

Een training is efficiënt als de deelnemer zijn doel plant:

De effecten van implementatie intenties op het behalen van persoonlijke doelen in het bedrijfsleven

JoAn Gulzar, Universiteit Utrecht

Materthesis Sociale Psychologie

Student(nummer) : J. Gulzar, 3064360

Begeleider : dr. E.K. Papies

Datum : 9 juni 2009

Samenvatting

In dit onderzoek draag ik een mogelijke oplossing aan voor de lage effectiviteit van trainingen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat het geleerde uit een training bij een deelnemer zelden integreert in de periode die daarop volgt. Op die manier worden doelstellingen niet gehaald en is het rendement uit trainingen laag voor zowel werkgever als werknemer. In de huidige studie hebben deelnemers implementatie intenties gevormd en tegelijk zijn de effecten vanuit de Theory of Planned Behavior getoetst. De resultaten wijzen uit dat deelnemers hun doel vaker bereiken en vasthouden over een langere periode als zij hun doelen met implementatie intenties hebben gevormd. De intentie is in deze studie geen peiler van gedrag in tegenstelling tot de subjectieve controle die afwijkend van de theorie een directe voorspeller blijkt te zijn. In de discussie wordt besproken of de effectiviteit van trainingen met deze methode kan worden verhoogd en wat de mogelijke implicaties zijn voor het bedrijfsleven.

Een training is efficiënt als de deelnemer zijn doel plant: De effecten van implementatie intenties op het behalen van persoonlijke doelen in het bedrijfsleven

Organisaties hebben belang bij ontwikkeling van hun bedrijf en groei van hun omzet. Zij zijn bereid om daarin te investeren. Een manier om deze groei te bereiken is om werknemers te scholen op zaken zoals inhoud, proces en communicatie. Jaarlijks worden miljoenen euro's aan training gespendeerd om medewerkers op het gewenste niveau te krijgen (Burke & Hutchins, 2008). Deze aantallen lijken niet in verhouding te staan tot de effectiviteit die trainingen opleveren. Onderzoek van Saks & Belcourt (2006) binnen 150 organisaties wijst uit dat zes maanden na een training slechts 50% van de werknemers de aangeleerde kennis en vaardigheden toepast. Deze cijfers lijken optimistisch ten opzichte van onderzoek van Machin (2002), waaruit blijkt dat slechts 10% van het geleerde in praktijk wordt gebracht. Willen organisaties werkelijk groeien en profiteren van hun investeringen in opleiding dan is het noodzakelijk om meer resultaat uit trainingen te verkrijgen.

De belangrijkste oorzaak van het lage rendement uit trainingen is dat men het geleerde tijdens de training niet integreert de periode erna (Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003; Ciaburu & Marinova, 2005; Cheng & Ho, 2001). Een veelgehoord probleem vanuit de deelnemer is dat het nieuwe gedrag, dat voortvloeit uit het opdoen van kennis en vaardigheden, in de praktijk veel moeilijker blijkt dan tijdens een training. De reden hiervoor is dat op een trainingsdag van de deelnemer voornamelijk wordt verwacht dat hij of zij experimenteert met nieuw gedrag, waarbij afleidingen zo veel mogelijk zijn uitgesloten. Eenmaal terug op de werkplek zijn er versturende factoren zoals werkdruk en onderbrekingen door collega's. Het nieuw aangeleerde gedrag uit de training is op dat moment nog geen routine en vormt een extra belasting bovenop de huidige werkzaamheden. Gezien alle andere urgente zaken wordt het nieuwe gedrag al snel onderaan de prioriteitenlijst geschoven en uiteindelijk vergeten. In dit onderzoek draag ik een methode aan om het geleerde over een langere periode vast te houden, waardoor het nieuwe gedrag een gewoonte wordt. Op die manier kan de effectiviteit van de trainingen mogelijk worden verhoogd.

De moeilijkheid bij het aanleren van nieuw gedrag is waarschijnlijk de beperkte (cognitieve) capaciteit van de deelnemer om na de training het nieuwe gedrag vast te houden (Burke & Hutchins, 2007). Een manier om dit te ondervangen is deelnemers doelstellingen te laten formuleren (Brown, 2005; Richman-Hirsch, 2001; Kontoghiorghes, 2001). Hiermee wordt het beoogde persoonlijke doel van de deelnemer inzichtelijk gemaakt en committeert de persoon zich om dat doel te behalen. Helaas biedt het formuleren van een doelstelling niet voldoende houvast tijdens de drukke momenten die men ervaart in de periode na de training. Mogelijke afleidingen zijn een telefoon die regelmatig overgaat of andere storende achtergrondgeluiden. Door dit soort omstandigheden kan er sprake zijn van verminderde cognitieve capaciteit, wat bijvoorbeeld het uitoefenen van nieuw gedrag bemoeilijkt. Een overvloed aan informatie voor het werkende geheugen wordt ook wel cognitieve overbelasting genoemd (Mayer & Moreno, 2003). Het is dus belangrijk om een manier te vinden waardoor nieuw gedrag kan integreren binnen het kader van de dagelijkse cognitieve belasting die men ervaart (Chandler & Sweller, 1991; Peck & Detweiler, 2000).

Gedragingen die in de praktijk weinig cognitieve belasting vereisen zijn gewoonten. Een gewoonte is een persoonlijk aangewende handeling die efficiënt is als het gaat om het bereiken van doelen (Aarts en Dijksterhuis, 2000). Als deze doelgerichte gedragingen vaak plaatsvinden, kunnen doelrelevante situationele cues deze gedragingen automatisch oproepen. Om deze theorie te toetsen deden Aarts en Dijksterhuis (2000) een experiment waarbij ze de aandacht van de deelnemers onbewust op een reisdoel richtten, namelijk colleges volgen aan de universiteit. De uitkomst was dat deelnemers die normaliter de fiets gebruikten om dit reisdoel te bereiken, sneller aan het woord 'fiets' dachten dan deelnemers die geen frequent gebruik maakten van dit vervoersmiddel. Dat impliceert dat de eerstgenoemde groep automatisch de fiets pakt bij het idee dat zij naar college gaan, zonder daar expliciet over na te denken.

Gewoontes zijn kennelijk dusdanig krachtig dat zij automatisch gedrag kunnen activeren met relatief weinig cognitieve belasting. Hierbij gaat het dus om gedragingen waar men niet over na

hoeft te denken in tegenstelling tot nieuw gedrag, waarbij dat wel het geval is. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat het ideaal zou zijn om van nieuw gedrag zo snel mogelijk een gewoonte te maken.

Behalve door het herhalen van een handeling kan een gewoonte eveneens worden gecreëerd door bewust plannen in combinatie met een cue die hieraan herinnert. Deze vorm van planning wordt een implementatie intentie genoemd (Gollwitzer & Brandstätter, 1997; Webb & Sheeran, 2007). Een implementatie intentie zorgt voor een sterke mentale link tussen een situatie en een gedragsresponse en maakt specifiek waar, wanneer en hoe het doel bereikt kan worden (Parks-Stamm, Gollwitzer & Oettingen 2007). Dit is onderscheidend van een doelintentie waarbij er alleen de intentie is om een doel te bereiken (Gollwitzer & Schaal, 1998). De vorm waarin iemand een doelintentie uitspreekt is ‘ik wil x bereiken’, waarbij de x staat voor wat men uiteindelijk wil bereiken. Een implementatie intentie maakt het doel specifiek en wordt uitgesproken als ‘ik ga y doen als situatie z zich aandient’. Als een persoon in een doelrelevante situatie terechtkomt, zoals gespecificeerd met een implementatie intentie, wordt het doelgerichte gedrag automatisch opgeroepen. Het blijft dus niet bij een vaag voornemen zoals ‘ik moet mijn bandenspanning eens controleren’. Er wordt een duidelijke *als-dan*-plan geformuleerd: ‘als ik morgen heb getankt, dan controleer ik direct mijn bandenspanning’.

Zowel gewoontes als implementatie intenties gaan dus over automatische gedragsresponses die worden aangezet door situationele cues. Een gewoonte is echter het resultaat van herhaalde acties en gebeurt op onbewust niveau. Dit is een proces dat tijd kost, omdat de handeling vele malen moet worden uitgevoerd voordat het een automatisme wordt. Een implementatie intentie is een vorm van bewust plannen en kan binnen enkele minuten gerealiseerd worden. Het is bijzonder dat een implementatie intentie tot hetzelfde effect leidt als een gewoonte, terwijl het door een ander proces in werking wordt gezet.

Er zijn diverse onderzoeken die de effectiviteit van implementatie intenties hebben aangetoond op verschillende gebieden. Op het gebied van het aanleren van nieuw gedrag vonden Orbell,

Hodgkins en Sheeran (1997) dat bij borstzelfonderzoek 100% van de participanten in de implementatie intentie-conditie het gewenste gedrag vertoonde ten opzichte van 53% die geen implementatie intenties hadden geformuleerd. Sheeran & Orbell (1999) vonden dat participanten die implementatie intenties hadden gevormd over het innemen van vitamine C-tabletten gedurende een periode van drie weken dit significant vaker deden dan de controlegroep.

Nieuw gedrag aanleren is vaak nog ingewikkelder als het gaat om *gedragsverandering* (Broad & Newstrom, 1992). Holland, Aarts & Langendam (2006) zorgden met behulp van implementatie intenties voor verandering in recyclegedrag binnen een telefoonbedrijf. Bijeenkomsten en brieven aan de medewerkers bleken niet effectief om recyclegedrag te bevorderen. Daarom kreeg het personeel instructies voor het formuleren van implementatie intenties over hoe, waar en wanneer ze het gedrag zouden aanpassen. Het resultaat was dat er 75% tot 80% meer werd gerecycled dan voorheen. Deze uitkomsten bleken na twee maanden nog steeds stabiel. Implementatie intenties lijken dus geschikt voor het aanleren van nieuw gedrag, ook als het gaat om veranderen van al bestaande gewoontes.

De hiervoor genoemde onderzoeken controleerden niet op cognitieve belasting. Dat betekent dat het onduidelijk is of deelnemers waren afgeleid bij het aanleren van nieuw gedrag. Om meer inzicht te krijgen in de effecten van cognitieve belasting op implementatie intenties deden Brandstätter, Lengfelder en Gollwitzer (2001) een aantal onderzoeken. De experimentele condities verschilden in de effecten van afleiding van binnenuit en afleiding van buitenaf. Voor het testen van de eerst genoemde conditie werden implementatie intenties geformuleerd door schizofrene patiënten en door patiënten die afkickten van drugs. Voor het testen van de tweede conditie werden studenten afgeleid via een computertaak. Voor alle condities gold dat doelen die waren geformuleerd met een implementatie intentie, vaker en sneller werden gehaald dan bij de controlecondities. Het lijkt erop dat implementatie intenties zelfs effectief zijn voor mensen die veel ‘interne afleidingen’ hebben en mensen die werken onder belastende omstandigheden.

Samengevat is een implementatie intentie een soort doelstelling die hetzelfde effect heeft als een gewoonte en onafhankelijk lijkt van cognitieve belasting. Uit de hiervoor genoemde onderzoeken blijkt het formuleren van een doelstelling en het vermijden van cognitieve belasting essentieel voor een blijvend resultaat na de training (Burke & Hutchins, 2008; Brown, 2005; Richman-Hirsch, 2001; Kontoghiorghes, 2001; Chandler & Sweller, 1991; Peck & Detweiler, 2000). Wellicht biedt het formuleren van een implementatie intentie de oplossing voor dit probleem kan de effectiviteit van trainingen op deze wijze worden verhoogd.

Om te toetsen of het vormen van een implementatie intentie de effectiviteit van een training kan verhogen heb ik een bij een aantal trainingen deze interventie toegepast. Het bedrijf waarbij ik dit experiment heb uitgevoerd is gespecialiseerd in ruimtelijke ordening. Nieuwe medewerkers tot de leeftijd van 35 jaar worden geacht deel te nemen aan een trainingstraject onder de naam JOP (Junioren Ontwikkelingsprogramma). Tijdens deze periode komen verschillende onderwerpen aan bod, zoals persoonlijke effectiviteit en schrijfvaardigheden. In deze trainingen is de manipulatie geïntegreerd.

In de theorie die ik tot dusver heb beschreven wordt ervan uitgegaan dat veel gedrag een automatisch proces is. Een ander model om gedrag te verklaren is de Theory of Planned Behaviour (Ajzen & Fishbein, 1974; 1980; Ajzen & Madden, 1986). Volgens deze theorie wordt gedrag voorspeld door intentie, hetzij onder bepaalde omstandigheden. De intentie wordt voorspeld door attitude, evenals door de subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole. Deze laatstgenoemde variabele is eveneens een rechtstreekse voorspeller van gedrag. Het voorspellen van gedrag door intentie veronderstelt een bepaalde houding ten aanzien van het gedrag, wat niet het geval is bij implementatie intenties. Om meer inzicht te krijgen in de werking van deze mechanismen zijn beide methodes als manipulatie gebruikt.

Methode

Deelnemers en onderzoeksopzet

Aanvankelijk hebben 68 deelnemers aan het experiment deelgenomen, waarvan 46 mannen en 22 vrouwen. Allen zijn werkzaam bij een bedrijf dat gespecialiseerd is in ruimtelijke ordening. De uiteindelijke groep waar de onderzoeksresultaten op zijn gebaseerd bestaat uit 32 mannen en 16 vrouwen. Deze groep heeft de tweede evaluatie ingevuld en teruggestuurd. Er waren geen verschillen op de Theory of Planned Behavior (TPB) variabelen tussen de eerste en de tweede meting. De gemiddelde leeftijd van de mannen was 26,6 jaar en van de vrouwen 27,6 jaar. Het opleidingsniveau van de deelnemers is HBO of WO. De deelnemers werden willekeurig ingedeeld in één van de twee condities (implementatie intentie-conditie / controle-conditie). De onafhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn de TPB variabelen en het vormen van de implementatie intenties. De afhankelijke variabele is het doel dat men heeft bereikt en vastgehouden na een periode van twee weken. In de verkorte vorm noem ik deze variabele 'gedrag'.

Procedure

De deelnemers is bij aanvang van de training gevraagd een formulier in te vullen waarop zij hun leerdoel moesten aangeven en wat hun houding was ten aanzien van dat leerdoel. Deze vragenlijst is gebaseerd op de Theory of Planned Behavior (Ajzen & Fishbein, 1974; 1980; Ajzen & Madden, 1986). Het doel van deze vragenlijst was inzicht krijgen in de effecten van de TPB variabelen op gedrag. Vervolgens kregen de deelnemers een formulier waarop zij nogmaals hun doelstelling moesten formuleren, zoals gebruikelijk is bij deze trainingen. Dit standaardformulier heb ik echter vervangen door een aangepaste versie. Ongeveer de helft van het aantal deelnemers werd gevraagd om zijn of haar doelstelling als implementatie intentie te formuleren in de vorm van *als-dan* (Zie bijlage 1 voor een voorbeeld). De andere helft kreeg een werkvorm die diende als controle-conditie in de vorm *het is belangrijk-omdat* (Zie bijlage 2 voor een voorbeeld). Het is mogelijk dat door het vormen van een implementatie intentie de motivatie ten aanzien van het doel

wordt versterkt. Door een soortgelijke controle-conditie te creëren worden deze variabelen zo veel mogelijk gelijk gehouden. Daarnaast is de praktische uitvoer voor beide groepen op deze manier ongeveer hetzelfde. Hierdoor werd de kans op vragen en daarmee ruis in het onderzoek, verkleind. De vragenlijsten werden in willekeurige volgorde uitgedeeld aan de deelnemers. Wel heb ik beide condities zo veel mogelijk gelijk verdeeld over het aantal vrouwen, omdat zij in de minderheid zijn in deze trainingen.

Na het invullen van deze lijsten werden deze door de trainer opgehaald. In de loop van de dag ontvingen de deelnemers een kopie van het formulier waarop ‘de doelstelling’ was geformuleerd, zoals bij andere trainingen ook gebruikelijk is. Aan het eind van de dag kregen de deelnemers allemaal hetzelfde evaluatieformulier. Op dit formulier stonden stellingen zoals ‘Tijdens de training van vandaag is het mij goed gelukt om mijn leerdoel te bereiken’ en ‘Het gedrag dat ik wil laten zien, zal op korte termijn een automatisme worden’. De antwoordcategorie was opgedeeld in een 7-punts-Likertschaal, waarbij het cijfer 1 de betekenis had ‘helemaal oneens’ oplopend tot het cijfer 7 met de betekenis ‘helemaal eens’ (Likert, 1932; Baarda, De Goede & Kalmijn, 2007). Voor het volledige overzicht verwijs ik naar bijlage 3. Deze formulieren zijn verder niet opgenomen in de analyses, omdat de leerdoelen niet geschikt bleken voor haalbaarheid binnen een dag en buiten de werksituatie.

Na twee weken mailde ik de deelnemer een bijna identiek evaluatieformulier (Zie bijlage 4 voor het evaluatieformulier). In deze mail verzocht ik hen wederom hun positie ten aanzien van de stellingen aan te geven op een 7-punts-Likertschaal. Twee voorbeelden hiervan zijn: ‘De training heeft een positief effect gehad op het bereiken van mijn leerdoel’ en ‘Het was de afgelopen twee weken makkelijker om mijn leerdoel toe te passen in de praktijk’. Tevens werd hen verzocht om binnen twee werkdagen te reageren, zodat de resultaten van elke deelnemer over een gelijke periode werden beoordeeld. Om de effectiviteit van de training zo objectief mogelijk te kunnen vaststellen, zijn de deelnemers niet vooraf geïnformeerd over dit experiment.

Vragenlijst Theory of Planned Behavior

Deze vragenlijst is gebaseerd op de Theory of Planned Behaviour (Ajzen & Fishbein, 1974; 1980; Ajzen & Madden, 1986). Aan de hand van twaalf stellingen werden de volgende constructen gemeten: attitude, α 0.85, intentie, α 0.53, subjectieve norm, α 0.91 en waargenomen gedragscontrole α 0.74. Elk construct is gemeten door middel van twee vragen, waarvan ik één vraag als voorbeeld aangeef. Attitude: 'Ik heb een positieve houding ten aanzien van mijn leerdoel'. Intentie: 'Ik heb de intentie om actief aan mijn leerdoel te werken'. De subjectieve norm: 'Ik heb het gevoel dat mijn leidinggevende van mij verwacht dat ik me dit leerdoel eigen maak'. De waargenomen gedragscontrole: 'Ik heb de capaciteiten om mijn leerdoel op korte termijn te behalen'. Stelling elf en twaalf zijn een toevoeging op de TPB zoals ook gebruikt door Norman & Conner (2006) en gaan over de perceptie op succes uit het verleden. Dit construct bleek geen echter voorspeller van gedrag te zijn en is daarom niet opgenomen in de analyses. De antwoordcategorie was wederom ingedeeld in een 7-punts-Likertschaal. Na de stellingen kwam de vraag hoe vaak men het leerdoel in de afgelopen twee weken had uitgevoerd. Deze vraag is toegevoegd om een kwantitatieve vergelijking te maken ten opzichte van de evaluatie twee weken ná de training. Tot slot werd gevraagd hoe ver men op dit moment van het leerdoel verwijderd is. Ook deze vraag kon worden beantwoord op een 7-punts-Likert schaal en was bedoeld om een kwantitatieve vergelijking te maken met het aantal keer dat het doel bereikt werd ná het volgen van de training. Voor een volledig overzicht van deze vragenlijst verwijs ik naar bijlage 5.

Het bereikte doel is een variabele die gebaseerd is op de eerste acht vragen uit de tweede evaluatie α 0.9. Enkele voorbeelden hiervan zijn: 'Het is mij goed gelukt om mijn leerdoel te bereiken in de afgelopen twee weken', 'Het was de afgelopen twee weken makkelijker om mijn leerdoel toe te passen in de praktijk' en 'Het gedrag dat ik wilde laten zien is een automatisme geworden'. Zie bijlage 4 voor een volledig overzicht.

Resultaten

De gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen uit dit onderzoek zijn weergegeven in tabel 1. Uit deze tabel is af te lezen dat de attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole significant positief zijn gecorreleerd met intentie. Zowel de subjectieve norm als intentie hebben een significante positieve correlatie met het doel dat men heeft bereikt. Op basis van de Theory of Planned Behaviour (Fishbein & Ajzen, 1974; 1980; Ajzen & Madden, 1986) zijn deze relaties te verwachten.

Om de invloed van Theory of Planned Behavior (Ajzen & Fishbein, 1980; 1974; Ajzen & Madden, 1986) en het effect van implementatie intenties (Gollwitzer & Brandstätter, 1997) te toetsen heb ik een aantal regressie-analyses uitgevoerd. In de eerste analyse zijn de onafhankelijke variabelen attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole. De afhankelijke variabele is intentie. De variabelen verklaren 51% van de variantie, $R^2 = 0.54$, $\text{adj.}R^2 = 0.51$, $F(3, 46) = 16.92$, $p < 0.01$ en allen zijn significante voorspellers van intentie (zie tabel 2). Dat wil zeggen dat de intentie van de deelnemers om hun doel te bereiken grotendeels werd bepaald door deze factoren. Deze resultaten zijn in overeenstemming met de Theory of Planned Behavior (Ajzen & Fishbein, 1973; 1980; Ajzen & Madden, 1986).

Vervolgens heb ik een regressie-analyse uitgevoerd om de voorspellers van gedrag te bepalen (zie tabel 3). Allereerst zijn de scores van waargenomen gedragscontrole en intentie getransformeerd naar z-scores (Aiken & West, 1991). Volgens de Theory of Planned Behavior zijn deze variabelen voorspellers van gedrag en daarom opgenomen in blok één. Uit de resultaten blijkt echter dat deze variabelen geen significante voorspellers van gedrag zijn $F(2, 46) = 2.16$ $p = 0.13$. Dit betekent dat de waargenomen gedragscontrole en de intentie van de deelnemers ten aanzien van hun doel niet van belang zijn bij het bereiken van het doel over een periode van twee weken. Om de effecten van implementatie intenties te toetsen is in blok twee de variabele conditie toegevoegd. Dit model heeft een significant effect opgeleverd, $F(3, 46) = 3.67$ $p < 0.05$. Uit tabel 3 is echter af te lezen dat alleen conditie een significante voorspeller is van gedrag. Dit resultaat

wijst erop dat enkel het vormen van een implementatie intentie van belang is bij het bereiken van het doel. Tot slot heb ik gekeken naar het interactie-effect tussen intentie en conditie. Het model bleek significant, $F(4, 46) = 2.70, p < 0.05$, maar de interactie niet $F(1, 46) = 0.03, p = 0.86$.

Wederom geldt dat alleen de variabele conditie een significante voorspeller is van gedrag. In model drie neemt bovendien de verklaarde af van ruim 20% naar 13%. Gezien de Theory of Planned Behavior zijn dit opmerkelijke resultaten. Ongeacht de sterkte van de intentie blijkt het vormen van een implementatie intentie de enige belangrijke voorspeller gedrag in dit model. Dit suggereert dat deelnemers alleen implementatie intenties nodig hebben om hun doel te bereiken en vast te houden. Het lijkt daarbij niet uit te maken wat voor intentie men heeft ten aanzien van het doel. Deze resultaten bevestigen mijn hypothese dat implementatie intenties helpen om doelstellingen te bereiken en vast te houden over een periode van twee weken.

Uit verdere analyses blijkt een interactie-effect tussen geslacht en conditie op het bereikte doel $F(1, 44) = 11.77, p < 0.05$ (zie figuur 1). Er is geen effect van conditie onder mannen $F(1, 30) = 0.13, p = 0.91$, maar wél onder vrouwen $F(1, 14) = 22.63, p < 0.01$. Dit impliceert dat enkel vrouwen baat hebben bij het vormen implementatie intenties om hun doel te bereiken en vast te houden over een periode van twee weken.

Binnen de implementatie intentie-conditie is er eveneens een significant effect van geslacht, $F(1, 23) = 5.16, p < 0.05$. Ook dit resultaat wijst er mogelijk op dat vrouwen wel hun doel bereiken met het vormen van een implementatie intentie maar mannen niet. Binnen de controle-conditie is er ook een significant effect voor geslacht $F(1, 21) = 6.74, p < 0.05$. Hier ligt het gemiddelde voor de mannen die hun doel hebben bereikt hoger dan bij de vrouwen. Dit impliceert dat mannen beter hun doel bereiken dan vrouwen zónder implementatie intentie.

Om het sekse-verschil te verklaren is de kwaliteit van de implementatie intenties gewaardeerd op een 3-puntsschaal door twee waarnemers. De implementatie intentie kreeg één punt toegekend indien het 'als'-gedeelte specifiek was, twee punten als dat gedeelte was gekoppeld aan een cue uit de omgeving en drie punten als het 'dan'-gedeelte specifiek was.

Analyses op de kwaliteit van de implementaties wijzen uit dat er geen significant verschil is tussen mannen en vrouwen $F(1, 32) = 1.50, p = 0.23$.

Een laatste effect dat ik wil bespreken, is het voorspellen van gedrag door de subjectieve norm. Volgens de Theory of Planned Behavior heeft deze variabele enkel invloed op de intentie. Gezien de sterke correlatie tussen de variabelen subjectieve norm en gedrag, $F(1, 47) = 0.31, p < 0.001$ (zie tabel 1) heb ik een lineaire regressie-analyse uitgevoerd. De onafhankelijke variabele is de subjectieve norm en de afhankelijke variabele is gedrag. Dit resultaat bleek significant, $F(1, 46) = 4.67, p < 0.05$. Het lijkt erop dat deelnemers zich sterk laten beïnvloeden door de subjectieve norm in het bereiken en vasthouden van hun doel.

Discussie

Uit deze studie blijkt dat het vormen van implementatie intenties een effectieve methode is voor het behalen en vasthouden van doelstellingen in de periode die na de training volgt. Hiermee heb ik een antwoord gevonden op het vraagstuk hoe met de beperkte cognitieve capaciteit van deelnemers om te gaan in de periode die na de training volgt (Burke & Hutchins, 2008). De inspanning die de deelnemers in deze studie hebben verricht om zich het nieuwe gedrag eigen te maken, was het opstellen van een implementatie intentie. Dit gebeurde tijdens de training en binnen een paar minuten tijd. Uit de evaluatie die na twee weken volgde, bleek dat deelnemers die een implementatie intentie hadden gevormd hun doel hadden bereikt en vastgehouden. In deze periode hoefden zij vanuit de training het nieuwe gedrag niet actief te oefenen en hebben zij het formulier met de implementatie intenties niet ingezien. Hieruit zou je kunnen concluderen dat het nieuwe gedrag is geïntegreerd tot een gewoonte.

Een gewoonte kan niet worden afgedwongen, maar met bewust plannen in combinatie met een cue die hieraan herinnert kan hetzelfde effect worden bereikt (Gollwitzer & Brandstätter, 1997). De deelnemers hebben doelstellingen geformuleerd in termen van *als-dan*. Hierdoor hoefden zij geen bewuste aandacht te schenken aan het zogenaamde juiste moment. De

omgevingscue activeerde het gewenste gedrag op het door hen gewenste moment. Dit is hetzelfde principe als een gewoonte en lijkt daarmee los te staan van andere mechanismen, zoals intenties.

De intentie blijkt in deze studie geen voorspeller van gedrag te zijn. Deze uitkomsten zijn inconsistent met de Theory of Planned Behavior, waarbij gedrag wordt voorspeld door intentie (Ajzen & Fishbein, 1974; 1980; Ajzen & Madden, 1986). Een mogelijke verklaring hiervoor is de beperkte cognitieve capaciteit van de deelnemer (Mayer & Moreno, 2003). Factoren zoals werkdruk en achtergrondgeluiden kunnen ertoe bijdragen dat er onvoldoende ruimte overblijft voor een bepaalde mate van bewuste intentie die nodig is om het gewenste gedrag te bereiken.

Volgens Sutton (1998) zijn er andere oorzaken aanwijsbaar voor het gedrag dat niet wordt voorspeld door intentie. Hiervan zal ik er twee bespreken. De intentie van de persoon wordt gemeten op een bepaald tijdstip, maar deze kan in de loop der tijd veranderen. Ook in deze studie is het mogelijk dat de intentie van de deelnemer ten aanzien van zijn of haar doel in een periode van twee weken is veranderd. Wellicht sluiten de intentie en het doel niet meer geheel op elkaar aan of blijkt het doel moeilijker te bereiken dan men aanvankelijk dacht. Een tweede mogelijke verklaring is dat men de vragenlijsten met betrekking tot de intentie op het moment van invullen als puur hypothetisch beschouwt. Als de werkelijke intentie pas wordt gevormd nadat er een concrete beslissing is genomen, is de voorspellende waarde van de intentie waarschijnlijk groter, dan wanneer deze puur is gebaseerd op hypothetische basis. Als de deelnemers in dit onderzoek pas ná het invullen van de vragenlijst en vlak voor de daadwerkelijke uitvoer van het nieuwe gedrag een intentie hebben gevormd, is dat een mogelijke verklaring voor het uitblijven van het de voorspellende waarde van de intentie.

Een alternatieve verklaring komt van Godin, Conner & Sheeran (2005). Als intenties zijn gebaseerd op de waargenomen morele correctheid van gedrag zullen deze intenties gedrag beter voorspellen dan wanneer de intenties zijn gebaseerd op de uitkomsten van het gedrag. De doelgedragingen van de deelnemers uit dit onderzoek zijn vooral gericht op specifieke uitkomsten die gericht zijn op het beter functioneren op de werkplek. Vervolgonderzoek waarbij de invloed

van de waargenomen moraliteit van het gedrag op gedrag saillant wordt gemaakt moet uitwijzen of intenties daarmee wel een voorspellende waarde hebben op gedrag.

Volgens de Theory of Planned Behavior (Ajzen & Fishbein, 1974; 1980; Ajzen & Madden, 1986) is waargenomen gedragscontrole eveneens een voorspeller van gedrag, maar dit effect heb ik niet gevonden in mijn onderzoek. Wel is waargenomen gedragscontrole, samen met attitude en de subjectieve norm, een voorspeller van intentie. Deze uitkomsten zijn geheel ondersteunend aan de Theory of Planned Behavior. De subjectieve norm blijkt echter een rechtstreekse voorspeller van gedrag. Deze norm houdt in dat men de overtuiging heeft dat een referentiepersoon in de omgeving het belangrijk vindt dat dit doel behaald wordt en daarom het doel wil halen. In dit onderzoek zijn de referentiepersonen de collega's en de leidinggevende van de deelnemers. Een mogelijke verklaring voor dit verband is dat de deelnemers allen nieuwe werknemers zijn die een gunstige positie willen verwerven in het team (Brown, 2000).

Een kritische noot in dit onderzoek moet ik plaatsen bij het effect dat het vormen van een implementatie intenties alleen vrouwen helpt bij het bereiken en vasthouden van hun doel. De mannelijke deelnemers uit in dit onderzoek bereiken hun doel even goed zonder het vormen van een implementatie intentie. In de controle-conditie bereiken mannen hun doel zelfs beter dan vrouwen zónder het vormen van een implementatie-intentie. Het waarderen en analyseren van de implementatie intenties heeft niet geleid tot het verklaren van dit man-vrouw-verschil. Wellicht wordt bij mannelijke deelnemers een ander mechanisme in werking gezet bij het behalen van doelen.

In de controle-conditie hebben de deelnemers doelen geformuleerd in termen van 'het is belangrijk-omdat'. Dit is een vorm die bij andere onderzoeken zelden wordt gebruikt maar wat wel de aanbeveling verdient. Het is mogelijk dat het vormen van een implementatie intentie de motivatie om het doel te bereiken versterkt. Door een soortgelijke controle-conditie te creëren worden de variabelen zo veel mogelijk gelijk gehouden. Uit vervolgonderzoek moet blijken of deze sekse-verschillen wellicht toeval zijn of dat de formulering uit de controle-conditie werkelijk

effect heeft. Om dit zo zuiver mogelijk te meten moet er echter nog een neutrale controle-conditie worden toegevoegd.

De werking van implementatie intenties bij werknemers uit het bedrijfsleven heeft mogelijk ver strekkende gevolgen. Het was mijn doel om deze methode aan te dragen om de effectiviteit van trainingen te verhogen. Met de resultaten uit dit onderzoek kan ik stellen dat deze methode bijdraagt aan het bereiken en vasthouden van het doel over een periode van twee weken. Tegelijk heb ik een interventie toegepast die geen trainer vereist. De hele interventie heeft plaatsgevonden aan de hand van vragenlijsten. Als deelnemers hun doelen kunnen behalen en vasthouden over een periode van twee weken, kun je dat dan toeschrijven aan een effectievere training? In elk geval is het een methode die trainers kunnen gebruiken om de effectiviteit van de training te verhogen. Het bedrijfsleven kan de methode echter ook afzonderlijk gebruiken om hun deelnemers beter hun doelstellingen te laten bereiken.

Het feit dat de subjectieve norm ook een voorspeller van gedrag is, sluit hier bij aan. Hiermee is het voor een werkgever wellicht mogelijk om een werknemer beter aan te sturen en te ondersteunen in het behalen van zijn of haar doelen. Ook collega's kunnen hieraan meewerken door expliciet te uiten dat zij het belangrijk vinden dat de collega zijn of haar doel behaalt. Misschien wordt het effect van de subjectieve norm hiermee versterkt en worden doelstellingen beter en vaker behaald.

De effecten van het vormen van implementatie intenties zijn al veel onderzocht en bewezen in de context van geheel andere gedragingen dan in dit huidige onderzoek (Miles & Proctor, 2008; Parks-Stamm, Gollwitzer & Oettingen 2007; Cohen, Bayer, Jaudas & Gollwitzer, 2008). Deze studie vormt hier een aanvulling op, omdat het gaat om doelen die men nastreeft in het dagelijks werk. Met de resultaten uit dit onderzoek kan ik vaststellen dat doelen met behulp van deze methode beter worden behaald en vastgehouden over een periode van twee weken. Vervolgonderzoek moet echter uitwijzen wat de effecten over een langere periode zijn. Er vanuit gaande dat het nieuwe gedrag is geïntegreerd tot gewoonte, zouden deelnemers de doelen over een

periode van bijvoorbeeld zes maanden nog steeds moeten behalen. Wat betreft de verschillen tussen mannen en vrouwen, kan behalve naar het effect van de controle-conditie, ook worden gecontroleerd voor de grootte van de groep. Hiermee worden eventuele toevalligheden uitgesloten. Vanuit het trainersperspectief is het bovendien interessant om de implementatie intenties samen met de deelnemers op te stellen. Misschien worden hierdoor de effecten versterkt, waardoor inderdaad de effectiviteit van de training omhoog gaat.

Of trainingen nu effectiever worden of dat het bedrijfsleven de implementatie intentie rechtstreeks zal gebruiken, in beide gevallen levert het waarschijnlijk een kostenbesparing op. Als trainingen effectiever worden, is het denkbaar dat organisaties een medewerker minder vaak op training stuurt. Dit bespaart de kosten van de werknemer die afwezig is en de continuïteit van zijn of haar werk blijft gewaarborgd. Als organisaties de methode zonder tussenkomst van een training toepast, worden de totale kosten van de training nog eens uitgespaard. In elk geval is met dit onderzoek een goede start gemaakt van een bewezen methode in een nieuwe context.

Literatuur

- Aarts, H., & Dijksterhuis, A. (2000). Habits as knowledge structures: Automaticity in goal-directed behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 53-63.
- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1974). Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavioural criteria. *Psychological Review*, 81, 59-74.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I., & Madden, T.J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and Perceived behavioral control. *Journal of Experimental Journal Psychology*, 22, 453-474.
- Arthur, W., Bennett, W. 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., Goede, M. P. M., de & Kalmijn, M. (2000). *Basisboek Enquêteeren en gestructureerd interviewen*. Groningen: Wolters- Noordhoff.
- Brandstätter, V., Lengfelder, A., & Gollwitzer, M.G. (2001). Implementation Intentions and efficient action initiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 946-960.
- Broad, M., & Newstrom, J. (1992). *Transfer of training*. Cambridge, M.A. Perseus.
- Brown, R. (2000). *Group Processes*. Malden: Blackwell Publishing.
- Brown, T.C. (2005). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 369-387.
- Burke, L.A., & Hutchins, H.M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19, 107-128.

- Chandler, P., & Sweller, J. (1991). Cognitive load theory and the format of instruction. *Cognition and instruction*, 4, 293-332.
- Cheng, E.W.L., & Ho, D.C.K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30, 102-118.
- Ciaburu, D.S., & Marinova, S.V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. *International Journal of Training and Development*, 9, 110-123.
- Cohen, A.L., Bayer, U.C., Jaudas, A., & Gollwitzer, P.M. (2008). Self-regulatory strategy and executive control: implementation intentions modulate task switching and Simon task performance. *Psychological Research*, 72, 12-26.
- Godin, G., Conner, M., & Sheeran, P. (2005). *British Journal of Social Psychology*, 44, 497-512.
- Gollwitzer, P.M., & Brandstätter, V. (1997). Implementation intention and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 186-199.
- Gollwitzer, P.M., & Schaal B. (1998). Metacognition in action: The importance of implementation intentions. *Personality and Social Psychology Review*, 2, 124-136.
- Holland, R.W., Aarts, H., & Langendam, H. (2006). Breaking and creating habits on the working floor: A field-experiment on the power of implementation intentions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 776-783.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Kontoghiorghes, C. (2001). Factors affecting training effectiveness in the context of the introduction of new technology, a US case study. *International Journal of Training and Development*, 5, 248-260.
- Machin, M.A. (2002). Planning, managing, and optimizing of training. In: K. Kraiger (Ed), *Creating, Implementing, and managing effective training and development*, (pp. 263-301). San Francisco: Jossey-Bass.

- Mayer, R.E., & Moreno, R. (2003). Nine Ways to Reduce Cognitive Load in Multimedia Learning. *Educational Psychologist*, 38, 43-52.
- Miles, J.D., & Proctor, W. (2008). Improving performance through implementation intentions: Are preexisting response biases replaced? *Psychonomic Bulletin & Review*, 15, 1105-1110.
- Norman, P. & Conner, M., (2006). The theory of planned behaviour and binge drinking: Assessing the moderating role of past behaviour within the theory of planned behaviour. *British Journal of Health Psychological Society*, 11, 55-70.
- Orbell, S., Hodgkins, S., & Sheeran P., (1997). Implementation intentions and the theory of planned behaviour. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 945-954.
- Parks-Stamm, J., Gollwitzer, P.M., & Oettingen, G. (2007). Action control by implementation intentions: effective cue detection and respons initiation. *Social Cognition*, 25, 248-266.
- Peck, A.C., & Detweiler, C. (2000). Training concurrent multistep procedural tasks. *Human Factors*, 42, 379-389.
- Richman-Hirsch, W.L. (2001). Posttraining interventions to enhance transfer: The moderating effects of work environments. *Human Resource Quarterly*, 12, 105-120.
- Saks, A.M., & Belcourt, L. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45, 629-648.
- Sheeran, P., & Orbell, (1999). Implementation intentions and repeated behaviour: augmenting the predictive validity of the theory of planned behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 29, 349-369.
- Sutton, S. (1998). Predicting and explaining intentions and behavior: How well are we doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1317-1338.
- Webb, T.L., & Sheeran, P. (2007). How do implementation intentions promote goal attainment? A test of component processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 295-302.

Tabel 1. Beschrijvende statistieken en correlaties tussen de variabelen leeftijd, attitude, subjectieve norm, waargenomen gedragscontrole, intentie, conditie en het bereikte doel.

	1	2	3	4	5	6	Mean	SD
1. Leeftijd	-	0.08	-0.13	0.16	-0.09	0.10	26.90	2.50
2. Attitude		-	0.43**	0.44**	0.63**	0.04	9.03	1.23
3. Subjectieve norm			-	0.34*	0.52**	0.31*	6.65	2.43
4. Waargenomen gedragscontrole				-	0.55**	0.15	8.22	1.43
5. Intentie					-	0.30*	8.23	1.27
6. Bereikte doel						-	4.36	0.90
Geslacht							32m	16v
Conditie							25ii	23cc

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

Tabel 2. Voorspellen van intentie door middel van regressie-analyses

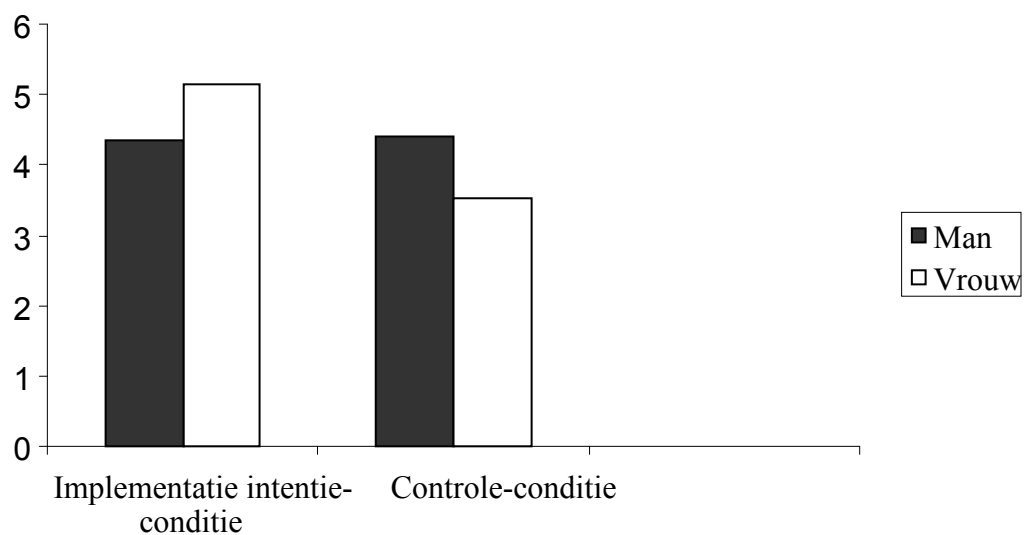
Voorspeller	Beta
Attitude	0.39**
Subjectieve norm	0.26*
Waargenomen gedragscontrole	0.29*
R ²	0.54
Adj.R ²	0.51

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

Tabel 3. Voorspellen van het bereikte doel met de variabelen waargenomen gedragscontrole, intentie en conditie door middel van regressie-analyses

Stap/voorspeller	Stap 1	Stap 2	Stap 3
1. Waargenomen gedragscontrole	0.01	0.09	0.09
Intentie	0.29	0.27	0.27
2. conditie		0.35*	0.35*
3. conditie*intentie			-0.25
R ²	0.09	0.20*	0.21*
Adj. R ²	0.05	0.15*	0.13*

* $p < .05$



Figuur 1. Het effect van geslacht en conditie op het te bereiken doel.

Bijlage 1

Je hebt zojuist je leerdoel geformuleerd op de vorige pagina. Schrijf dit leerdoel nogmaals hieronder:

.....
.....

Wij willen je helpen om dit doel te bereiken. Dit doen we door precies te **plannen** hoe je dat gaat doen, namelijk **wat** je gaat doen en **wanneer**.

Hieronder staat een **voorbeeld** van Caspar:

Caspar wil leren om duidelijker te communiceren richting zijn collega's (leerdoel). Concreet betekent dit voor hem leren om zijn mening eerder te uiten. Hij vindt dat belangrijk, omdat zijn mening vaak verloren gaat, doordat hij lang wacht met het geven van een reactie als iemand hem iets vraagt. Het gaat hierbij om zowel formele gelegenheden zoals vergaderingen, als informele gelegenheden zoals tijdens de lunch.

Caspar neemt zich voor om, steeds als iemand hem iets vraagt (**wanneer**), direct te reageren (**wat**). Dus Caspar plant zijn gedrag als volgt:

“Als iemand mij iets vraagt, dan ga ik direct reageren.”

Stel jezelf nu de volgende vragen en schrijf het antwoord eronder.

NB Schrijf je antwoord steeds zo concreet mogelijk op!

Wat is het gedrag dat je wilt uitvoeren om je specifieke leerdoel te bereiken? Dus, **wat** ga je doen?

.....
.....
.....

Op welk specifieke moment wil je dit gedrag laten zien? Dus, **wanneer** ga je dit doen?

.....
.....
.....

Formuleer dan nu je eigen leerdoel, net als Caspar, in termen van ‘Als..., dan...’. Schrijf dus eerst de situatie op (“Als...”) en vervolgens wat je in die situatie gaat doen (“dan ga ik...”) om je leerdoel te bereiken.

Als.....

.....

.....

dan ga ik

.....

.....

Lees alles dat je op deze twee pagina's hebt opgeschreven nu nog eens aandachtig door.

Als je klaar bent, geef je dit formulier terug aan de trainer.

Veel succes!

Bijlage 2

Je hebt zojuist je leerdoel geformuleerd op de vorige pagina. Schrijf dit leerdoel nogmaals hieronder:

.....
.....

Wij willen je helpen om dit doel te bereiken. Dit doen we door je te laten **nadenken** over **hoe** belangrijk je het vindt en **waarom** belangrijk je het vindt.

Hieronder staat een **voorbeeld** van Caspar:

Caspar wil leren om duidelijker te communiceren richting zijn collega's (leerdoel). Concreet betekent dit voor hem leren om zijn mening eerder te uiten. Hij vindt dat belangrijk, omdat zijn mening vaak verloren gaat doordat hij te lang wacht met het geven van een reactie op wat gevraagd wordt. Het gaat hierbij om zowel formele gelegenheden zoals vergaderingen als informele gelegenheden zoals tijdens de lunch.

Caspar denkt rustig na over zijn leerdoel en bepaalt voor zichzelf **hoe** belangrijk hij het vindt om zijn leerdoel te behalen en **waarom** hij het belangrijk vindt om zijn leerdoel te behalen. Dus, Caspar beredeneert zijn gedrag als volgt:

“Het is zeer belangrijk voor mij om mijn mening eerder te leren uiten, omdat ik vaak een positieve bijdrage kan leveren aan een gesprek en wil dat mijn mening gehoord wordt.”

Stel jezelf nu de volgende vragen en schrijf het antwoord eronder.

NB Schrijf je antwoord steeds zo concreet mogelijk op!

Hoe belangrijk is het om je specifieke leerdoel te bereiken?

.....
.....
.....

Waarom is het belangrijk om je leerdoel te bereiken?

.....
.....
.....

Formuleer dan nu je eigen leerdoel, net als Caspar, in termen van ‘Het is... omdat...’. Schrijf eerst op hoe belangrijk het is (“Het is ... belangrijk”) en vervolgens waaróm (“omdat ik...”) het belangrijk is om je leerdoel te bereiken.

Het is.....

.....

.....

omdat.....

.....

.....

Lees alles dat je op deze twee pagina's hebt opgeschreven nu nog eens aandachtig door.

Als je klaar bent, geef je het formulier aan de trainer.

Veel succes!

Bijlage 3

Beste

Vanochtend heb je het volgende leerdoel geformuleerd:

.....

.....

Vandaag heb je eraan gewerkt om dit leerdoel te bereiken. Onderstaande stellingen hebben betrekking op dit leerdoel. Geef aan in hoeverre de volgende stellingen op jou van toepassing zijn en omcirkel het cijfer dat het meest overeenkomt met jouw antwoord.

NB: Als er “mijn leerdoel” staat, dan bedoelen we steeds het specifieke leerdoel dat hierboven genoteerd staat!

[1]	De training heeft een positief effect gehad op het bereiken van mijn leerdoel (<i>zie boven</i>).	<i>Helemaal mee oneens</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Helemaal mee eens</i>
[2]	Tijdens de training van vandaag is het mij goed gelukt om mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) te bereiken.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Helemaal mee eens</i>
[3]	Tijdens de training van vandaag is het mij goed gelukt om mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) toe te blijven passen.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Helemaal mee eens</i>
[4]	Op de momenten dat ik het nodig heb, denk ik eraan hoe ik mij wil gedragen om mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) te bereiken.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Helemaal mee eens</i>
[5]	Het wordt makkelijker om mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) toe te passen in de praktijk.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Helemaal mee eens</i>
[6]	Het gedrag dat ik wil laten zien zal op korte termijn een automatisme worden.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Helemaal mee eens</i>
[7]	Ik denk dat het mij de komende tijd goed zal lukken om mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) te bereiken.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Helemaal mee eens</i>
[8]	Ik denk dat het mij de komende tijd goed zal lukken om mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) toe te blijven passen.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Helemaal mee eens</i>
[9]	Hoe vaak heb je vandaag je leerdoel (<i>zie boven</i>) bereikt? keer								
[10]	Hoe vaak heeft zich vandaag de mogelijkheid voorgedaan om je leerdoel (<i>zie boven</i>) te bereiken? keer								

<p>[11] Hoe vaak is het vandaag het voorgekomen dat je je leerdoel (<i>zie boven</i>) niet hebt bereikt, terwijl je daar wel de mogelijkheid toe had?</p>	<p><i>Geen enkele keer</i> <i>zelden</i> <i>soms</i> <i>vaak</i> <i>Elke keer</i></p>
---	---

We stellen het op prijs als we over twee weken je leidinggevende mogen benaderen met een aantal vragen over dit leerdoel. Ga je hiermee akkoord? JA / NEE

Zo ja, wil je hieronder dan de naam en het e-mail adres van je leidinggevende noteren?

De heer / mevrouw

.....

email:.....

Als je klaar bent geef je het formulier aan de trainer.

Bedankt!

Bijlage 4

Beste

Vriendelijk verzoek ik je om deze mail 4 februari 2009, (uiterlijk 5 februari 2009) te beantwoorden en via ‘reply’ aan mij terug te mailen.

Twee weken geleden heb je bij aanvang van de JOP training het volgende leerdoel geformuleerd:

.....

De afgelopen twee weken heb je eraan gewerkt om dit leerdoel te bereiken. Onderstaande stellingen hebben betrekking op dit leerdoel. Wil je aangeven in hoeverre de volgende stellingen van toepassing zijn door het cijfer te onderstrepen of deleten dat het meest overeenkomt met je antwoord?

NB: Als er “mijn leerdoel” staat, dan bedoelen we steeds het specifieke leerdoel dat hierboven genoteerd staat!

[1]	De training heeft een positief effect gehad op het bereiken van mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) de afgelopen twee weken.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[2]	Het is mij goed gelukt om mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) te bereiken de afgelopen twee weken.*	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[3]	Het is mij de afgelopen twee weken goed gelukt om mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) toe te blijven passen. *	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[4]	Op de momenten dat ik het nodig heb, denk ik eraan hoe ik mij wil gedragen om mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) te bereiken.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[5]	Het was de afgelopen twee weken makkelijker om mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) toe te passen in de praktijk.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[6]	Het gedrag dat ik wilde laten zien is een automatisme geworden.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[7]	Het gedrag dat ik wilde laten zien is geïntegreerd in mijn dagelijkse werk.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>

Effecten implementatie intenties op trainingsdoelen 32

[8]	Ik denk dat het mij de komende tijd goed zal lukken om mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) toe te blijven passen.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>Helemaal mee eens</i>	
[9]	Hoe vaak heb je de afgelopen twee weken je leerdoel (<i>zie boven</i>) bereikt? * keer (<i>noem één afgerond cijfer, het gaat niet om een exact getal, maar om je beleving</i>)									
[10]	Hoe vaak heeft zich de afgelopen twee weken de mogelijkheid voorgedaan om je leerdoel (<i>zie boven</i>) te bereiken? * keer (<i>noem één afgerond cijfer, het gaat niet om een exact aantal, maar om je beleving</i>)									
[11]	Hoe vaak is het in de afgelopen twee weken voorgekomen dat je je leerdoel (<i>zie boven</i>) niet hebt bereikt, terwijl je daar wel de mogelijkheid toe had?	<i>Geen enkele keer</i>	<i>zelden</i>	<i>soms</i>	<i>vaak</i>	<i>Elke keer</i>					
[12]	In de afgelopen twee weken heb ik het formulier waarop mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) is geformuleerd nog bekeken.	<i>Ja,keer</i>					<i>Nee</i>				

Bijlage 5

Wat is je naam :M/V

Wat is je leeftijd :

Beste JOPper,

Voor aanvang van deze eerste JOP-module heb je één of meerdere leerdoelen geformuleerd. Kies één specifiek leerdoel waarmee je vandaag graag aan de slag wilt gaan om je verder in dit leerdoel te ontwikkelen. Schrijf je leerdoel hieronder op.

.....

Onderstaande stellingen hebben betrekking op dit leerdoel. Geef aan in hoeverre je het met de volgende stellingen eens bent en omcirkel het cijfer dat het meest overeenkomt met jouw antwoord. Kijk bij elke stelling steeds terug naar je leerdoel zoals je hierboven hebt geformuleerd.

NB: Als er “mijn leerdoel” staat, dan bedoelen we steeds het specifieke leerdoel dat hierboven genoteerd staat!

[1]	Ik heb een positieve houding ten aanzien van trainingen.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[2]	Ik heb een positieve houding ten aanzien van mijn leerdoel (<i>zie boven</i>).	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[3]	Ik vind mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) belangrijk.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[4]	Het is goed om aan mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) te werken.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[5]	Ik heb de intentie om actief aan mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) te werken.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[6]	Ik heb de intentie om mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) - vandaag - te behalen.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[7]	Ik heb het gevoel dat mijn collega's van mij verwachten dat ik me dit leerdoel (<i>zie boven</i>) eigen maak.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>

Effecten implementatie intenties op trainingsdoelen 34

[8]	Ik heb het gevoel dat mijn leidinggevende van mij verwacht dat ik me dit leerdoel (<i>zie boven</i>) eigen maak.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[9]	Ik heb de capaciteiten om mijn leerdoel (<i>zie boven</i>) op korte termijn te behalen.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[10]	Als ik iets echt wil, zoals het behalen van mijn leerdoel, dan lukt mij dat ook.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[11]	In het verleden heb ik veel succes gehad in het behalen van mijn leerdoelen.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[12]	Ik krijg inspiratie om mijn leerdoel te bereiken, als ik terugkijk op leerdoelen uit het verleden.	<i>Helemaal mee oneens</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Helemaal mee eens</i>
[13]	Hoe vaak heb je in de afgelopen twee weken het gedrag dat bij dit leerdoel hoort (<i>zie boven</i>) uitgevoerd? keer		
[14]	Hoe ver ben je op dit moment verwijderd van het bereiken van je leerdoel?	<i>Heel ver verwijderd</i>	1 2 3 4 5 6 7	<i>Heel dichtbij</i>