

Universiteit Utrecht
Arbeids- en organisatiepsychologie

Thesis

Het effect van training op opvattingen en bijbehorend gedrag

Een onderzoek naar de trainbaarheid van locus of control en bijbehorende
gedragingen

Stefan Schmidt | 0413925

21-06-2011

Prof. Dr. Toon Taris

Begeleider Universiteit Utrecht

Dr. Phil Heiligers

Tweede beoordelaar

Samenvatting

Veel onderzoeken naar effectiviteit van trainingen richten zich vooral op vaardigheden. Aan de hand van het model van Kirkpatrick richt dit onderzoek zich meer op opvattingen, locus of control en reflectieve wijsheid in bepaalde mate, en het bijbehorende gedrag in de vorm van werkplezier, persoonlijk initiatief en actieve coping. Het model van Kirkpatrick veronderstelt onder andere dat de reactie op een training invloed heeft op wat men leert, en dat het geleerde vervolgens invloed heeft op welke gedragsverandering plaatsvindt. Er wordt getoetst of dit ook voor deze constructen van toepassing is, en of reactie een modererende werking heeft op het effect van de training op verandering in de opvattingen en verandering in gedrag.

Via drie vragenlijsten, twee om de bovenstaande constructen te meten, voor en na de training, en één om de reactie te meten, is de data verzameld onder 27 participanten. Uit de analyse bleek dat de reactie modererend optreedt voor verandering in locus of control. Het effect van de training op verandering in locus of control wordt beïnvloed door de reactie. Is de reactie erg positief, dan krijgen de deelnemers een internere locus of control, is de reactie minder positief, dan wordt hun locus of control externer.

Geconcludeerd wordt dat er geen effecten van de training op de behandelde constructen, het model van Kirkpatrick niet bevestigd wordt binnen dit onderzoek, en dat bij alleen locus of control de invloed van de training gemodereerd wordt door reactie.

Inleiding

De laatste decennia worden de werknemer en zijn/haar kwaliteiten van steeds groter belang voor de werkgever, en worden organisaties vanuit verschillende oogpunten gedwongen om beter te kijken naar de ontwikkeling van hun werknemers in het algemeen, en het geven van trainingen in het bijzonder (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Het opleiden van werknemers is daarmee een grote uitgavenpost voor veel bedrijven (Mathieu, Tannenbaum & Salas, 1992). Deze stijgingen zorgen ook voor een groei in onderzoek naar de effectiviteit van gegeven trainingen (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

De meerderheid hiervan richt zich vooral op de evaluatie van de deelnemers van de training, de 'transfer' van de gegeven training (dat wil zeggen, in hoeverre de nieuw verworven kennis ook toegepast wordt in de werksituatie), en de invloed van individuele karakteristieken van de deelnemers op overdracht en effectiviteit van training (Salas & Canon-Bowers, 2001). Bij de studies die zich richten op gedragsverandering wordt er vooral gekeken naar de mate waarin trainingen leiden tot veranderingen in vaardigheden en het volbrengen van taken, waarbij vooral de cognitieve en inter-persoonlijke dimensies hiervan benadrukt worden (Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003). Veranderingen in overtuigingen en opvattingen worden echter veel minder vaak onderzocht in de huidige literatuur.

Ter ondersteuning van het onderzoek naar de effectiviteit van training wordt vaak het model van Kirkpatrick gebruikt. Kirkpatrick's Model of Evaluation (Kirkpatrick, 1998) bestaat uit vier niveaus, Reaction, Learning, Behavior en Results (zie figuur 1). Een training heeft in zekere mate invloed op alle vier de niveaus. Elk niveau is van belang en heeft invloed op het daaropvolgende niveau, dat wil zeggen; een positievere reactie zal zorgen voor een verhoogd leereffect, en hoe groter het leereffect hoe meer gedragsverandering zal plaatsvinden (Kirkpatrick, 1998). Verderop zal dit model nader uiteengezet worden.

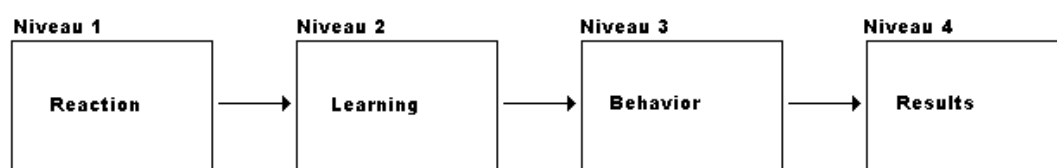
Deze studie zal zich met behulp van het Model van Kirkpatrick richten op de door een gegeven training veroorzaakte veranderingen in de overtuigingen en opvattingen van de deelnemers, en het daarbij aansluitende gedrag. Allereerst zal er gekeken worden of de aannames van opvolgende invloed in het model van

Kirkpatrick ook in dit geval te bevestigen zijn. Heeft 'reactie' inderdaad een positief effect op de mate van 'leren', en heeft 'leren' invloed op de mate van gedragsverandering? De kern van dit onderzoek zal zich echter richten op veranderingen in opvattingen en veranderingen in gedrag naar aanleiding van wat ze hebben geleerd in de trainingen. Hierbij zal gekeken worden naar de 'locus of control' en 'reflectieve wijsheid' (kunde van reflecteren van eigen en andermans gedachtes) van de deelnemers, en of er verandering is in de perceptie van hun eigen gedrag op de constructen werkplezier, manier van 'coping' en persoonlijk initiatief. Ten slotte wordt er nog gekeken naar het moderatoreffect van reactie; treedt affect op als moderator van het effect van trainingen op leren en gedrag?

De trainingen die worden opgenomen in dit onderzoek zijn trainingen die zich richten op persoonlijke effectiviteit en persoonlijk leiderschap. De zojuist beschreven constructen liggen ten grondslag aan deze onderwerpen, en worden tijdens de geselecteerde trainingen uitvoerig behandeld. Daar de geselecteerde trainingen zich richten op overtuigingen en opvattingen komen de te meten constructen niet veel voor in dit specifieke onderzoeksgebied (Arthur et al., 2003; Black & Mendenhall, 1990).

Kirkpatrick's Model of Evaluation

Een veel gebuikt handvat bij de evaluatie van trainingen is het model van Kirkpatrick. Ontstaan in 1976, sindsdien veel toegepast en weinig aangepast, en dit model blijft het meest gebruikte model bij trainingsevaluatie (Arthur et al., 2003; Salas & Canon-Bowers, 2001). Volgens dit model is een training op vier niveaus te evalueren, opeenvolgend reaction, learning, behavior en results (Zie figuur 1).



Figuur 1: Kirkpatrick's Model van Training Evaluatie

‘Reactie’ is te definiëren als de eerste reactie die de training bij de deelnemers oproept, hun affect. Het geeft de affectieve en attitudinale reacties van de deelnemers weer (Arthur et al., 2003; Kirkpatrick, 1998), vonden ze de training leuk, hoe stonden ze tegenover het nut van de training? Echter zijn er veel onderzoeken die een afwezigheid van een relatie tussen reactie en de andere drie niveaus aanduiden (Arthur et al., 2003; Bates, 2004). Daarentegen zijn er ook onderzoeken waarin juist wel correlaties gevonden worden (Morgan & Casper, 2000; Tan, Hall, Boyce, 2003).

‘Leren’ is te omschrijven als het vergroten van hun kennis en veranderen van attitudes, en is niet meetbaar aan de hand van taakprestatie (Arthur et al., 2003). Als er verandering in gedrag plaatsvindt door de gegeven training is dit te verklaren als invloed op het derde niveau, ‘gedrag’. In het model heeft het tweede niveau invloed op de derde. Onderzoekers hebben echter gematigd succes in het empirisch aantonen van deze relatie (Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver, & Shotland, 1997; Arthur et al., 2003), maar er zijn ook onderzoeken waar er wel relaties gevonden worden (Bates, 2004). Als er aanmerkelijke veranderingen zijn in de resultaten van de organisatie in zijn geheel is ook het vierde niveau, ‘results’, bereikt (Kirkpatrick, 1998). Het laatste niveau, productiviteit, winst, wordt vaak geanalyseerd aan de hand van financiële prestaties (Arthur et al., 2003). Elke niveau is van belang en heeft invloed op het daaropvolgende niveau volgens Kirkpatrick (1998).

In de meta-analyse van Alliger et al. (1997) is gevonden dat de reacties die meer gericht zijn op het nut van de training hoger correleerden met gedrag dan de affectieve reacties. Dit geeft weer dat in de vraag naar het nut van de training ook de vraag naar de mogelijkheid van het tonen van het te verwachten gedrag op het werk zit (Alliger et al., 1997). Dit is een ondersteuning van het model van Kirkpatrick. Daarnaast stellen Tan, Hall en Boyce (2003) dat positieve reacties leren mogelijk niet voorspellen, maar dat negatieve reacties het leren waarschijnlijk verlagen.

Bovenstaande uiteenzetting geeft goed weer dat er nog geen eenduidige conclusie is te trekken over de validiteit en betrouwbaarheid van Kirkpatrick's Model of Evaluation. Wel wordt het in het bedrijfsleven en de wetenschap veel gebruikt (Alliger et al., 1997, Arthur et al., 2003; Bates 2004), al wordt het in het bedrijfsleven volgens het *2002 State of the industry report* vooral op het niveau van reactie

geëvalueerd (78%). De andere drie niveaus komen veel minder aan bod, 32%, 9% en 7% respectievelijk op het niveau van leren, gedrag en resultaten (Van Buren & Erskine, 2002).

Zoals eerder al gezegd wordt er bij dit onderzoek gekeken naar de veranderingen in bepaalde concepten. Met behulp hiervan wordt ook gekeken naar de toepasbaarheid van het model van Kirkpatrick op overtuigingen. Hieronder zullen deze concepten uiteengezet worden.

Locus of Control

De boodschap van deze trainingen richten zich op de eigen verantwoordelijkheid van je leven. Een construct dat daar op aansluit is de *locus of control* schaal, ontwikkeld door Rotter (1966, in Spector, 1988). Locus of control is gedefinieerd als een gegeneraliseerde verwachting dat beloningen, versterkingen of uitkomsten in het leven gecontroleerd worden of bij iemands eigen acties en gedrag (interne) of bij andere krachten zoals geluk en lot (externe) (Muhonen & Torkelson, 2004; Spector, 1988). Het meest gebruikte meetinstrument is de Internal versus External Locus of Control IE-scale van Rotter (Brosschot, Gebhardt & Godaert, 1994). Deze schaal wordt als multi-dimensionaal gezien. Dit geeft aan dat in verschillende gebieden van hun leven mensen een andere locus of control kunnen hebben (Muhonen & Torkelson, 2004). Volgens Lefcourt (1992) zijn er binnen locus of control wel 18 domeinspecifieke meetinstrumenten, en zijn dit over het algemeen betere voorspellers dan de globale instrumenten. Om deze redenen is gebruik gemaakt van de 'Work Locus of Control scale' (WLCS) van Spector (1988). Studies hebben daarnaast aangewezen dat ook deze schaal een betere voorspeller is van gedrag op het werk (Blau, 1993; Orpen, 1992, in Muhonen & Torkelson, 2004; Spector, 1988). In de definitie van de WLCS vallen onder beloningen of uitkomsten bijvoorbeeld promoties, verbeterde werkomstandigheden, salarisverhoging en algemene positieve carrièreontwikkelingen (Spector, 1988). In het geval van de WLCS zijn verbanden gevonden met een verhoogd welzijn, baantevredenheid, verlaagde werkstress, motivatie en organisationele betrokkenheid, waar bij de eerste twee relaties het verband zelfs crosscultureel is (Muhonen & Torkelson, 2004; Spector,

Cooper, Sanchez, O'Driscoll & Sparks, 2002). Ook is er bij de I-E schaal van Rotter gevonden dat succesvolle werknemers met een interne Locus of Control een nog internere locus kregen, en dat onsuccesvolle 'externen' nog 'externer' werden (Anderson, 1977).

Daarnaast ligt de theoretische basis van de WLCS in de sociale leertheorie, wat aangeeft dat je WLCS zou kunnen veranderen als resultaat van een nieuwe leerervaring (Muhonen & Torkelson, 2004).

Reflectieve Wijsheid

Een tweede construct dat in dit onderzoek onderzocht gaat worden is de mate van reflectie en zelfreflectie van de respondenten, en of dit beïnvloedbaar is door het krijgen van een training. Dit begrip is te conceptualiseren naar 'reflective wisdom', reflectieve wijsheid, een dimensie binnen wijsheid. Over de definitie van wijsheid bestaat vaak onenigheid (Ardelt, 2004). Wijsheid moet niet verward worden met intelligentie, creativiteit of altruïsme, maar behelst juist al deze begrippen. Bij het achterhalen van wijsheid gaat het meer om hoe een persoon is dan om wat hij of zij weet (Ardelt, 2004). Wijsheid is ook begrip van het leven. Zoals eerder gezegd is reflectieve wijsheid een onderdeel hiervan. De definitie van reflectieve wijsheid is het aanschouwen van fenomenen en gebeurtenissen vanuit meerdere perspectieven. Het vereist zelfonderzoek, zelfbewustzijn en zelfinzicht (Ardelt, 2004). Een persoon die hoog scoort op reflectieve wijsheid zal vanuit meerdere referentiekaders naar problemen kijken en minder de schuld bij andere mensen leggen (Ardelt, 2003). Ten slotte bevordert reflectieve wijsheid de ontwikkeling van de andere twee dimensies van wijsheid volgens de three dimensional wisdom scale (3D-WS) (een schaal waarmee wijsheid te meten is), namelijk de cognitieve en affectieve wijsheid (Ardelt, 2003). Het belang van hoge (zelf)reflectie is groot voor het verhogen van zelfbewustzijn en zelfinzicht. Of zoals Hixon en Swann (1993) het zeiden over mensen met een slecht besef van hun zelfconcept: "Als de feedback positief is, accepteer het, is de feedback negatief, negeer het."

Werkplezier

Een ander belangrijk doel van de trainingen die in deze thesis worden onderzocht is het verhogen van het plezier van de deelnemers in hun werk. Mensen die plezier hebben in hun werk en zich blij voelen kijken positief naar de kwaliteit van hun werklevens (Veenhoven, in: Bakker, 2008). Daarnaast wordt werkplezier als een dimensie van *flow* gezien, waarvan het een substantieel deel van de variantie verklaart. *Flow* is een staat van diepe absorptie in een activiteit die intrinsiek plezierig is, zoals artiesten of atleten die zich concentreren op hun stuk of prestatie (Csikszentmihalyi, 1990). *Flow* op de werkvloer wordt gedefinieerd als korte termijn piekgedrag (Bakker, 2005). *Flow* op zichzelf correleert met baantevredenheid (Bakker, 2008), en Csikszentmihalyi en LeFevre (1989) hebben aangetoond dat affect, kracht, concentratie, creativiteit en motivatie hoger zijn als een werknemer in *flow* is.

Persoonlijk Initiatief

Het verschil binnen Persoonlijk initiatief (PI) wordt volgens Frese, Fay, Hilburger, Leng en Tag (1997) gemaakt in de omschakeling van doelen naar acties. In deze vertaling worden acties hergedefinieerd, en hoe meer de acties buiten de doelen liggen en hoe sneller dit proces gaat, hoe groter het PI (Frese et al., 1997).

PI zorgt door dit proces voor een gedragsyndroom dat resulteert in het nemen van een actieve en zelfstartende werkaanpak en verder gaan dan wat formeel nodig is in een baan (Frese et al., 1997). Specifieker, PI is gedrag dat consistent is met de missie van de organisatie, heeft een lange termijn focus, is doelgericht en actiegeoriënteerd, barrière overkomend, zelfstartend en proactief, met nadruk op het laatste (Frese et al., 1997; Frese & Fay, 2001).

Deze genoemde aspecten zijn van groot belang in de ogen van de trainers, en dus is het verhogen van PI een van de doelen van de training. Daarnaast is het verhogen van PI ook van belang voor organisaties, want het verhoogt de organisationele effectiviteit (Frese et al., 1997), en voldoet aan de vraag van de snelle innovaties en veranderingen in taakstructuren en het zorgt voor verhoogde resistentie tegen stressoren (Frese & Fay, 2001). Ook in het licht van het nieuwe werken waarin de

controlerende functie van bovengesikten minder wordt (Bijl, 2009), heeft PI een verhoogde waarde voor de organisatie (Frese et al., 1997).

Coping

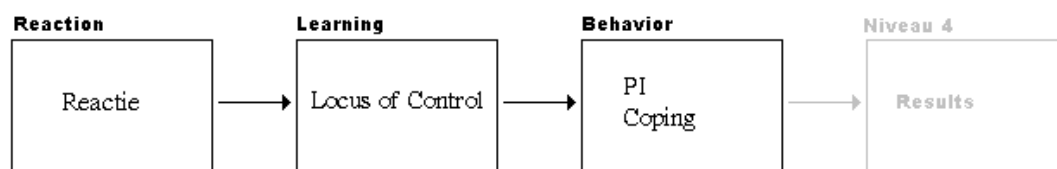
Ten laatste wordt in deze thesis ook gekeken naar de manier van coping door de deelnemers van de training. Coping is de manier waarop iemand zowel gedragsmatig, cognitief als emotioneel op omstandigheden die aanpassingen vereisen reageert (Schreurs, Van de Willige, Brosschot, Tellegen, & Graus, 1993). Leffers, Vergunst, Kleber, Stroebe en Hak (2000) gaan hierop verder en zien coping als het voortdurend ondernemen van inspanningen om tegemoet te komen aan de eisen van de omgeving, en maken hierin onderscheid in strategie en determinanten. Copingstrategieën zijn basale manieren waarop met stressvolle situaties kan worden omgegaan (Leffers et al, 2000). Lazarus (1980; in: Schreurs et al., 1993) onderscheidde grofweg een tweetal copingvormen: probleemgerichte en emotiegerichte coping. Dit is een veel gebruikte categorisatie van coping. Aangezien dit onderzoek meer op de lijn ligt van proactiviteit en zelfverantwoordelijkheid, is het toepasselijker om de categorisatie van actieve en vermijdende (Schreurs et al., 1993) coping te volgen.

Volgens Endler en Parker (1990) spelen copingstrategieën een grote rol in het fysieke en psychologische leven van een individu als hij of zij geconfronteerd wordt met negatieve of stressvolle levensgebeurtenissen. Het minder toepassen van passieve/vermijdende coping is te trainen, en dit zal leiden tot een hogere zelfwaardering, verlaagde uitputting en vermindering van psychische klachten (Leffers et al, 2000). Ook wordt passieve/vermijdende coping in verband gebracht met verhoogde kans op depressies onder mannen (Endler & Parker, 1990), en fysieke klachten (Nakano, 1991). Daarnaast is bewezen dat actieve coping een negatieve relatie heeft met depressies (Nakano, 1991).

Het onderzoek zal zich richten op deze constructen en of hierin verandering plaats vindt door het krijgen van training. Naar aanleiding van de literatuur en de doelstellingen van de trainingen die gegeven worden is onderstaande hypothese te formuleren:

Hypothese 1: De gegeven training zorgt voor verandering in opvattingen en gedrag. Dit resulteert in (a) een meer interne locus of control, (b) een verhoogde reflectieve wijsheid, (c) een verhoging van werkplezier, (d) een toename van persoonlijk initiatief en (e) een verhoogde toepassing van actieve coping.

De tweede onderzoeksvraag betreft de toepasbaarheid van het model van Kirkpatrick. Doel van deze onderzoeksvraag is om te onderzoeken of ook bij het gebruik van deze constructen het principe van opvolgende invloed van Kirkpatrick's model van toepassing is. Onderstaand figuur illustreert het model van Kirkpatrick, toegepast op dit onderzoek.



Figuur 2: Locus of Control, Persoonlijk Initiatief en Coping toegepast op het model van Kirkpatrick.

Locus of control, reflectieve wijsheid en werkplezier

In beide gebieden is nog erg weinig onderzoek gedaan. In een onderzoek van Spector (1982) worden er een paar belicht die een link leggen tussen interne locus of control en het probleemoplossend vermogen. Mensen met een interne Locus of Control (LoC) maken beter gebruik van de verkregen informatie (Coleman, Irving, Cooper, 1999; Spector, 1982) en kijken meer naar andere perspectieven (Hahn, 2000) dan anderen.

De invloed van interne LoC op werkplezier is ook betwistbaar. Wel zijn verbanden gevonden tussen interne LoC en verhoogde werkmotivatie (Erbin-Roesemann & Simms, 1997; Spector, 1982), enthousiasme over het werk (Erbin-Roesemann & Simms, 1997) en algemeen psychologisch welzijn (Ng, Sorensen & Eby, 2006; Ryff, 1989), en een negatief verband tussen externe LoC en mentaal welzijn (Siu, Spector, Cooper, Lu & Yu, 2002).

In beide gevallen is dit echter geen voldoende voorwaarde voor het verwachten van een invloed van LoC op reflectieve wijsheid of op werkplezier, meer een indicatie van lichte verwantschap tussen de respectievelijke onderwerpen. Deze twee constructen (reflectieve wijsheid en werkplezier) zullen dus niet geanalyseerd worden binnen het kader van Kirkpatrick's model, maar als losse constructen die beïnvloedbaar zijn door het krijgen van een training.

Locus of control en persoonlijk initiatief

De algemene opvatting in de huidige literatuur is dat mensen met een interne LoC ondernemender zijn dan hun externe tegenhanger. Dit uit zich in bepaalde gedragingen. Volgens Elbin-Roesemann en Simms (1997) zijn mensen met een interne LoC proactiever dan met een externe LoC. In onderzoeken naar carrièreveranderingen wordt bewezen dat intern georiënteerde mensen meer stappen initiëren dan extern georiënteerde, en dat ze actiever met hun carrière bezig zijn (Hammer & Vardi, 1981; Spector, 1982). Coleman et al. (1999) trekken dit door naar situaties in het algemeen en beweren dat mensen met een interne LoC sneller acties ondernemen als ze ontevreden zijn met een situatie en dat ze proactiever zijn. Ook zijn ze adaptiever in het oplossen van problemen, wat voor verhoogde proactiviteit zorgt (Martin, Thomas, Charles, Epitropaki & McNamara, 2005). Spector (1982) beweert dat ze meer geschikt zijn bij taken waarin initiatief en onafhankelijke acties vereist zijn.

Bovenstaande onderzoeken geven weer dat verhoging van persoonlijk initiatief een gevolg kan zijn van verandering in locus of control. In deze opvatting is het toepasbaar binnen het model van Kirkpatrick (zie figuur 2).

Locus of control en copingstijl

In de huidige literatuur wordt er in grote mate gekeken naar de invloed van locus of control op probleemgerichte en emotiegerichte coping, en is veelvuldig aangetoond dat interne LoC kan zorgen voor een verhoogd gebruik van probleemgerichte coping (Hahn, 2000; Hallis & Slone, 1999; Ng, Sorensen & Eby, 2006). In deze thesis is er echter onderscheid gemaakt tussen actieve en vermijdende coping. De discussie over de verwantschap van deze verschillende categorisaties is gaande. In bepaalde

onderzoeken wordt actieve coping benoemd als een bepaalde vorm van probleemgerichte coping (Carver, Scheier & Weintraub, 1989; Shimazu, De Jonge & Irimajiri, 2008). Billing en Moos (1981) gingen zelfs verder en vonden de twee verschillende categorisaties hetzelfde; actieve coping is volgens hen hetzelfde als probleemgerichte coping, en passieve/vermijdende hetzelfde als emotiegerichte.

Afziend van deze discussie over het benoemen van copingvormen is te veronderstellen dat interne locus of control ook directe invloed heeft op een actieve of vermijdende stijl van coping. De meest voorkomende opvatting is als volgt; mensen met een interne LoC zullen actief het probleem aanpakken (Coleman et al., 1999; Hahn, 2000; Gianakos, 2002; Spector, 1982), en met een externe LoC zal men negatieve uitkomsten minimaliseren en het probleem vermijden (Hahn, 2000; Gianakos, 2002). Dit wordt versterkt door Hahn (2000) die aantoont dat mensen met een externe LoC reactiever reageren op stressoren.

Door bovenstaande argumenten is verandering in locus of control (niveau 2, leren) te koppelen aan verandering in copingstijl (niveau 3, gedrag) in het kader van Kirkpatrick's model (zie figuur 2).

De invloed van locus of control op persoonlijk initiatief en actieve coping is een goed platform om de relaties van de drie niveaus van het model van Kirkpatrick te onderzoeken. Dit resulteert in onderstaande hypothese.

Hypothese 2: Reactie heeft invloed op leren, leren heeft invloed op gedrag.

Reactie

Het eerste niveau van Kirkpatrick's model beslaat de reactie van de deelnemers meteen na de training. Met de reacties van de deelnemers worden de affectieve en attitudinale respons op de training weergegeven (Arthur et al., 2003), en wordt er gekeken naar hun mate van interesse in het onderwerp, hun mening over het nut en hun mening van de mate van effectiviteit van de trainer (Lee & Pershing, 2002).

De meest toegepaste manier van meten op dit niveau is het gebruik van een vragenlijst (Salas & Canon-Bowers, 2001). Alliger et al. (1997) vonden dat affectieve en utiliteitreacties sterk met elkaar correleren ($r = .34$). Affectieve oordelen meten in

hoeverre de deelnemer tevreden was met de training, utiliteit geeft meer aan in hoeverre de deelnemers denken om het geleerde in de praktijk te kunnen brengen, en het nut van de training (Morgan & Casper, 2000).

In het onderzoek van Morgan en Casper (2000) zijn echter twee interessante ondervindingen uiteengezet. Met behulp van een vragenlijst met verscheidene schalen die de reactie meet, vonden zij dat de schaal 'tevredenheid met de instructeur' een verklaarde variantie op het geheel had van wel 34.7 %. Dit betekent dat de tevredenheid van de deelnemers met de trainer van grote invloed is op de totale reactie. Daarnaast vonden zij hoge correlaties tussen de utiliteitschaal en instructeurschaal, en ook de andere schalen van de vragenlijst. Daarnaast kwamen de items van de utiliteitschaal uit verschillende delen van de vragenlijst (Morgan & Casper, 2000).

Wegens bovenstaande overwegingen wordt er voor deze vragenlijst op twee dimensies de reactie gemeten. Allereerst wordt er gekeken naar de affectieve oordelen van de deelnemers. Ten tweede wordt ook nog hun oordeel over de instructeur meegenomen in de reactiebeoordeling. Deze combinatie creëert een vragenlijst die van korte lengte is en wel zo goed mogelijk het algehele beeld van de reactie weergeeft.

In de lijn van het model van Kirkpatrick wordt er in deze thesis ook gekeken naar het moderatoreffect van reactie. Treedt affect op als moderator van het effect van trainingen op leren en gedrag? Is het dus van belang dat de deelnemers de training als positief ervaren wil er effect van de training zijn? En hoe groot is deze invloed dan? Met het model van Kirkpatrick als basis wordt er verwacht dat het moderatoreffect aanwezig is:

Hypothese 3: Het effect van de training op de vijf attitudes en gedragingen is het sterkst als de evaluatie positief is.

Methode

Procedure

Binnen het huidige onderzoek werd gekeken naar geselecteerde trainingen die zich richten op persoonlijke effectiviteit en persoonlijk leiderschap. De selecties zijn gemaakt in overleg met de betreffende trainer, afhankelijk van de geschiktheid van de training. Gekeken werd of de trainingsinhoud overeen kwam met de inhoud van het onderzoek. Van belang hierbij was dat in de training de beschreven onderwerpen besproken werden, en ermee geoefend kon worden. De nadruk moest vooral liggen op zelfverantwoordelijkheid (locus of control), reflecterend vermogen (reflectieve wijsheid), proactiviteit (persoonlijk initiatief en coping) en het plezier in je werk verhogen (werkplezier), waarbij vooral het eerste onderwerp de 'leidraad' moest zijn. Andere verdieping was mogelijk, maar de kern van de training moest ingaan op bovenstaande onderwerpen. Na instemming met deelname aan het onderzoek vanuit de opdrachtgever kregen de participanten een schriftelijke toelichting, waarin de procedure werd beschreven, vermeld werd dat de antwoorden anoniem verwerkt zouden worden en verdere aanwijzingen en tips.

Eén week voor de training werden de participanten benaderd via het internet met het verzoek een vragenlijst (meting 1) in te vullen. In deze vragenlijst werd gevraagd naar demografische gegevens en werd de kennis van de eerder beschreven constructen (locus of control, reflectieve wijsheid, werkplezier, persoonlijk initiatief en copingstijl) en het objectieve gedrag vastgesteld. Meteen na de training werd meting 2, die de reactie meet, ingevuld. De derde meting, qua inhoud hetzelfde als de eerste meting, werd vier weken na de training wederom over het internet verspreid. Hierin werd de mogelijke verandering geregistreerd.

De populatie bestaat uit 27 deelnemers, waarvan 26 mannen en 1 vrouw. De leeftijd van de participanten varieert van 31 tot 57 jaar, met een gemiddelde van 40,63 ($sd = 5.63$). Het grootste deel (48,1%) heeft als hoogst afgeronde opleiding HAVO of MBO. Voor iets meer dan een kwart (25,9%) is dit HBO, en voor WO (14,8%) en MAVO, LBO, VMBO (11,1%) zijn de percentages lager. Verder heeft 14,8% geen leidinggevende functie, en het grootste deel (40,7%) geeft aan 0 tot 10 medewerkers directe leiding. De verdere verdeling is als volgt; 10-25 medewerkers, 18,5%, 25-50

medewerkers, 7,4%, meer dan 50 medewerkers, 18,5%. Het initiatief tot het nemen van deze training lag bij allen bij de leidinggevende of directie.

Meetinstrumenten

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende schalen. De statistische gegevens per schaal, inclusief Cronbach's alpha per schaal, staan beschreven in tabel 1. De beschrijvende gegevens worden hieronder uiteengezet.

Eerste en derde meting

Voor het meten van de *Locus of control* is de Work Locus of Control (WLCS) van Spector (1988) gebruikt. Een voorbeelditem is 'Bij de meeste banen kunnen mensen in behoorlijke mate bereiken wat ze willen bereiken'. Op deze stellingen was te antwoorden op een 6 punts Likertschaal met 1 = "Geheel mee oneens" en 6 = "Geheel mee eens". Een lage score duidt op een interne locus of control, een hoge score op een externe.

Reflectieve wijsheid werd gemeten met één van de subschalen van de Three-Dimensional Wisdom Scale (Ardelt, 2003), de 'reflective wisdom dimension'. Een voorbeeld item is 'Ik probeer altijd alle kanten van een probleem te bekijken'. Op de stelling kan gereageerd worden met behulp van een 5 punts Likertschaal met 1 = "zeker waar van mezelf" en 5 = "niet waar van mezelf". Hoge scores geven een hoge reflectieve wijsheid aan.

Werkplezier werd gemeten met behulp van de gelijknamige dimensie uit de WOOrk-reLated Flow Inventory (WOLF) van Bakker (2008). Een voorbeelditem is 'Ik doe mijn werk met veel plezier'. Men kan antwoorden op een 7 punts Likertschaal met 1 = "nooit" tot 7 = "altijd". Een hoge score op deze schaal betekent veel werkplezier.

Om *Persoonlijk Initiatief* te meten is gebruik gemaakt van de zelfrapporterende vragenlijst van een onderzoek uitgevoerd door Frese et al. (1997). Een voorbeelditem is 'Ik grijp elke kans aan om ergens actief bij betrokken te raken'. Op deze stelling kan op een 5 punts Likertschaal geantwoord worden, met de waarden van 1 = "nooit" tot 5 = "altijd". Een hoge score op deze schaal duidt op een hoge mate van persoonlijk initiatief.

Uit de Utrechtse Coping Lijst (UCL) (Schreurs et al., 1993) zijn er, zoals al vermeld in het theoretisch kader, twee dimensies van coping gebruikt, namelijk *actieve* en *vermijdende coping*. Een voorbeeld item van actieve coping is 'Direct ingrijpen als er moeilijkheden zijn'. Van vermijdende coping is een voorbeeld item 'toegeven om moeilijke situaties te vermijden'. Beide schalen zijn te beantwoorden op een 4 punts Likertschaal, met 1 = "zelden of nooit" en 4 = "zeer vaak". Een hoge score betekent een grote mate van toepassing van de betreffende vorm van coping.

Reactiemeting

Voor het eerste deel, de *tevredenheid met de trainer*, van de reactiemeting is één van de dimensies van het onderzoek van Morgan en Casper (2000) gebruikt. 'Hoe tevreden bent u met de kennis van de trainer over het cursusmateriaal en de onderwerpen?' is een voorbeeld van een item, waarop ze binnen een 5-punts Likertschaal kunnen reageren, met 1 = "erg ontevreden" en 5 = "erg tevreden". Een hoge score duidt op een hoge tevredenheid.

Voor het tweede deel van de reactiemeting zijn twee dimensies van de in het onderzoek van Tan, Hall en Boyce (2003) gebruikte instrument opgenomen, namelijk de *positieve en negatieve evaluatie* schalen. Voorbeelditems van respectievelijk positieve en negatieve evaluatie zijn 'de training was, in zijn geheel genomen, erg nuttig' en 'deze training heeft mij niks geleerd wat ik kan gebruiken in mijn baan'. Op beide schalen was te antwoorden met een 5 punts Likertschaal met 1 = "geheel mee oneens" en 5 = "geheel mee eens". Een hoge score op de betreffende schaal duidt op een positieve ofwel negatieve evaluatie van de training.

Tabel 1: Auteur(s), aantal items en Cronbachs Alpha per schaal per meetmoment

Construct	Auteur(s)	Aantal items	Cronbach's Alpha	
			voor	na
Work Locus of Control	Spector (1988)	$n = 16$.83	.88
Reflectieve wijsheid	Ardelt (2003)	$n = 10$.71	.79
Werkplezier	Bakker (2008)	$n = 4$.83	.91
Persoonlijk Initiatief	Frese et al. (1997)	$n = 5$.60	.76
Actieve Coping	Schreurs et al. (1993)	$n = 6$.75	.79
Vermijdende Coping	Schreurs et al. (1993)	$n = 5$.75	.48
Reactie Affect trainer	Morgan & Casper (2000)	$n = 6$.68
Reactie Positief	Tan et al. (2003)	$n = 6$.76
Reactie Negatief	Tan et al. (2003)	$n = 4$.71

Analyse

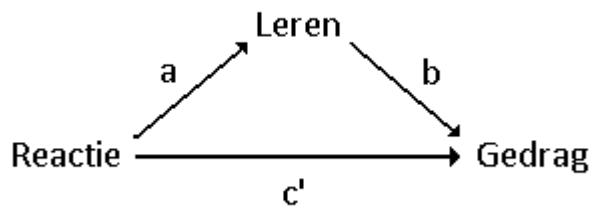
Het analyseren van de gegevens is gedaan met behulp van het statistische programma SPSS 16.

Allereerst is er een Cronbach betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd per schaal. Voor de schalen die reflectieve wijsheid, persoonlijk initiatief en vermijdende coping meten zijn er respectievelijk 2, 2 en 3 items verwijderd uit de oorspronkelijke schaal om zo de betrouwbaarheid te verhogen. In tabel 1 zijn de hoeveelheid items per schaal na deze verwijdering weergegeven.

Hypothese 1; *de gegeven training zorgt voor verandering in opvattingen en gedrag*, is getest middels een within-subjects MANOVA, waarbij per construct deze analyse werd uitgevoerd.

Om de tweede hypothese (*Reactie heeft invloed op leren, leren heeft invloed op gedrag*) te testen is er gebruik gemaakt van de 4 stappen van Baron en Kenny (1986) (Shrout & Bolger, 2002) (zie figuur 3).

Volgens deze benadering moet je middels een multi-pele regressieanalyse vier stappen doorlopen.



Figuur 3: Schematische weergave van de vier stappen van Baron en Kenny, toegepast op het huidige onderzoek.

Stap 1: Heeft reactie invloed op gedrag? (c')

Stap 2: Heeft reactie invloed op leren? (a)

Stap 3: Heeft leren invloed op gedrag, als er gecontroleerd wordt voor reactie (b)

Stap 4: Als reactie en leren beiden in de regressieanalyse zitten, moet het effect van reactie op gedrag 0 zijn (het wegvallen van c').

Als aan al deze stappen voldaan wordt, dan is er sprake van een mediatoreffect, en kan hypothese 2 bevestigd worden.

Voor het testen van H3 (*Het effect van de training is het sterkst als de evaluatie positief is*) is ook een within-subjects MANOVA toegepast, waarbij de reactieschaal als covariaat werd toegevoegd.

Resultaten

Hypothese 1 stelde dat: *De gegeven training zorgt voor verandering in opvattingen en gedrag. Dit resulteert in (a) een meer interne locus of control, (b) een verhoogde reflectieve wijsheid, (c) een verhoging van werkplezier, (d) een toename van persoonlijk initiatief en (e) een verhoogde toepassing van actieve coping.* Uit een within-subjects MANOVA analyse bleek dat bij geen van deze constructen een significante verandering heeft plaatsgevonden (zie tabel 2), zodat hypothese 1 verworpen wordt.

Tabel 2: Gemiddelde, standaarddeviaties en F waarden van de zes constructen

	Meting 1		Meting 3		F waarde F (1,26)
	M	SD	M	SD	
Locus of control	36.70	7.68	36.22	8.64	.270
Werkplezier	22.11	2.86	21.96	3.14	.161
Reflectieve wijsheid	40.56	4.26	40.74	4.38	.140
Persoonlijk Initiatief	18.00	2.17	18.63	2.45	3.554
Actieve coping	19.04	2.24	19.26	2.35	.391
Vermijdende coping	7.44	1.91	7.63	1.39	.415

* = $p < .05$

De tweede hypothese was als volgt: *Reactie heeft invloed op leren, leren heeft invloed op gedrag.* Deze hypothese is middels twee analysevormen getest, volgens de eerder beschreven stappen van Baron en Kenny (1986) met behulp van een regressieanalyse en middels een correlatieanalyse.

In tabel 3 is aangegeven wat de regressiecoëfficiënten zijn van de regressieanalyse.

Tabel 3: Regressiecoëfficiënten van elke stap volgens de stappen van Baron & Kenny (1986)

	Onafhankelijke variabele	Afhankelijke variabele	Regressiecoëfficiënt β
Stap 1	Reactie	Persoonlijk initiatief	.19
		Actieve coping	-.09
		Vermijdende coping	-.07
Stap 2	Reactie	Locus of control	-.42*
Stap 3**	Locus of control	Persoonlijk initiatief	-.02
		Actieve coping	-.16
		Vermijdende coping	.28
Stap 4**	Reactie	Persoonlijk initiatief	.18
		Actieve coping	-.15
		Vermijdende coping	.04

* = $p < .05$

** = In beide stappen zijn zowel locus of control als reactie opgegeven als onafhankelijke variabelen in de regressieanalyse

Aangezien maar één van de vier stappen (reactie heeft invloed op leren) significant was, is er volgens deze methode geen sprake van een mediërend effect.

Bovenstaande analyse geeft niet genoeg grond om hypothese 2 te bevestigen, aangezien maar een gedeelte van het model statistisch ondersteund wordt. Concluderend kan gezegd worden dat hypothese 2 wordt verworpen.

Om de derde hypothese, *het effect van de training op de vijf attitudes en gedragingen is het sterkst als de evaluatie positief is*, te testen is een within-subjects MANOVA met training als covariaat toegepast. Uit de analyse blijkt dat de evaluatie van de training (reactie) geen significante invloed heeft op de verandering van alle constructen behalve op locus of control, met $F(1,25) = 5.483$, $p < .05$ (zie tabel 4). Dus wordt hypothese 3 gedeeltelijk ondersteund.

Tabel 4: Het effect van training op de constructen, met reactie ($M=68.26$, $SD=5.68$) als covariaat.

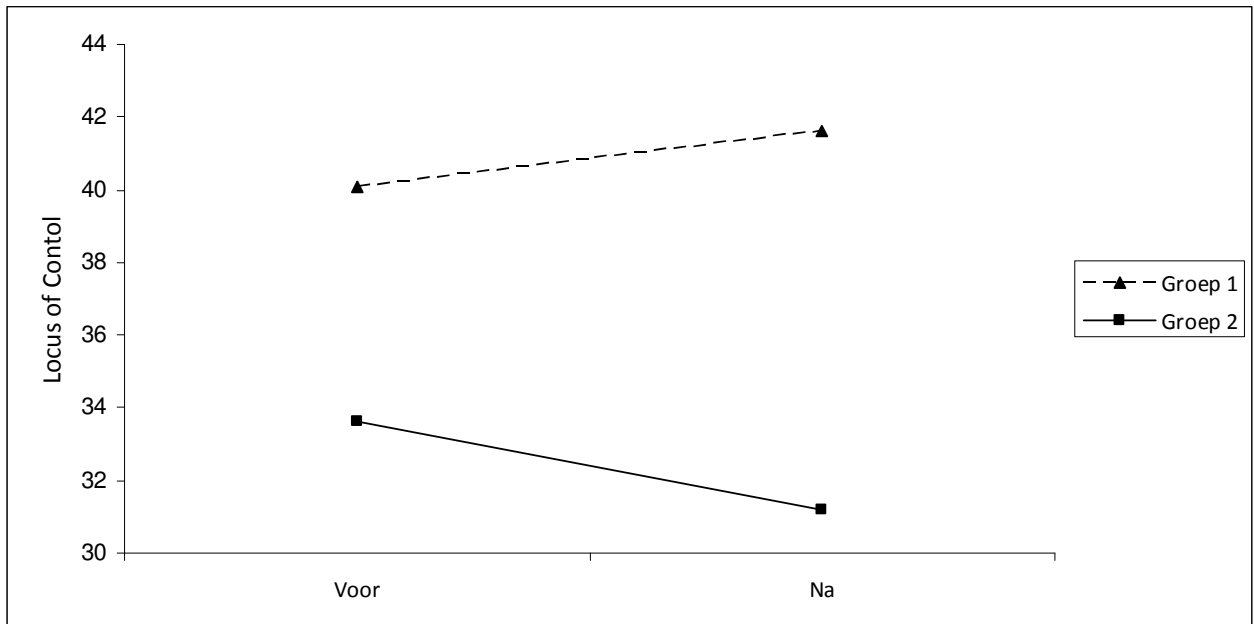
	Meting 1		Meting 3		Training	Training x reactie
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i> (1,25)	<i>F</i> (1,25)
Locus of control	36.70	7.68	36.22	8.64	5.235*	5.483*
Werkplezier	22.11	2.86	21.96	3.14	.931	.875
Reflectieve wijsheid	40.56	4.26	40.74	4.38	.272	.243
Persoonlijk Initiatief	18.00	2.17	18.63	2.45	.654	.932
Actieve coping	19.04	2.24	19.26	2.35	.232	.188
Vermijdende coping	7.44	1.91	7.63	1.39	.177	.137

* = $p < .05$

Hieruit blijkt dat reactie op de training van invloed is op verandering in locus of control. Op dit specifieke effect zijn verdere analyses uitgevoerd. De groep participanten is opgesplitst in twee in aantal gelijke groepen, kijkend naar hun totale score op reactie. Hierbij is de grens gezet op de mediaan van alle reactiescores. De participanten uit de eerste groep hadden allemaal een minder positief affect na de training, en de tweede groep bestond uit de participanten die het hoogst scoorde bij reactie. Na deze selectie gemaakt te hebben is er te zien dat participanten die positiever reageren op de training een internere locus of control kregen. Participanten die minder positief reageren krijgen een externere locus of control (tabel 5 & figuur 4).

Tabel 5: Scores op locus of control (lage duidt op interne LoC, hoge score op externe LoC) per groep, voor en na de training. (Groep 2 had een positievere reactie op de training)

	Locus of control	
	Voor	Na
Groep 1	40,1	41,6
Groep 2	33,6	31,2



Figuur 4: Weergave van de scores op locus of control (lage duidt op interne LoC, hoge score op externe LoC) per groep, voor en na de training. (Groep 2 had een positievere reactie op de training)

Discussie

Conclusie

In dit onderzoek is gekeken naar de effectiviteit van trainingen. Dit is gedaan aan de hand van het model van Kirkpatrick (Kirkpatrick, 1998). Daarnaast is er gekeken of de reactie van de participanten een modererende werking heeft op het effect van de training. Uit de resultaten blijkt dat het volgen van een training geen invloed heeft op verandering in locus of control, reflectieve wijsheid, werkplezier, persoonlijk initiatief en copingstijl.

Ook is er gekeken of bij de evaluatie van het trainen van deze vaardigheden en opvattingen het model van Kirkpatrick van toepassing is. Hieruit is gebleken dat reactie wel invloed heeft op leren, maar leren op zijn beurt geen invloed op gedrag. Hieruit is te concluderen dat bij de evaluatie van trainingen waarbij de eerder beschreven constructen toegepast worden in het model van Kirkpatrick, dit model niet bevestigd wordt. Daar er slechts één verband gevonden is, zegt dat alleen iets over de invloed van reactie op leren, maar daarmee wordt niet het model van Kirkpatrick bevestigd. Om deze te bevestigen zou leren ook invloed moeten hebben op gedrag.

Ten slotte is gekeken of reactie een modererende werking heeft op de verandering in de betreffende constructen. Dit was alleen voor locus of control het geval. Verdere analyse heeft uitgewezen dat er voor locus of control geldt dat als de reacties van de participanten hoog positief scoorde, hun locus of control interner werd, en als ze minder positief scoorde, deze schaal meer naar de externe dimensie van locus of control ging.

Beperkingen

Een van de voornaamste beperkingen van dit onderzoek is het geringe aantal participanten dat meewerkte. Het hebben van een kleine populatie zorgt voor grotere variatie in de standaarddeviatie en gemiddelde, en ook de normale distributie wordt aangetast. Dit benadeelt de mate van accuraatheid van de resultaten (Hardy & Bryman, 2004; Murphy & Myors, 2004). Volgens Agresti en Finlay (2009) zijn voor de complexere statistische analyses al snel grote

steekproefgroottes nodig, in ieder geval groter dan 27. Daarnaast zijn de effecten van covariaten, zoals gebruikt bij de moderatoranalyse (hypothese 3), minder stabiel als de populatie laag is (Hardy & Bryman, 2004). Ten slotte stellen Murphy en Myors (2004) zelfs dat bij onderzoeken waar de populatie erg klein is en het te onderzoeken effect een klein effect is, de kans groot is dat het effect ten onrechte wordt afgewezen (een type 2 error).

Afgezien van deze algemene beperking die veel invloed kan hebben gehad op de resultaten, is het ook van belang om meer specifieke beperkingen te bespreken.

Een mogelijke beperking is de duur van het onderzoek. Het is denkbaar dat er meer significante resultaten zouden ontstaan als de gegeven training en dit onderzoek over een langere tijdspanne plaats had gevonden. Ten eerste zal dit mogelijk op de resultaten van verandering in reflectieve wijsheid een positief effect hebben. Ardelt (2003, 2004) stelt dat over tijd dit construct mogelijk een stabiele persoonlijke eigenschap is. In onderzoeken naar reflectief vermogen wordt ook veel gekeken naar de leeftijd en de verschillen in jaren, en worden vaak in een longitudinale opzet uitgevoerd (King & Kitchener, 2004; Kitchener, Lynch, Fischer & Wood, 1993). Dit doet vermoeden dat de kans op een effect groter zou zijn als de training en het onderzoek een grotere tijdspanne zou omvatten.

Dezelfde redenatie is toe te passen op verandering in copingstijl. Volgens Schreurs et al. (1993) is copingstijl gedragsmatig en cognitief consistent, en kan het vaak gezien worden als een persoonlijkheidskenmerk. Aan de andere kant wordt ook gezegd dat het afhankelijk is van de situatie. In de Utrechtse Coping Lijst (deze wordt gebruikt voor dit onderzoek) wordt ervan uitgegaan dat coping een grotendeels consistente eigenschap is, dus ook hier zou de duur een negatief effect kunnen uitoefenen.

Het vergroten van de duur zou ook een positief effect kunnen hebben op werkplezier. Men zou kunnen zeggen dat verhoging van werkplezier namelijk een resultaat is van de positieve veranderingen in de andere constructen. Mocht dat inderdaad zo zijn, dan is er ook voor werkplezier een langere meetperiode nodig om effect te zien, daar er een langer en ingewikkelder proces aan vooraf gaat.

Ten slotte zou een groter tijdvlak ook een positief effect kunnen hebben op persoonlijk initiatief. Eén van de benodigde aspecten voor persoonlijk initiatief is het

formuleren van je lange termijn doelen in een langer tijdsbestek, om ze daarin te kunnen verwezenlijken (Fay & Sonnentag, 2002; Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997). Dus ook voor persoonlijk initiatief is mogelijk training nodig over een langere periode om daar echt verandering in te brengen.

Een andere beperking zit in de toepassing van het model van Kirkpatrick. Volgens Alliger et al. (1997) is de relatie tussen attitudes en gedrag groter als ze meer overeenkomen in het algemeen en op het gebied van doelen en acties specifiek. Mogelijk was deze overeenkomst tussen locus of control en persoonlijk initiatief en copingstijl op dit gebied te klein, waardoor er geen relatie gevonden is. Deze plaatsing van de constructen in het model van Kirkpatrick (LoC als leren en PI en coping als gedrag) kan ook een beperkende factor zijn geweest. Al is er in de literatuur zeker ondersteuning voor de invloed van locus of control op de andere twee, er is geen bewijs voor dat het echt dusdanig als niveaus in het model van Kirkpatrick toegepast kan worden.

De invloed van reactie op locus of control is door bepaalde factoren te verklaren. Het feit dat de participanten die het positiefst reageerden een internere locus hadden zou mogelijk andersom geformuleerd kunnen worden; participanten met een interne locus reageren positiever. Volgens Noe (1986) accepteren deze mensen eerder een beoordeling van hun vaardigheden, krachten en zwakke punten, dat op zijn beurt een positiever effect heeft op hun affect over de training (Noe & Smitt, 1986). Ook zorgt het hebben van een interne locus voor realistischere verwachtingen wat betreft het beheersen van nieuwe vaardigheden (Noe, 1986; Noe & Schmitt, 1986). Holton (2005) beweert zelfs dat mensen met een interne locus de neiging hebben om positievere attitudes te hebben richting trainingen, omdat ze meer geloven dat ze hun vaardigheden en motivatie kunnen veranderen. Hieruit volgt dat interne locus ook zorgt voor een actievere werkhouding tijdens de training (Holton, 2005; Noe, 1986). Dit zou een gedeelte kunnen verklaren waarom de participanten met een interne locus een nog internere locus kregen na de training. Voor participanten met een externe locus of control is de redenatie om te keren. Zij staan minder open voor feedback en zien hun eigen zwaktes minder duidelijk. Hierdoor

kan een training voor hen als veel confronterender ervaren worden, wat een negatieve invloed op de reactie heeft. Ook zullen ze in het leerproces het mogelijk sneller opgeven en minder proactief participeren. Dit is een verklaring voor het ontbreken van een verplaatsing richting een interne locus of control.

Is er dan wel een modererend effect van reactie? Is het niet gewoon zo dat hun locus interner werd, en dat de participanten daarnaast een positieve reactie hadden op de training? Om dit te achterhalen is meer onderzoek nodig.

Het blijft echter wel duidelijk dat de participanten met een positievere reactie een grotere verandering vertoonden dan de andere groep. Dit is waarschijnlijk toe te schrijven aan de training, daar dit onderwerp tijdens de training uitvoerig behandeld wordt. Het feit dat de interne participanten een internere locus of control kregen en bij de externe participanten hun locus externer werd, is ook te verklaren volgens de bovenstaande redeneringen. Mensen met een interne locus zien sneller hun zwaktes, geloven erin dat ze dit kunnen veranderen, en nemen de aanwijzingen van de trainer ter harte. Mensen met een externe locus vinden het moeilijker om met feedback om te gaan, en zullen mogelijk moedeloos raken van een training. Ze gaan minder geloven in een training en zelfontwikkeling, en krijgen zo een externere locus of control. Om dit met zekerheid te kunnen beweren is meer onderzoek naar het effect van locus of control gewenst.

Een ander aspect wat ook in beschouwing genomen moet worden is de invloed van de keuze tot participatie van de deelnemers. Hammer en Vardi (1981) beweren dat mensen met een interne locus vanuit zichzelf genoeg initiatief tonen om te reageren op het onderzoek. Aan de andere kant zeggen ze dat mensen met een externe locus sneller neigen opdrachten van buitenaf te accepteren, en daardoor een onderzoeksvragenlijst in te vullen. De invloed van deze eigenselectie is niet duidelijk, maar mogelijk wel aanwezig.

Implicaties

Aangezien de steekproefgrootte van dit onderzoek dermate klein is, zijn de resultaten niet betrouwbaar, aangezien de kans op een type 2 fout hierdoor aanwezig is. Maar aan het effect van reactie op locus of control, waar wel een significante moderatie is gevonden, zijn wel een paar implicaties verbonden.

Ten eerste is het duidelijk geworden dat de locus of control van de participanten van een training beïnvloed- en veranderbaar is. Vanuit dit onderzoek kan verder gekeken worden naar dit onderwerp. De uitkomst van deze onderzoeken kunnen zeker invloed hebben op de manier van trainingen en training geven in dit gebied. De meest praktische implicatie is in ieder geval dat het nut van de trainingen die zich richten op locus of control in dit onderzoek bewezen is.

Daarnaast heeft de reactie van de participanten in het geval van locus of control enigszins invloed. Hoe deze invloed precies plaatsvindt is niet duidelijk, en meer onderzoek is wenselijk om deze relatie beter te begrijpen. Gevraagd moet worden of het van belang is om je op de reactie van de participanten te richten, of heeft dat dan effect op andere aspecten van de training wat ten nadele kan zijn voor het leereffect? Verlies je dan teveel de inhoud uit het oog? In hoeverre moet je de reactie van de participant leidend laten zijn in het succes van een training? Waar zit de juiste balans tussen reactie van deelnemers tegenover de inhoud?

Ook is het interessant om nader in te gaan op de invloed van de locus of control van de participanten, daar een externere locus of control er mogelijk voor kan zorgen dat het gewenste effect van een training niet plaats zal vinden. Moet je als trainer anticiperen op deze individuele karakteristieken of stel je jezelf dan teveel afhankelijk van de groep?

Deze praktische implicaties zijn echter wel afhankelijk van de uitkomsten in toekomstig onderzoek die de gevonden relaties nader moeten onderzoeken.

Vervolgonderzoek

Kijkend naar de hierboven beschreven beperkingen zal het meest voor de hand liggende vervolgonderzoek zich richten op de duur. De duur van het traject waarin trainingen gegeven worden, en de duur van het onderzoek. Zodoende zal het duidelijker worden of bepaalde constructen die stabiel zijn over tijd ook beïnvloedbaar zijn door training. Ook zal dit de steekproefgrootte kunnen verhogen.

De vorm van het onderzoek zou in een volgend onderzoek ook aangepast kunnen worden. Bij dit onderzoek is voor het verzamelen van de data altijd gebruik gemaakt van vragenlijsten die de perceptie over het eigen functioneren van de respondenten weergeven. Andere vormen zouden hele andere resultaten kunnen genereren. Het toevoegen van open vragen of interviews zou mogelijk meer verdieping geven. Door objectieve dataverzameling, zoals de toepassing van 360 graden feedback waarin ook de collega's, leidinggevende of procesbegeleider betrokken worden, of observations-on-the-job, ontstaat er een andere insteek van het onderzoek wat mogelijk andere resultaten oplevert. Ook het analyseren van de agenda van een participant, om aan de hand van zijn gemaakte afspraken en planning te kijken of en wat voor effect de training heeft, is een toe te passen vorm. Deze laatste zal zich meer richten op het vierde niveau van Kirkpatrick, de resultaten. Een andere insteek van het onderzoek zou kunnen zijn om te kijken of er ook in de privé-situatie een verandering plaatsvindt.

Ook zou een volgend onderzoek zich veel meer kunnen richten op enkel locus of control. Hierbij kan meegenomen worden wat de invloed is van de locus of control voor de training, welke vorm van training welk effect heeft op locus. Volgens Salas en Cannon-Bowers (2001) werkt een training het best als het theoriegedreven is, gefocust is op de benodigde competenties en als het voldoende oefen- en feedback momenten heeft. Dit kan hierbij meegenomen worden. Daarnaast kan dan gekeken worden naar wat de beste manier is om de reactie van de mensen met een externe locus te verbeteren, of een stap verder; op welke manier je de mensen met een externe locus zo traint dat ze naar de interne dimensie gaan.

Op de effectiviteit van trainingen zijn echter vele aspecten van invloed. In dit onderzoek zijn bijvoorbeeld de vaardigheid van de trainer, kwaliteit van de trainingsinhoud, en invloed van de deelnemers zoals motivatie, cognitief vermogen, zelfvertrouwen en doelgerichtheid (Edens & Bell, 2003) niet meegenomen. En dan zijn er nog heel veel andere factoren van invloed niet genoemd. Dit vraagt om bewuste keuzes bij het opzetten van effectiviteitsmetingen in dit gebied. Maar ook duidelijkheid en begrenzing in wat je wilt meten. Laat dit onderzoek door middel van zijn verdieping op bepaalde aspecten een hulpstuk zijn in verder onderzoek naar de effectiviteit van trainingen.

Referenties

- Agresti, A., & Finlay B. (2009) *Statistical methods for the social sciences*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Alliger, G.M., Tannenbaum, S.I., Bennet Jr., W., Traver, H., Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology* 1997-50 , 341-358
- Anderson, C.R. (1977). Locus of control, coping behaviors, and performance in a stress setting: A longitudinal study. *Journal of applied psychology*, 62, 446-451.
- Ardelt, M., (2003) Emperical Assesment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on aging*, 25, 275-324
- Ardelt, M., (2004) Wisdom as Expert Knowledge System: A Critical Review of a Contemporary Operationalization of an Ancient Concept. *Human Development*, 47, 257-285
- Arthur Jr., W., Bennett Jr., 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, pp 234-235
- Bakker, A.B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26–44.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986) The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182
- Bates, R. (2004) A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning* 27 341–347
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde, Par CC.
- Billings, A.G. & Moos, R.H. (1981) The Role of Coping Responses and Social Resources in Attenuating the Stress of Life. *Journal of behavioral medicine*, 4, 139-157
- Black, J.S. & Mendenhall, M. (1990) Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework. *Academy of Management Review*, 15, 113-136

- Brosschot, J.F., Gebhardt, W.A., Godeart, G.D.L. (1994). Internal, powerful others and chance locus of control: relationships with personality, coping, stress and health. *Personla individual differences, 16*, 839-852
- Carver, C.S., Scheier, M.F. & Weintraub, J.K. (1989) Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and social psychology, 56*, 267-283
- Coleman, D.F., Irving, G.P., Cooper, C.L. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 995-1001
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M., LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*, 815-822
- Endler, N.S. & Parker, J.D.A. (1990). Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation. *Journal of Personality and social Psychology, 58*, 844-854
- Erbin-Roesemann, M.A., Simms, L.M. (1997). Work locus of control: The intrinsic factor behind empowerment and work excitement. *Nursing economics, 15*, 183-190
- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal Initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior, 23*, 133-187
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity of two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 139-161
- Gianakos, I. (2002). Predictors of Coping With Work Stress: The Influences of Sex, Gender Role, Social Desirability, and Locus of Control. *Sex Roles, 46*, 149-158
- Hahn, F.G. (2000) The effects of locus of control on daily exposure, coping and reactivity to work interpersonal stressors: a diary study. *Personality and individual differences, 29*, 729-748
- Hallis, D., Slone, M. Coping Strategies and Locus of Control as Mediating Variables in the Relation Between Exposure to Political Life Events and Psychological Adjustment in Israeli Children. *International Journal of stress management, 6*, 105-123

- Hammer, T.H., Vardi, Y. (1981). Locus of control and career self-management among nonsupervisory employees in industrial setting. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 13-29
- Hardy, M., & Bryman, A. (2004). *Handbook of data analysis*. London: SAGE Publication Ltd
- Hixon, J.G., Swann Jr., W.B. (1993). When does introspection bear fruit? Self-Reflection, Self-Insight, and interpersonal choices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 35-43
- Holton, E.F. III, (2005) Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations. *Advances in developing human resources*, 7-1, 37-54
- King, P.M., & Kitchener, K.S., (2004) Reflective judgment: theory and research on the development of epistemic assumptions through adulthood. *Educational psychologist*, 39-1, 5-18
- Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers
- Kitchener, K.S., Lynch, C.L., Fischer, K.W., Wood, P.K., (1993) Developmental range of reflective judgment: the effect of contextual support and practice on developmental stage. *Developmental Psychology*, 29-5, 893-906
- Lee, S. H. & Pershing, J.A. (2002) Dimensions and design criteria for developing training reaction evaluations. *Human Resource Development International*, 5-2, 175-197
- Lefcourt, H.M. (1992), Durability and impact of the locus of control construct. *Psychology Bulletin*, 112, 411-414
- Leffers, F.C., Vergunst, A.J., Kleber, R.J., Stroebe, M.S. & Hak, E. (2000). Stress op het werk de baas. Resultaten van een stresshanteringstraining. *Gedrag & gezondheid*, 28, 12-22
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., McNamara, R. (2005) The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 78, 141-147

- 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.
- Morgan, R.B. & Casper, W.J. (2000). Examining the factor structure of participant reactions to training: A multidimensional approach. *Human resource development quarterly*, 11, 301-317
- Muhonen, T., Torkelson, E. (2004) Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Stress and Health*, 20, 21-28
- Murphy, K.R., & Myers, B. (2004) *Statistical power analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Nakano, K., (1991) Coping strategies and psychological symptoms in a Japanese sample. *Journal of Clinical Psychology*, 47, 346-350
- Ng, T.W.H., Sorensen, K.L., Eby, L.T. (2006) Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057–1087
- Noe, R.A. (1986) Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness. *Academy of management review*, 11-4, 736-749
- Noe, R.A. & Schmitt, N., (1986) The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. *Personnel psychologie*, 39-3, 497-525
- Ryff, C.D. (1989) Happiness is everything, or is it? Explorations of the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57, 1069-1081
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review Psychology*, 52, 471-499
- Schreurs, P.J.G., Van de Willige, G. , Brosschot, J.F., Tellegen, B. & Graus, G.M.H. (1993). *Omgaan met problemen en gebeurtenissen: de Utrechtse Coping Lijst (UCL)*. Lisse: Swets & Zeitlinger
- Shimazu, H., De Jonge, J. & Irimajiri, H. (2008) Lagged Effects of Active Coping within the Demand-Control Model: A Three-Wave Panel Study among Japanese Employees. *International journal of behavioral medicine*, 15, 44-53

- Shrout, P.E. & Bolger, N., (2002) Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods*, 7-4, 422-445
- Siu, O., Spector, P.E., Cooper, C.L., Lu, L. & Yu, S. (2002) The direct and moderator effects of coping strategies and work locus of control. *Applied psychology: An international review*, 51, 608-632
- Spector, P.E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, pp. 335-340
- Spector, P.E., Cooper, C.L., Sanchez, J.I., O'Driscoll, M. & Sparks, K. (2002) Locus of control and well-being at work: How generalizable are western findings? *Academy of Management Journal*, 45, 453-466
- Tan, J.A., Hall, R.J. & Boyce, C. (2003). The role of employee reactions in predicting training effectiveness. *Human resource development quarterly*, 14, 397-410
- Van Buren, M. E., & Erskine, W. (2002). *The 2002 ASTD state of the industry report*. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.

Bijlage 1

Begeleidende Brief Meting 1

Beste deelnemer,

U gaat binnenkort deelnemen aan de training gegeven door van Spiff Business Leadership. Gekoppeld aan deze training is een onderzoek die hieronder verder uitgelegd wordt. Graag vraag ik een moment van uw tijd.

In het kader van mijn afstudeerstage bij Spiff Business Leadership naar aanleiding van mijn Master Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht ben ik bezig met een onderzoek. Dit onderzoek zal zich richten op de effectiviteit van de trainingen en interventies die verricht worden door de procesbegeleiders / trainers van Spiff Business Leadership. Dit onderzoek zal ik uitvoeren met behulp van vragenlijsten.

De opzet van het onderzoek is in drie delen. Allereerst zal in de week voor het plaatsvinden van de training een vragenlijst via internet ingevuld worden. De tweede vragenlijst zal direct na de training beantwoordt worden, en ten slotte zal een aantal weken na de training aan u gevraagd worden nog een laatste vragenlijst in te vullen, tevens over het internet. De eerste en derde vragenlijst gaan over uw opvattingen en meningen op dit moment. De tweede vragenlijst vraagt naar uw reactie over de training.

Allereerst wil ik duidelijk aangeven dat de door uw verstrekte informatie anoniem en strikt vertrouwelijk behandeld wordt. Alleen ik zal de informatie te zien krijgen. Aan het begin van de vragenlijst zal ik u echter wel vragen om een specifieke code in te voeren. Dit is puur en alleen om de drie verschillende metingen aan elkaar te kunnen koppelen. Na deze koppeling zal ik de ingevulde codes verwijderen.

Enkele aandachtspunten:

- Deze vragenlijst gaat over uw situatie op het werk en heeft dus een individueel karakter. Vul daarom de vragenlijst alleen in. Het gaat immers om uw eigen ervaringen en opvattingen en niet om die van anderen.
- Het is erg belangrijk dat u **alle vragen invult**. Ook als u twijfelt over het antwoord, dan vragen we u alsnog een keuze uit de gegeven mogelijkheden te maken.
- Vaak is uw eerste ingeving de juiste ingeving. Onthoudt dit als u twijfelt bij een bepaalde vraag.
- Er zijn geen juiste of onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat u zelf het best passende antwoord vindt.
- U kunt telkens maar 1 antwoord kiezen.
- Lees de instructies vooraf aan de verschillende onderdelen zorgvuldig door. Let op: de antwoordcategorieën kunnen per onderdeel verschillen.

- Wanneer u vragen heeft bij het invullen van deze vragenlijst, kunt u telefonisch contact opnemen met mij (zie verderop).

U doet mij en Spiff Business Leadership een groot plezier door uw deelname aan het onderzoek. Voor de eerste vragenlijst kunt u naar onderstaande link gaan waar de instructies behorend bij deze vragenlijst volgen. U doet er ongeveer 20 minuten over om deze te voltooien.

[!LINK!]

Ik dank u hartelijk voor uw tijd en medewerking.

Met vriendelijke groet,

Stefan Schmidt
06-42718662
stefan@burospiff.nl

Bijlage 2**Meting 1 en Meting 3****Code:**

Deze code bestaat uit de eerste 3 letters van uw bedrijf en uw geboortedatum (ddmmjjjj).

(Voorbeeld: SPI26031985)

LET OP: Uw anonimiteit blijft behouden, deze code wordt alleen gebruikt om de verschillende metingen aan elkaar te linken.

Datum:

1. Wat is uw geslacht?	<input type="checkbox"/> man <input type="checkbox"/> vrouw
2. Wat is uw leeftijd? jaar
3. Wat is uw burgerlijke staat?	<input type="checkbox"/> samenwonend of gehuwd, geen thuiswonende kinderen <input type="checkbox"/> samenwonend of gehuwd, wel thuiswonende kinderen <input type="checkbox"/> alleenstaand, geen thuiswonende kinderen <input type="checkbox"/> alleenstaand, wel thuiswonende kinderen <input type="checkbox"/> inwonend bij ouders <input type="checkbox"/> anders, namelijk.....
4. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond? (Als uw opleiding er niet bij staat, kruis dan de opleiding aan die het meest op de door u gevolgde opleiding lijkt)	<input type="checkbox"/> lagere school <input type="checkbox"/> MAVO, LBO, VMBO <input type="checkbox"/> HAVO, MBO <input type="checkbox"/> VWO <input type="checkbox"/> HBO <input type="checkbox"/> WO
5. Hoeveel jaar bent u werkzaam bij uw huidige werkgever? (svp aantal jaar invullen)
6. In welke sector van de arbeidsmarkt werkt u?	<input type="checkbox"/> industrie (1) <input type="checkbox"/> bouw (2) <input type="checkbox"/> handel (3) <input type="checkbox"/> horeca (4) <input type="checkbox"/> vervoer (5) <input type="checkbox"/> financiële instelling (6) <input type="checkbox"/> zakelijke dienstverlening (7) <input type="checkbox"/> communicatie (8) <input type="checkbox"/> overheid (9) <input type="checkbox"/> onderwijs (10) <input type="checkbox"/> gezondheidszorg en welzijnswerk (11) <input type="checkbox"/> cultuur en vrije tijd (12) <input type="checkbox"/> agrarische sector (13) <input type="checkbox"/> anders, namelijk
7. Aan hoeveel mensen geeft u direct leiding? (svp aantal personen invullen)
8. Wie heeft het initiatief genomen tot het volgen van deze training?	<input type="checkbox"/> Ikzelf <input type="checkbox"/> Mijn leidinggevende <input type="checkbox"/> Dit is besloten in dialoog met mijn leidinggevende <input type="checkbox"/> Anders, namelijk.....

Geef elke keer aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

- 1= Geheel mee oneens
- 2= Mee oneens
- 3= Lichtelijk mee oneens
- 4= Lichtelijk mee eens
- 5= Mee eens
- 6= Geheel mee eens

		Oneens				Eens	
		①	②	③	④	⑤	⑥
1	Een baan is wat je er zelf van maakt.	①	②	③	④	⑤	⑥
2	Bij de meeste banen kunnen mensen in behoorlijke mate bereiken wat ze willen bereiken.	①	②	③	④	⑤	⑥
3	Als je weet wat je uit een baan wilt halen, dan kan je een baan vinden die dat mogelijk maakt.	①	②	③	④	⑤	⑥
4	Als werknemers ontevreden zijn met een keuze van hun baas, zouden ze daar wat aan moeten doen.	①	②	③	④	⑤	⑥
5	Het krijgen van de baan die je wilt is hoofdzakelijk een kwestie van geluk.	①	②	③	④	⑤	⑥
6	Een hoog inkomen is in de eerste plaats een kwestie van goed geluk.	①	②	③	④	⑤	⑥
7	De meeste mensen zijn in staat om hun baan goed te doen als ze er hun best voor doen.	①	②	③	④	⑤	⑥
8	Om een erg goede baan te krijgen heb je familieleden of vrienden op hoge posities nodig.	①	②	③	④	⑤	⑥
9	Promoties zijn vaak een kwestie van geluk.	①	②	③	④	⑤	⑥
10	Als het neerkomt op het behalen van een erg goede baan, dan is het belangrijker wie je kent dan wat je weet.	①	②	③	④	⑤	⑥
11	Promoties worden gegeven aan werknemers die goed presteren in hun baan.	①	②	③	④	⑤	⑥
12	Om veel geld te verdienen moet je de juiste mensen kennen.	①	②	③	④	⑤	⑥
13	Je moet bij de meeste banen veel geluk hebben om een buitengewone werknemer te zijn.	①	②	③	④	⑤	⑥
14	Mensen die goed presteren op hun werk worden daarvoor doorgaans beloond.	①	②	③	④	⑤	⑥
15	De meeste werknemers hebben meer invloed op hun superieuren dan ze denken.	①	②	③	④	⑤	⑥
16	Het belangrijkste verschil tussen mensen die veel geld verdienen en mensen die weinig geld verdienen is geluk.	①	②	③	④	⑤	⑥

De volgende uitspraken gaan over de manier waarop u uw werk de afgelopen maand beleefde en hoe u zich daarbij voelde. Omcirkel alstublieft het bestpassende antwoord.

- 1 = nooit
- 2 = bijna nooit
- 3 = af en toe
- 4 = regelmatig
- 5 = dikwijls
- 6 = zeer dikwijls
- 7 = altijd

	Nooit						Altijd
1	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Geef per stelling aan in hoeverre deze van toepassing is voor u.

- 1= zeker waar van mezelf
- 2= grotendeels waar van mezelf
- 3= enigszins waar van mezelf
- 4= amper waar van mezelf
- 5= niet waar van mezelf

		Zeker waar			Niet waar	
1	Dingen gaan vaak fout bij mij zonder dat het mijn eigen fout is.	①	②	③	④	⑤
2	Als ik terug kijk naar wat mij is overkomen, kan ik het niet helpen mij wrokkig te voelen.	①	②	③	④	⑤
3	Ik zou mij veel beter voelen als mijn huidige omstandigheden zouden veranderen.	①	②	③	④	⑤
4	Ik probeer naar ieders kant van een meningsverschil te kijken voordat ik een beslissing maak.	①	②	③	④	⑤
5	Als ik boos ben op iemand, probeer ik mij meestal in zijn/haar situatie voor een tijdje te verplaatsen.	①	②	③	④	⑤
6	Ik probeer altijd alle kanten van een probleem te bekijken.	①	②	③	④	⑤
7	Voordat ik iemand bekritiseer, probeer ik mij voor te stellen hoe ik mij zou voelen als ik op hun plaats zou staan.	①	②	③	④	⑤
8	Soms vind ik het moeilijk om dingen vanuit het standpunt van een ander persoon te bekijken.	①	②	③	④	⑤
9	Als ik verward ben door een probleem, is één van de eerste dingen die ik doe het overzien van de situatie en het beschouwen van alle relevante stukjes van informatie.	①	②	③	④	⑤
10	Soms raak ik emotioneel zo geladen dat ik niet in staat ben om meerdere manieren van omgaan met mijn problemen te overwegen.	①	②	③	④	⑤
11	Als ik terug kijk naar wat er mij is overkomen, voel ik mij bedrogen.	①	②	③	④	⑤
12	Ik word of heel boos of depressief als dingen fout gaan.	①	②	③	④	⑤

Geef per stelling aan in welke mate u het beschreven gedrag vertoont.

- 1 = nooit
 2 = soms
 3 = regelmatig
 4 = vaak
 5 = altijd

		Nooit			Altijd	
1	Ik pak problemen met veel energie aan.	①	②	③	④	⑤
2	Als er ergens iets fout gaat, dan zoek ik meteen naar een oplossing.	①	②	③	④	⑤
3	Ik grijp elke kans aan om ergens actief bij betrokken te raken.	①	②	③	④	⑤
4	Ik neem meteen het voortouw, ook al doen anderen dat niet.	①	②	③	④	⑤
5	Als er zich een mogelijkheid voordoet om mijn doelen te bereiken, dan grijp ik die meteen aan.	①	②	③	④	⑤
6	Ik doe gewoonlijk meer dan er van me gevraagd wordt.	①	②	③	④	⑤
7	Ik ben bijzonder goed in het verwerklijken van ideeën.	①	②	③	④	⑤

Wat doet u gewoonlijk als er problemen optreden op het werk?

- 1= zelden of nooit
 2= soms
 3= vaak
 4= zeer vaak

	Zelden of nooit		Zeer vaak	
	①	②	③	④
1 Direct ingrijpen als er moeilijkheden zijn.	①	②	③	④
2 Problemen als een uitdaging zien.	①	②	③	④
3 Een probleem van alle kanten bekijken.	①	②	③	④
4 Kalm blijven in moeilijke situaties.	①	②	③	④
5 Doelgericht te werk gaan om een probleem op te lossen.	①	②	③	④
6 De zaken eerst op een rij zetten.	①	②	③	④

	Zelden of nooit		Zeer vaak	
	①	②	③	④
1 Toegeven om moeilijke situaties te vermijden.	①	②	③	④
2 Je neerleggen bij de gang van zaken.	①	②	③	④
3 De kat uit de boom kijken.	①	②	③	④
4 Moeilijke situaties zoveel mogelijk uit de weg gaan.	①	②	③	④
5 Proberen je te onttrekken aan een situatie.	①	②	③	④
6 Moeilijkheden over je heen laten komen.	①	②	③	④
7 De zaak op z'n beloop laten.	①	②	③	④
8 Je niet druk maken: meestal komt alles op z'n pootjes terecht.	①	②	③	④

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst!

Bijlage 2**Meting 2 (reactiemeting)****Datum:****Code:**

*Deze code bestaat uit de eerste 3 letters van uw bedrijf en uw geboortedatum (ddmmjjjj). Deze komt overeen met degene die u eerder heeft ingevuld.
(Voorbeeld: SPI26031985)*

Graag onderstaande vragen en stellingen naar eigen waarheid invullen.
De vragen en de stellingen gaan over de training die vandaag is gegeven.

Geef per vraag aan hoe tevreden u erover was.

- 1= erg ontevreden
- 2= ontevreden
- 3= geen van beide
- 4= tevreden
- 5= erg tevreden

Hoe tevreden bent u met...

		Erg ontevreden		Erg tevreden		
1	...de kennis van de trainer over het cursusmateriaal en de onderwerpen?	①	②	③	④	⑤
2	... de bekwaamheid van de trainer om de interesse van de groep te behouden?	①	②	③	④	⑤
3	... de presentatie en uitleg van de materie?	①	②	③	④	⑤
4	...de responsiviteit van de trainer naar vragen en problemen van de deelnemer?	①	②	③	④	⑤
5	...de bekwaamheid van de trainer om om te gaan met de elke individuele deelnemer?	①	②	③	④	⑤
6	... de effectiviteit van de trainer over het geheel genomen?	①	②	③	④	⑤

Geef per stelling aan in hoeverre u het er mee eens bent.

- 1= geheel mee oneens
- 2= mee oneens
- 3= neutraal
- 4= mee eens
- 5= geheel mee eens

		Geheel mee oneens		Geheel mee eens		
1	Ik zou deze training aan andere werknemers aanraden als ze de mogelijkheid hebben.	①	②	③	④	⑤
2	Over het geheel genomen heb ik een goed gevoel over hoe de training is uitgevoerd.	①	②	③	④	⑤
3	Ik zou aanraden dat elke werknemer deelneemt aan deze training.	①	②	③	④	⑤
4	De training gaf mij de mogelijkheid om specifieke vaardigheden te ontwikkelen die ik kan gebruiken in mijn baan.	①	②	③	④	⑤
5	De training was, in zijn geheel genomen, erg effectief.	①	②	③	④	⑤
6	De training is erg nuttig.	①	②	③	④	⑤
7	Deze training heeft mij niks geleerd wat ik kan gebruiken in mijn baan.	①	②	③	④	⑤
8	Deze training was een tijdsverspilling voor mij en/of anderen.	①	②	③	④	⑤
9	De training was nutteloos voor mij.	①	②	③	④	⑤
10	De training was slecht uitgevoerd.	①	②	③	④	⑤

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst.