff, R. O., & Gill, S. J. (1994). *The learning alliance: Systems thinking in human resource development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burke, L. A., & Baldwin, T. T. (1999). Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate. *Human Resource Management, 38*, 227-242.
- Cairns, L. (2006). Reinforcement. In O. Hargie (Ed.), *The handbook of communication skills*. (pp. 147-164). London: Routledge.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2007). Afkomstig van www.cbs.nl, gelezen december 2007.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin, 112*, 155-159.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology, 85*, 678-707.
- Donovan, J. J., & Radosevich, D. J. (1999). A meta-analytic review of the distribution of practice effect: now you see it, now you don't. *Journal of Applied Psychology, 84*, 795-805.
- Gielen E. W. M. (1995). *Transfer of training in a corporate setting*. Enschede: CopyPrint 2000.
- Gielen E. W. M. (1996). *Transfer of training in corporate setting: testing a model*. Academy of Human Resource Development Conference Paper. Minneapolis: ERIC Document Reproduction Service.
- Gray, P. O. (2002). *Psychology*. New York: Worth Publishers.
- Grimm, L. G. (1993). *Statistical applications for the behavioral sciences*. Hoboken: John Wiley & Sons.

-
- Horizon Training & Development (2007). Afkomstig van www.horizontraining.nl, gelezen december 2007.
- Jamieson, S. (2004). Likert scales. How to (ab)use them. *Medical Education*, 38, 1217-1218.
- Kalafatis, S.P., Pollard, M., East, R., & Tsogas, M.H. (1999). Green marketing and Ajzen's theory of planned behaviour: a cross-market examination. *Journal of consumer marketing*, 16, 441-460.
- Kessels, J. W. M., & Smit, C. A. (1989). *Handboek Opleiders in Organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook: A guide to human resource development*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 35, 828-847.
- Nijman, D. J. J. M. (2004). *Supporting Transfer of Training: Effects of the Supervisor*. Enschede: PrintPartners Ipskamp.
- Ouden, M. den (1992a). Het evalueren van opleidingseffecten. In J. W. M. Kessels, & C. A. Smit (Red.), *Opleiders in Organisaties, Capita Selecta, afl.12* (pp. 51-60). Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Ouden, M. den (1992b). *Transfer na bedrijfsopleidingen. Een veldonderzoek naar de rol van voornemens, sociale norm, beheersing en sociale steun bij opleidingstransfer*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review Psychology*, 52, 471-499
- Taris, T. W. (2007). Al doende leert men. Werkkenmerken en leergedrag op het werk. Oratie prof. dr. T. Taris, hoogleraar Arbeidsmotivatie, Radboud Universiteit Nijmegen, 29 november 2007.
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005). A meta-analytic review of behaviour modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 90, 692-709.
- Witziers, B. (2001). Het effectiviteitsvraagstuk rondom bedrijfsopleidingen. In J. W. M. Kessels, & R. B. Poell (Red.), *Human Resource Development: Organiseren van het leren* (pp. 385-398). Deventer: Kluwer.

Bijlage 1:

Hoe wordt Horizon T&D door haar klanten gezien?

Juni 2008
Matthijs Schmidt

Inleiding

Binnen het onderzoek naar het rendement van de trainingen van Horizon T&D zijn in maart en april 2008 twaalf interviews gehouden bij vijf klanten van Horizon T&D. Dit document is een verslag van deze interviews.

De interviews zijn gehouden bij vijf organisaties waar Horizon T&D een in-company trainingstraject verzorgt. Deze klantorganisaties zijn gekozen op basis van het aandeel dat ze vormen binnen de trainingsafzet van Horizon T&D en de duur van de samenwerking. Er zijn twaalf interviews gehouden met mensen die zowel Horizon T&D, als de klantorganisatie kennen en zodoende een gefundeerde inschatting konden maken van het effect van de trainingen van Horizon T&D. Hierbij is gesproken met acht verantwoordelijken uit de klantorganisaties voor de opleiding van de medewerkers (HR-managers en programmamanagers), drie leidinggevenden/coaches van deelnemers en een inkoper.

Aan hen is de open vraag gesteld welk effect zij waarnemen van de trainingen van Horizon T&D. Vervolgens is gericht naar een aantal aspecten van de trainingen gevraagd die de transfer zouden kunnen vergroten. Tot slot is de afstemming tussen Horizon T&D en haar klanten besproken. Deze drie onderwerpen worden hieronder behandeld en geïllustreerd aan de hand van uitspraken van de geïnterviewden. In de laatste paragraaf worden tot de belangrijkste bevindingen samengevat.

Effect

Aan alle geïnterviewden werd gevraagd welke effecten zij merken van de trainingen van Horizon T&D. Hieronder staan de effecten die de klanten van Horizon T&D waarnamen.

Persoonlijk inzicht

Alle klantorganisaties geven aan dat door de trainingen van Horizon T&D het persoonlijk inzicht van de deelnemers wordt vergroot. Horizon T&D confronteert de deelnemers met zichzelf, waardoor de deelnemers zich bewust worden van hun eigen gedrag. De deelnemers leren zichzelf beter kennen, weten beter wat hun sterktes en zwaktes zijn en krijgen meer inzicht in wat ze belangrijk vinden.

“Horizon T&D zet de mens centraal in haar trainingen en confronteert mensen met zichzelf.” “De trainers weten de mensen te raken en tot een kern te komen.” “Horizon T&D is niet bang om te confronteren en geeft gedegen feedback. Hierdoor worden trainees zich bewust van hun eigen gedrag en leren ze er zelf mee aan de slag te gaan.” “De trainers van Horizon T&D kunnen heel goed het hier en nu in de training gebruiken om zichtbaar te maken hoe bijvoorbeeld een thema als feedback voor ieder apart een andere betekenis heeft.” “De trainingen van Horizon T&D zijn een veilige omgeving waar mensen kunnen reflecteren op hun persoonlijke ontwikkeling. Ze worden geconfronteerd met hun eigen gedrag en krijgen inzicht in wat het effect is als je het anders doet.”

Persoonlijke ontwikkeling

Op één na noemen alle klantorganisaties dat door de trainingen van Horizon T&D de deelnemers zich persoonlijk ontwikkelen. Doordat de mensen in de training aan de slag gaan met persoonlijke thema's, die soms erg diep liggen opgeborgen, komen ze in beweging. Ze worden aan het denken gezet over wie ze zijn en wat ze doen en ze komen hierdoor dichterbij zichzelf en worden zelfbewuster en steviger.

“Mensen komen geïnspireerd terug uit de training en hebben een stap in hun ontwikkeling gezet.” “De deelnemers vertellen dat ze na een jaar het gevoel hebben vijf jaar verder te zijn. Het is een hogedrukpan voor je persoonlijke ontwikkeling.” “De aanpak van Horizon T&D is voor de deelnemers vaak een nieuwe benadering, maar men ervaart het als nuttig. Het maakt dat de deelnemers groeien.” “De deelnemers worden steviger en zelfbewuster en spreken zich meer uit.” “Op het persoonlijke vlak is veel verschil te maken. Horizon legt hier in haar trainingen veel nadruk op en weet dit goed aan de trainees mee te geven. Daardoor zijn ze heel bewust bezig met hun ontwikkeling en veranderen ze zichtbaar.” “Doordat er in de training op persoonlijke thema's wordt ingegaan worden er dingen bij mensen losgemaakt. Soms zijn dit emoties of gedachten die diep opgeborgen zitten. Dit is erg waardevol.” “Het is een soort katalysator voor je persoonlijke ontwikkeling.” “Ik merk dat het zelfbewustzijn en de zelfverzekerdheid van de deelnemers toeneemt.” “De training brengt mensen in beweging, soms zelfs zo dat het diepgaande persoonlijke gevolgen heeft. De trainees worden aan het denken gezet over waarom ze doen wat ze doen en wie ze zijn. Dit brengt bewustzijn bij de trainees en helpt ze in hun ontwikkeling, het maakt ze ronder.”

Het is moeilijk om 1 op 1 effect aan te tonen

De geïnterviewden geven aan het moeilijk te vinden om effecten aan te wijzen die volledig zijn toe te wijzen aan de trainingen van Horizon T&D. Ze merken veranderingen op bij hun medewerkers en binnen de organisatie, maar naast de trainingen van Horizon T&D zijn er nog een groot aantal andere factoren, zowel binnen als buiten de organisatie, die hierop van invloed zijn.

De bovenstaande twee effecten, persoonlijk inzicht en ontwikkeling, worden als direct effect van de trainingen van Horizon T&D aangegeven. Hieronder staan aantal effecten waar de trainingen aan bijdragen, maar die ook het gevolg zijn van andere invloeden.

Zelfcoachend vermogen

Drie van de vijf klanten geven aan dat de deelnemers buiten de training hun persoonlijke leerproces voortzetten. Tussen verschillende trainingsbijeenkomsten en ook nadat het trainingstraject is afgelopen gaan de deelnemers verder met hun eigen ontwikkeling en de thema's waar ze in de training mee bezig zijn geweest. De klantorganisaties zien dit als een effect van de traineeships in het geheel en dus niet als een effect van de training van Horizon T&D alleen. Wel wordt er aangegeven dat het aandeel van Horizon T&D in dit effect groot is.

"Aan het eind van het trainingstraject hebben de deelnemers nog steeds de focus op kansen en ontwikkeling. De noodzaak en het nut van persoonlijke ontwikkeling is dus blijven hangen. Persoonlijke ontwikkeling wordt gezien als een mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen in plaats van als iets bedreigends." "De deelnemers worden zich bewust van hun eigen gedrag en leren er zelf mee aan de slag te gaan." "Ik merk dat de trainees een zelfcoachend vermogen ontwikkelen. Ze blijven niet alleen met hun eigen thema's bezig, maar coachen ook elkaar. Buiten de training gaan ze uit eigen beweging door met hun leerdoelen uit de training. Het is zichtbaar dat de inhoud van de training beklijft en dat de trainees er mee aan de slag gaan."

Trainee-effect

Voor vier van de vijf klantorganisaties die betrokken zijn bij het onderzoek verzorgt Horizon T&D een traineeship. Van deze vier klanten geven drie organisaties aan dat het traineetraject dat Horizon T&D (deels) verzorgt een verfrissend effect heeft op de organisatie. De instroom van nieuwe, jonge en enthousiaste mensen heeft een verfrissende werking op de organisatie doordat de organisatie met nieuwe inzichten wordt geconfronteerd en er nieuwe manieren van werken ontstaan.

Hier loert vaak het gevaar dat er onder de huidige werknemers weerstand ontstaat ten opzichte van de nieuwe lichting, doordat die zogenaamd 'kroonprinsengedrag' vertoont. De ervaringen hiermee zijn wisselend, maar overwegend positief. Alle drie de klanten geven echter ook aan dat dit effect niet puur op de trainingen van Horizon T&D is terug te leiden.

"Het ontstaan van het enthousiasme over de trainees komt door de trainees zelf. Ze hebben laten zien dat ze veel in hun mars hebben, maar niet arrogant zijn. De trainees zijn in staat goed contact te maken met de mensen om hen heen. Hier is binnen de training veel aandacht aan gegeven." "De trainees kunnen heel verschillende reacties oproepen. Dit varieert van 'de slimme mensen die het verschil gaan maken' tot 'mensen die er maar heel even zijn en in die tijd meer kwaad dan goed doen'."

Betrokkenheid bij organisatie neemt toe

Twee klanten geven aan dat onder de deelnemers de betrokkenheid bij de organisatie toeneemt. De klantorganisaties geven hier twee verklaringen voor. Ten eerste maakt de persoonlijke ontwikkeling die de deelnemers doormaken dat ze nieuwe mogelijkheden zien om invulling te geven aan hun vak. Daarnaast maakt de investering die hun werkgever doet dat de verbondenheid met de organisatie waar ze werken toeneemt. Ook hier geldt dat de klanten dit effect toewijzen aan het trainingstraject in het geheel en dat Horizon T&D hier een belangrijke bijdrage in levert.

"Mensen komen geïnspireerd terug uit de training en hebben een stap in hun ontwikkeling gezet. Hierdoor en door het feit dat de organisatie deze investering doet in

haar medewerkers, maakt dat de deelnemers zich meer betrokken voelen bij (de ontwikkelingen binnen) onze organisatie. Ik kan echter niet aangeven of dit effect veroorzaakt wordt door Horizon T&D of door de trainingen op zich." "Doordat men onder de indruk is van de eigen persoonlijke groei en door de koppeling aan de competenties die voor hun vak van belang zijn, ontstaat verbondenheid met de organisatie waar ze werken."

Manier van trainen

Naast het effect van de trainingen zijn de klantorganisaties bevraagd over de aanpak van Horizon T&D. Aan de klanten is gevraagd welke typische kenmerken zij onderscheiden in de aanpak van Horizon T&D en wat zij hierin belangrijk vinden.

Het Horizon-model

Horizon T&D bouwt haar trainingen op volgens een vast model, het Horizon-model. Aan de klantorganisaties is gevraagd of zij dit model als typisch Horizon herkennen.

Alle klanten geven aan dat zij het Horizon-model niet als uniek zien, omdat andere trainingsbureaus ook gebruik maken van een dergelijk model. Daarnaast laten ook bijna alle klanten weten het ook niet als typisch voor Horizon T&D te zien. De geïnterviewden zijn vaak niet bekend met de term 'Horizon-model'. Het is dus geen concept dat leeft onder de klanten en het wordt niet als kenmerkend voor Horizon T&D herkend.

De klantorganisaties vinden het wel belangrijk dat de opleiding als een traject (met meerdere contactmomenten) is vormgegeven. Ze stellen dit echter zelf als eis voor elk opleidingsprogramma en zien het dus eerder als hun eigen inbreng.

"Heel veel bureaus maken gebruik van een dergelijk traject. Het is dus niet uniek en ik vind het ook niet typisch voor Horizon T&D. Traineetrajecten zijn altijd vormgegeven als een traject met meerdere contactmomenten." "Het is sterk dat Horizon T&D de laatste module heeft ingericht als een integratiemodule. Dit is een goede afsluiting."

Veilige leeromgeving

Vier van de vijf klant geven aan dat Horizon T&D een veilige omgeving creëert waar de deelnemers kunnen leren en de vrijheid voelen om te experimenteren met nieuw gedrag. De vijfde klant zegt hier niks over.

"Daarnaast ontstaat een groep waarin de deelnemers veilig met elkaar kunnen leren. Door de veiligheid vragen ze feedback aan elkaar en steunen ze elkaar." "Tijdens het proces zorgt Horizon T&D voor een goede waarborging van de veiligheid." "De training is een hele fijne plek voor de deelnemers om samen te komen en ervaringen uit te wisselen."

De link naar de werksituatie

Een ander onderwerp waar de klantorganisaties over zijn ondervraagd is de manier waarop Horizon T&D zorgt voor verankering van het geleerde uit de training. Hier kan onderscheid worden gemaakt tussen de koppeling van de training naar de praktijksituatie en de begeleiding van de trainees op de werkplek.

Koppeling van de training naar de werksituatie

Binnen elk trainingstraject besteedt Horizon T&D aandacht aan de koppeling naar de praktijk van wat er in de training wordt geleerd. De manier waarop dit gebeurt verschilt echter per klant. Dit varieert van het schrijven van een actieplan waarbij de deelnemer zelf verantwoordelijk is voor de uitvoering, via praktijkopdrachten, tot het betrekken van de leerdoelen bij de beoordeling van het traineeship.

Het verschil in de wijze waarop de koppeling wordt ondersteund, wordt bepaald door het verschil tussen de wensen van de klantorganisatie. Grofweg zijn er twee groepen te onderscheiden. Twee van de vijf geïnterviewde klanten geven veel aandacht aan deze koppeling en hebben zelf extra maatregelen ontworpen om de transfer te bevorderen. Beide klanten geven aan dat dit een grote bijdrage levert aan het bekijken van de trainingsmaterie.

Bij de andere drie klanten ligt de verantwoordelijkheid voor het toepassen van en experimenteren met het geleerde in grote mate bij de deelnemers zelf. Er wordt aan hen

gevraagd een actieplan op te stellen tijdens de training. De toepassing hiervan en het bespreken met coaches of leidinggevendenden is hoofdzakelijk de verantwoordelijkheid van de deelnemer zelf.

De rol van Horizon T&D wordt hierbij sterk bepaald door de wensen van de klant. In alle trainingen wordt aandacht besteed aan het opstellen van actieplannen en worden de deelnemers gestimuleerd hiermee aan de slag te gaan. De twee organisaties die meer aandacht besteden aan de koppeling stellen echter extra eisen en zorgen zelf ook voor verdere invulling hiervan. Horizon T&D heeft hierbij dus geen duidelijke eigen stijl. Het initiatief voor de vormgeving van de transfermaatregelen komt bij de klantorganisaties vandaan. Eén van de klanten uit de tweede groep geeft aan dat Horizon T&D hier meer aandacht aan zou kunnen besteden.

Begeleiding trainees op de werkplek

Een tweede middel om de link naar de werksituatie te versterken is het betrekken van de leidinggevende bij het trainingstraject. Hiervoor geldt in grote mate hetzelfde als voor de koppeling van de training naar de werksituatie. De wens van de klant is hierin bepalend voor de invulling en ook hier zijn twee groepen te onderscheiden op basis van de wensen van de klantorganisaties betreffende de begeleiding.

Bij alle klantorganisaties gebeurt de monitoring van het leerproces vanuit de training door dezelfde leidinggevende en/of coach die de deelnemers begeleiden bij vakinhoudelijke aspecten en het leerproces op de werkplek. De leidinggevendenden/mentoren krijgen de begeleiding bij de leerdoelen uit de training er dus als extra taak bij. Bij drie van de vijf geïnterviewde klanten is de deelnemer hierbij zelf verantwoordelijk voor het bespreken van zijn/haar leerdoelen uit de training met de mentor. De andere twee klantorganisaties besteden hier extra aandacht aan en begeleiden de deelnemers buiten de training in het toepassen van hun leerdoelen.

Horizon T&D stelt alle leidinggevendenden schriftelijk op de hoogte van het feit dat hun medewerker een training volgt. Daarnaast biedt Horizon T&D de mogelijkheid van workshops voor leidinggevendenden en coaches om hen te begeleiden bij hun taak. Drie van de vijf klanten maken hier gebruik van. De geïnterviewden vinden dit over het algemeen een nuttig onderdeel, maar de bijeenkomsten worden maar door ongeveer een derde van de leidinggevendenden bezocht.

De link naar de werksituatie

De manier waarop bij de trainingen van Horizon T&D de link naar de werksituatie wordt gemaakt, verschilt dus sterk per klant. Horizon T&D heeft hier een basale invulling voor die bij elke klant wordt toegepast. Of er extra transferbevorderende maatregelen worden toegepast is grotendeels afhankelijk van de wensen van de klantorganisatie. Daarnaast wordt de vormgeving hiervan vaak door de klantorganisatie bepaald. Horizon T&D heeft dus geen duidelijke kenmerkende stijl van koppeling naar de praktijk.

Wat verder opvalt, is dat de mate waarin er aandacht wordt besteed aan de transfer samenhangt met het aantal deelnemers van een bedrijf dat de training volgt. Bij kleinere trajecten wordt meer aandacht besteed aan de persoonlijke begeleiding dan bij grote. Dit komt waarschijnlijk omdat de kleinere trajecten meer op maatwerk gericht zijn.

Eigen verantwoordelijkheid deelnemers

Een onderwerp dat sterk samenhangt met de link naar de werksituatie is de eigen verantwoordelijkheid van de deelnemers. Uit de interviews kwam naar voren dat de klantorganisaties er allemaal vanuit gaan dat de deelnemers het heft in handen nemen van hun eigen ontwikkeling. De deelnemers worden hier door de klantorganisaties (in meer of mindere mate) in begeleid, maar alle werkgevers verwachten van hun werknemers dat ze zelf actief hun eigen leerproces vormgeven. Bovendien geven drie

van de vijf klanten aan dat ze ontwikkeling van eigen verantwoordelijkheid een belangrijk thema van de trainingen vinden. "Er is binnen onze organisatie heel veel mogelijk, maar je moet het wel zelf doen. Het nemen van eigen verantwoordelijkheid is voor ons dus heel belangrijk."

Horizon T&D hecht ook veel waarde aan de eigen verantwoordelijkheid van de deelnemers en alle klanten geven aan dat ze dit terugzien in de aanpak van Horizon. Daarnaast merken twee van de vijf organisaties duidelijk dat de deelnemers de verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces ook daadwerkelijk nemen. Dit zijn de organisaties die zelf veel aandacht aan de transfer besteden.

"De deelnemers schrijven een actieplan en nemen dat mee naar hun kantoor en bespreken dat met hun mentor. Aan de trainers van Horizon T&D wordt gevraagd dit te stimuleren, maar uiteindelijk ligt de verantwoordelijkheid hiervoor bij de deelnemers zelf." "Horizon T&D is de trigger om mensen op het juiste spoor te krijgen, maar het blijft de verantwoordelijkheid van de deelnemer." "De deelnemers hebben aan het eind van het traject nog steeds de focus op kansen en ontwikkeling. De noodzaak en het nut van persoonlijke ontwikkeling is dus blijven hangen."

Ruimte voor behoeften van de groep

Bij het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid vinden veel klantorganisaties het belangrijk dat de deelnemers ook binnen de training vorm kunnen geven aan hun eigen ontwikkeling. Alle klanten geven aan dat Horizon T&D hier ruimte voor creëert. Binnen de kaders van haar trainingen maakt Horizon T&D ruimte voor inbreng van de deelnemers. Hierdoor is er voor hen de vrijheid om zelf thema's aan te dragen.

"Binnen de training is er ruimte voor individuele wensen van de deelnemers." "De training ligt qua thematiek vast, maar qua invulling is er ruimte om thema's die spelen vanuit de organisatie of de deelnemers te behandelen." "De eerste module gaat bijvoorbeeld over leidinggeven aan verandering, maar elk van de 20 deelnemers heeft hier een eigen thema in. Hier is ruimte voor." "Wij hebben samen met Horizon T&D kaders opgesteld waar de trainingen binnen dienen te passen. Hierbinnen kan aandacht gegeven worden aan de behoefte van elk individu waardoor de trainees ruimte voelen om de thema's die voor hen belangrijk zijn aan te dragen."

Het betrekken van de werksituatie in de training

De klantorganisaties hebben weinig aandacht voor het brengen van de werksituatie naar de training dan andersom. Klanten vinden het min of meer vanzelfsprekend dat dit gebeurt en zien dit in eerste instantie als de verantwoordelijkheid van Horizon T&D. Doordat de geïnterviewden weinig aanwezig zijn bij de trainingen hebben ze weinig zicht op de precieze invulling hiervan.

"Horizon T&D betreft de werksituatie in de training, maar wij verwachten ook niet anders." "Omdat ik bijna nooit zelf aanwezig ben bij de training weet ik niet precies hoe dit exact wordt vormgegeven in de opleiding. Er wordt geen gebruik gemaakt van interne sprekers, maar er komen wel oud trainees langs om gesprekstechnieken te oefenen."

Afstemming tussen Horizon T&D en klant

Tot slot is gevraagd naar de manier waarop het contact tussen Horizon T&D en haar klanten verloopt en wat de klantorganisaties hierbij belangrijk vinden.

Accountmanagementstructuur

Alle klanten geven aan dat de accountmanagementstructuur van HTD erg goed is. Er is binnen Horizon T&D voor de klant één duidelijk aanspreekpunt.

“We hebben één aanspreekpunt binnen Horizon T&D en dat werkt goed. Deze persoon kent onze organisatie goed waardoor je snel kunt werken en makkelijk kunt schakelen.”

“Het is voor mij heel helder bij wie ik binnen Horizon T&D moet zijn.” “Ik heb 1 contactpersoon binnen Horizon T&D. Dit werkt heel goed. Je kunt voortbouwen op voorgaande gesprekken, waardoor de communicatie makkelijk en snel verloopt.”

Afstemmen op de vraag van de klantorganisatie

Alle klanten zijn erg tevreden over de manier waarop Horizon T&D haar programma afstemt op de klant. Van de vijf organisaties geven er twee aan dat Horizon T&D goed aansluit bij de wensen van de klantorganisaties. “Ik kan dus alleen maar bevestigen dat Horizon T&D de juiste toon raakt. De leergang sluit aan bij de wens die er is binnen onze organisatie.” “De trainingen sluiten goed aan bij de thema’s die wij willen behandelen en onze visie op persoonlijke ontwikkeling.”

De andere drie geïnterviewde organisaties geven aan dat Horizon T&D de verantwoordelijkheid voor haar product draagt.

“Als er dingen zijn die aangepast moeten worden, komt Horizon T&D altijd met mogelijkheden en oplossingen.” “Horizon T&D gaat stelselmatig met alle betrokkenen (MD, managers, deelnemers, programmamanagers) om tafel zitten om te bespreken hoe de zaken er voor staan en wat de ontwikkelingen zijn. Horizon T&D staat echt voor haar product en wil dat goed blijven doen en door blijven ontwikkelen.” “Horizon T&D is heel pro-actief in het aanpassen van haar programma’s. Horizon T&D houdt zelf goed in de gaten waar er aanpassingen nodig zijn, kaart dit aan en bespreekt het met de betrokkenen. Horizon neemt de (gezamenlijke) zorg voor haar programma’s.” “Horizon T&D heeft een rijk gevulde kast met trainingen en gebruikt die om onze vraag passend te beantwoorden.” “Zo waren er twee modules die niet volledig voldeden aan onze wensen. We zijn met Horizon T&D om de tafel gaan zitten en hebben samen nieuwe modules ontwikkeld. Dit soort zaken gaat heel soepel en heel snel.”

Tot slot noemen drie van de vijf klanten dat Horizon T&D moeite doet om zich in te leven in de praktijksituatie van de deelnemers. Naast dat Horizon T&D dus aansluit op organisatieniveau (zoals hierboven beschreven), sluit ze ook goed aan op het niveau van de deelnemers. “Ik heb de ervaring dat Horizon T&D precies wil weten hoe de context van de deelnemers eruit ziet. Zo vinden ze het bijvoorbeeld belangrijk om met mensen uit de business te spreken om zo op de hoogte te zijn van hoe het werkt binnen onze organisatie.” “Horizon T&D leeft zich in in de situatie door te vragen wat er speelt en organisatiespecifieke situaties voor de deelnemers te identificeren.”

Verbeterpunten

De goede afstemming op de vraag van de klant komt tot uiting in het feit dat er desgevraagd weinig verbeterpunten worden genoemd. De punten die wel worden genoemd zijn geen essentiële klachten en bovendien geven de klanten aan dat de kritiekpunten die ze hebben al met Horizon T&D zijn besproken of dat snel besproken zullen worden. “Als ik nu kijk naar de samenwerking heb ik absoluut niks om over te klagen. Als dat wel zo was had ik het al bij Horizon T&D aangekaart en was het

waarschijnlijk al weer aangepast. Want Horizon T&D neemt in dit soort situaties ook altijd meteen maatregelen.”

De verbeterpunten die genoemd worden verschillen per klant. Het enige punt dat meerdere malen wordt genoemd is dat Horizon T&D een duur bureau is. Als oplossing hiervoor wordt door één van de klanten gezegd dat Horizon T&D de inzet van dubbele trainers efficiënter zou kunnen benutten.

Persoonlijke band

Wat verder opviel in de interviews is dat alle klanten de contactpersonen binnen Horizon T&D bij de voornaam noemen en vaak de naam van de trainers gebruiken in plaats van de bedrijfsnaam. Dit duidt op een persoonlijke band tussen de klantorganisaties en Horizon T&D.

Personele bezetting

Twee klantorganisaties merken op dat de continuïteit van de begeleiding binnen trainingen goed gewaarborgd wordt. De personele wisselingen in de trainersgroep binnen Horizon T&D zijn klein en als er wisselingen plaatsvinden is Horizon T&D erg zorgvuldig in de overdracht.

“Nieuwe trainers binnen de leergang worden heel zorgvuldig ingewerkt, d.m.v. een intakegesprek, meelopen met een ervaren trainer en het geven van de eerste training onder begeleiding van een ervaren trainer. Dit doet Horizon heel goed.” “De kwaliteit van de trainers is heel goed en het is heel positief dat Horizon T&D deze mensen weet te behouden. Zo zijn trainers die bij Horizon T&D weggaan vaak nog wel via Horizon T&D inzetbaar.”

Vergelijking met andere bureaus

Desgevraagd blijkt dat de klantorganisaties het moeilijk vinden om een duidelijk verschil aan te geven tussen Horizon T&D en andere trainingsbureaus. Er zijn meerdere bureaus die zich richten op persoonlijke ontwikkeling van deelnemers en de verschillen hiertussen zijn klein.

De aspecten die wel als onderscheidend voor Horizon T&D genoemd worden verschillen per klant. Kenmerken die meerdere malen worden genoemd zijn de prijs (in negatieve zin), de klantgerichtheid en betrokkenheid en de manier van confronteren. De klanten kunnen echter niet eenduidig aangeven wat Horizon T&D onderscheidend maakt.

HR-afdelingen zijn niet op de hoogte van de precieze inhoud van de training

De HR-afdelingen geven aan dat er weinig meetbare gegevens zijn om de keuze voor een trainingsbureau op te baseren. Het enige meetbare aspect is de prijs. Uit de gesprekken kwam naar voren dat veel van de HR-managers hun keuze voor een trainingsbureau verder baseren op een combinatie van factoren. Dit zijn eigen ervaringen die zij zelf als deelnemer aan een training van Horizon T&D hebben opgedaan, de uitslag van evaluaties onder deelnemers en de ‘geluiden van de werkvloer’.

De manier waarop de training zelf wordt vormgegeven speelt hierbij slechts een hele kleine rol. Veel HR-managers zijn hiervan niet goed op de hoogte omdat zij, in verband met de privacy en het gevoel van veiligheid van de deelnemers zelden bij trainingen aanwezig zijn. De keuze voor een trainingsbureau wordt daarom grotendeels gebaseerd op de bovengenoemde factoren en de andere, niet training-gerelateerde aspecten die in dit verslag genoemd zijn.

Conclusie

Effect

In dit onderzoek is onderzocht welke effecten de klanten van Horizon T&D ervaren van haar trainingen. Hieruit komen twee effecten naar voren. Ten eerste zorgen de trainingen van Horizon T&D ervoor dat het persoonlijk inzicht van deelnemers wordt vergroot. De deelnemers leren zichzelf beter kennen, weten beter wat hun sterktes en zwaktes zijn en krijgen meer inzicht in wat ze belangrijk vinden.

Ten tweede maken de trainingen van Horizon T&D dat de deelnemers zich persoonlijk ontwikkelen. Doordat de mensen aan het denken worden gezet over wie ze zijn en wat ze doen, komen ze in beweging. Ze komen dichterbij zichzelf en worden zelfbewuster en steviger.

Daarnaast zijn er een aantal effecten waar Horizon T&D volgens een deel van de klanten een belangrijke bijdrage aan levert. Ten eerste zetten de deelnemers buiten de training hun persoonlijke leerproces voort. Tussen verschillende trainingsbijeenkomsten en ook nadat het trainingstraject is afgelopen gaan de deelnemers verder met hun eigen ontwikkeling en de thema's waar ze in de training mee bezig zijn geweest. Ten tweede hebben de traineetrajecten die Horizon T&D (deels) verzorgt een vernieuwend effect op de organisatie. De instroom van nieuwe, jonge en enthousiaste mensen heeft een verfrissende werking doordat de organisatie met nieuwe inzichten en manieren van werken wordt geconfronteerd. Ten derde geven twee klanten aan dat onder de deelnemers de betrokkenheid bij de organisatie toeneemt.

Vormgeving van de training

Naast het effect van de trainingen is ook gekeken naar de manier waarop Horizon T&D haar trainingen vormgeeft. Hieruit komen een aantal kenmerken uit naar voren. Ten eerste geven de meeste klanten aan dat Horizon T&D een veilige omgeving creëert waar de deelnemers kunnen leren en de vrijheid voelen om te experimenteren met nieuw gedrag. Daarnaast creëert Horizon T&D ruimte voor de deelnemers om zelf thema's aan te dragen binnen de training. Ten derde gaat Horizon T&D in haar trainingen uit van eigen verantwoordelijkheid van de deelnemers voor hun eigen leerproces. De klanten herkennen Horizon T&D dus als een bureau dat bij haar opleidingen de nadruk legt op het individu en uitgaat van de interne motivatie van de deelnemers.

De klanten zijn ook ondervraagd over het Horizon-model, het model waarlangs alle trainingen van Horizon T&D zijn opgebouwd. Alle klanten geven echter aan dat zij dit niet als uniek of als typisch voor Horizon T&D zien, omdat andere trainingsbureaus eveneens van een dergelijk traject gebruik maken. Bovendien was de term Horizon-model bij de meeste geïnterviewden niet bekend.

Een onderdeel binnen dit model waar Horizon geen duidelijke kenmerkende stijl in heeft is de verankering in de praktijk. De manier waarop Horizon T&D dit vormgeeft, is in grote mate afhankelijk van de wensen van de klant. Horizon T&D heeft hier een basale invulling voor die in elk traject wordt toegepast. Maar de klantorganisatie bepaalt in grote mate zelf of er extra maatregelen worden toegepast en hoe deze worden vormgegeven. Voor de vormgeving van de verankering in de praktijk is de klant dus leidend en heeft Horizon T&D volgende rol.

Klantrelatie

Ten derde zijn de klantorganisaties geïnterviewd over het contact met Horizon T&D. Hierover zijn alle klantorganisaties erg tevreden. De accountmanagementstructuur is

helder en zorgt voor een snelle onderlinge afstemming. Daarnaast stemt Horizon T&D haar programma goed af op zowel de wensen van de organisatie als de deelnemers. Illustratief in dit opzicht is dat tijdens de interviews de klanten de contactpersonen binnen Horizon T&D bij de voornaam noemen en vaak de naam van de trainers gebruiken in plaats van de bedrijfsnaam. Dit duidt op een persoonlijke band tussen de klantorganisaties en Horizon T&D. Bovendien weten de klantorganisaties weinig verbeterpunten te noemen en geven ze aan verbeterpunten altijd goed met Horizon T&D te kunnen bespreken.

Het enige verbeterpunt dat meerdere malen genoemd wordt is het feit dat Horizon T&D een duur trainingsbureau is.

Tot slot

Persoon en organisatie

Hét kenmerk van Horizon T&D dat uit dit onderzoek naar voren komt is 'persoonlijk'. De trainingen van Horizon T&D zorgen voor een toename van het persoonlijk inzicht van de deelnemers en stimuleren de persoonlijke ontwikkeling. De werkwijze van Horizon T&D is gericht op de persoon en geeft veel ruimte en aandacht aan het individu, waarbij Horizon T&D uitgaat van de eigen verantwoordelijkheid van de deelnemers. Tot slot is ook de relatie met de klantorganisaties persoonlijk. Hier ligt dus de kracht van Horizon T&D.

In de kracht schuilt ook de valkuil. De focus op het persoonlijke maakt dat het organisatieaspect minder wordt belicht. Op het organisatieniveau worden door de klantorganisaties nauwelijks effecten van de training benoemd, het Horizon-model wordt niet als typisch of uniek herkend en de verankering naar de praktijk wordt hoofdzakelijk bepaald door de wensen van de klant. Voor een optimaal effect van de trainingen is het dus belangrijk voor Horizon T&D om meer aandacht aan de (link met de) organisatie te besteden.

De link met de organisatie kan gemaakt worden door te stimuleren dat het leerproces buiten en na de training doorloopt en er voor te zorgen dat de training goed aansluit op de organisatie. Met name op het eerste punt liggen nog mogelijkheden voor verbetering. Hierin is zowel een rol voor Horizon T&D weggelegd als voor de klantorganisatie.

Uit de interviews komt naar voren dat klantorganisaties grofweg op twee verschillende manieren gebruik maken van de trainingen van Horizon T&D. Eén groep gebruikt de trainingen als onderdeel van een groter pakket aan opleidingsmaatregelen en zorgt zelf in grote mate voor inbedding van de training binnen de organisatie. De andere groep ziet de opleiding van werknemers meer als een uitbesteding en legt hierbij vaak minder nadruk op de verankering naar de praktijk.

Ondanks dit verschil in benadering vinden alle klantorganisaties het belangrijk dat de deelnemers zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun leerproces. Hier ligt een mogelijkheid voor Horizon T&D om een extra bijdrage te leveren aan de link met de werksituatie. Horizon T&D kan de deelnemers in de training voorbereiden op het nemen van eigen verantwoordelijkheid en ze er het nut van laten inzien. Op deze manier kan Horizon T&D haar kracht (de persoonlijke benadering) gebruiken om de link met de werksituatie te verbeteren. Daarnaast kan Horizon T&D aan de klantorganisatie duidelijk maken welke maatregelen zij kunnen nemen om de deelnemers meer te stimuleren zelfstandig met hun ontwikkeling aan de slag te gaan.

Onderscheidend vermogen

Het algemene beeld dat uit de interviews naar voren komt is erg positief. De geïnterviewden noemen veel positieve punten. Als echter wordt gevraagd wat Horizon T&D onderscheid, blijkt dat de klantorganisaties moeite hebben om verschil aan te geven tussen Horizon T&D en andere trainingsbureaus. Er zijn meerdere bureaus die zich richten op persoonlijke ontwikkeling en de verschillen tussen de bureaus zijn klein. Horizon T&D kan er dus veel baat bij hebben zich duidelijker te profileren.

Het enige meetbare criterium dat klantorganisaties hebben is de prijs. Horizon T&D is een duur bureau en scoort hier dus slecht op. Uit de interviews komt verder naar voren dat veel klanten de keuze voor een trainingsbureau maken op basis van criteria die minder goed meetbaar zijn zoals eigen ervaringen als deelnemer aan een Horizon-training, evaluaties onder deelnemers en 'geluiden van de werkvloer'. Bovendien zijn de HR-afdelingen vaak niet goed op de hoogte van de precieze vormgeving van de trainingen doordat ze hier niet bij aanwezig zijn. Dit wekt de indruk dat de keuze voor een trainingsbureau (voor een deel) wordt gemaakt op basis van 'het gevoel' dat de klantorganisaties bij Horizon T&D hebben.

Als Horizon T&D zich meer wil profileren kan het gebruik maken van de goede persoonlijke benadering. Dit is een goed middel om het gevoel dat de klanten hebben bij Horizon T&D positief te beïnvloeden. Daarnaast wordt de persoonlijke manier van trainen door veel bedrijven goed gewaardeerd.

Het Horizon-model wordt op dit moment niet als typisch of uniek herkend en dient dus verder uitgewerkt te worden. Hierbij tonen de klanten weinig interesse voor de inhoudelijke vormgeving van de trainingen. De uitbreiding van het Horizon-model moet dus gezocht worden in andere aspecten. De verankering van het geleerde in de praktijksituatie is hierbij een belangrijk onderdeel.

Tot slot kan een groot verschil worden gemaakt ten opzichte van andere bureaus als Horizon T&D er in slaagt (op een kwantitatieve manier) aan te tonen wat het effect is van haar trainingen. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen daar aan bijdragen.

Bijlage 2: Brief voor de experimentele groep

Datum

18 maart 2008

Onderwerp

Tips voor het in de praktijk brengen van de training

Hoe kun jij je leerproces buiten de training voortzetten in de praktijk?

Het is niet altijd makkelijk om jezelf het geleerde uit de training daadwerkelijk eigen te maken. Oefenen in de praktijk is daarvoor van essentieel belang. Hieronder staan een aantal praktische tips.

Actief situaties opzoeken waarin je je leerdoel kunt oefenen.

Het uitproberen van nieuwe dingen kan er in de waan van de dag snel bij inschieten. Het is daarom goed om bewust mogelijkheden te creëren waarin je kunt experimenteren met je leerdoelen. Dit kan bijvoorbeeld op de volgende manieren:

- ✓ Trek taken of projecten naar je toe die passen bij je leerdoel.
- ✓ Ruim tijd in om te reflecteren na een situatie waarin je met je leerdoel kunt oefenen (bijvoorbeeld een gesprek of vergadering); Wat ging er goed? Wat kan beter? Hoe de volgende keer?
- ✓ Stel voorafgaand aan een overleg of gesprek een SMART-doel op. Bijvoorbeeld: Ik ga in dit gesprek ten minste 3 open vragen stellen.

Daarnaast kun je jezelf ook herinneren aan je leerdoelen. Bijvoorbeeld:

- ✓ Kies een symbool dat je regelmatig tegenkomt en dat jou herinnert aan je leerdoel. Bijvoorbeeld: afbeelding als screensaver, poster, geeltje op je bureau.
- ✓ Koppel je leerdoel aan een inspirerend werkdoel. Bijvoorbeeld: Stel een plan op om de samenwerking tussen je teamleden te verbeteren. (Terwijl je dit doet, kun je bijvoorbeeld oefenen met 'initiatief nemen' of 'overtuigen'.)

Schakel je omgeving in

Mensen uit je omgeving kunnen je helpen met jouw ontwikkeling, bijvoorbeeld door je te steunen, begrip te tonen of als stok-achter-de-deur. Voorbeelden:

- ✓ Vraag een collega om met jou mee te lopen en feedback te geven.
- ✓ Schakel je leidinggevende of collega in als klankbord.
- ✓ Neem deel aan een intervisiegroep.
- ✓ Onderhoud contact met mededeelnemers aan de training. Bijvoorbeeld door per telefoon een lastig gesprek voor te bereiden en na het gesprek weer te bellen en te vertellen hoe het is gegaan.
- ✓ Stel je collega's (tijdens een werkoverleg) op de hoogte van jouw deelname aan de training, jouw leerdoel en hoe je daarmee gaat oefenen.

Nadenken over lastige situaties en hoe daarmee om te gaan

- ✓ Bedenk wat de eerste situatie zal zijn waarin je met je leerdoel geconfronteerd zult worden.
- ✓ Voorspel in welke situatie de verleiding het grootst zal zijn om 'oud' gedrag te gebruiken.
- ✓ Denk van tevoren na over hoe je in bovenstaande situaties kunt handelen.

Afkijken

Je hoeft natuurlijk niet altijd zelf het wiel uit te vinden. Je kunt bijvoorbeeld ook:

- ✓ Meelopen met een collega
- ✓ Een boek of een artikel lezen dat gerelateerd is aan jouw leerdoel (en hierover verslag doen in een werkoverleg of aan je leidinggevende).

Tot slot, deze opties zijn slechts voorbeelden. Je kunt zelf nadenken over mogelijkheden die beter op jou zijn toegesneden.

Veel succes!