

Verbeteren van het werkgedrag van werknemers in een bankorganisatie

Ida Wognum en Bernard Veldkamp¹

Voor het hier gepresenteerde onderzoek is een instrumentarium ontwikkeld waarmee effecten van leertrajecten over sociale vaardigheden kunnen worden geëvalueerd. Dit instrumentarium bleek goed toepasbaar op het leertraject Communicatie en Samenwerking van een grote bankorganisatie. Een belangrijke fase in dit leerprogramma is het 'voortraject'. Iedere deelnemer bepaalt dan in overleg met zijn direct leidinggevende welke communicatie- en samenwerkingsvaardigheden verder moeten worden ontwikkeld om goed te kunnen functioneren. Dit overleg resulteert in een selectie van drie competenties. De trainer wordt van deze keuze op de hoogte gebracht, opdat hij het leertraject zo goed mogelijk op de ontwikkelbehoeften van iedere deelnemer kan afstemmen. De onderzoeksresultaten laten zien dat het leertraject heeft bijgedragen aan een betere beheersing van de communicatie- en samenwerkingsvaardigheden door bankmedewerkers. Dit geldt vooral voor de competenties die in het voortraject waren geselecteerd. Het onderzoek heeft ook laten zien dat het selectieproces niet altijd goed is verlopen. Dit kan betekenen dat niet altijd de juiste competenties voor verdere ontwikkeling zijn geselecteerd. Een minder zorgvuldig verlopen selectieproces kan echter ook tot gevolg hebben dat leidinggevendenden hun medewerkers in onvoldoende mate ondersteunen bij het op de werkplek toepassen van nieuw verworven competenties. Met name in het selectieproces liggen dan ook aangrijpingspunten voor verbetering.

Bij de ABN-AMRO Bank worden opleidings- en leeractiviteiten verzorgd waarin werknemers zowel technisch-instrumentele competenties kunnen leren (zoals in een cursus tekstverwerking) als sociale vaardigheden kunnen verwerven (zoals in het leertraject Communicatie en Samenwerking). De bank wil dergelijke trajecten evalueren om daarmee niet alleen inzicht te verkrijgen in de resultaten ervan, maar ook in de factoren en omstandigheden die van invloed zijn op deze resultaten. Inmiddels heeft de bank positieve ervaring opgedaan met het evalueren van leeractiviteiten waarin technisch-instrumentele competenties centraal staan. Het meten van het effect van leertrajecten met sociale vaardigheden is echter lastiger. Waaruit blijkt bijvoorbeeld of het werkge-

Dr. A.A.M. Wognum is als universitair docent verbonden aan de afdeling Onderwijsorganisatie en -management van de Universiteit Twente, Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde.
Dr. ir. B.P. Veldkamp is als universitair docent verbonden aan de afdeling Onderwijskundige meetmethoden en -data-analyse van dezelfde faculteit.

drag van een werknemer is verbeterd als gevolg van een opleidings- of leeractiviteit?

In dit verband verzocht de Academy Netherlands van de ABN-AMRO bank (de AA Academy Netherlands) de Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde van de Universiteit Twente een evaluatie-instrument te ontwikkelen voor het meten van effecten van leerprogramma's op het terrein van sociale vaardigheden. Met behulp van dit instrument moest vervolgens het effect van het leertraject Communicatie en Samenwerking worden gemeten. De bank wilde vooral weten of het werkgedrag van bankmedewerkers (de 'performance') als gevolg van dit leertraject zou zijn verbeterd. Tevens vroeg de bank om te onderzoeken op welke wijze zij de effecten van het leertraject en daarmee de performance van de bankmedewerkers zou kunnen verbeteren.

Onderzoeksvragen

De AA Academy Netherlands wil weten wat het effect van de opleiding Communicatie en Samenwerking is op het werkgedrag van de medewerkers en op welke wijze de effecten van het leertraject kunnen worden verbeterd. Daartoe zijn twee onderzoeksvragen geformuleerd.

- 1 Wat zijn de effecten van het leertraject Communicatie en Samenwerking op het werkgedrag van de deelnemers aan het traject?
- 2 Welke factoren hebben de onder 1 genoemde effecten beïnvloed?

In het onderhavige onderzoek staat derhalve niet alleen het meten van het werkgedrag van bankmedewerkers centraal, maar ook het verbeteren ervan door middel van factoren die het effect van het leertraject mede beïnvloeden.

Leertraject Communicatie en Samenwerking

Het leertraject Communicatie en Samenwerking is onlangs vernieuwd. In plaats van een vast cursusprogramma volgen de deelnemers een open leertraject, onder begeleiding van een procesbegeleider. Een belangrijke fase in dit programma is het 'voortraject', waarin deelnemers hun problemen en leerwensen met betrekking tot communicatie en samenwerking formuleren. Het traject besteedt aandacht aan de ontwikkeling van acht competenties, te weten: mondelinge communicatie, overtuigingskracht, luisteren, sensitiviteit, impact, samenwerken, socialiteit en flexibel gedrag. Deze zijn elk onderverdeeld in drie tot vier subcompetenties (in totaal 24). Voor de competentie 'mondelinge com-

municatie' zijn bijvoorbeeld de subcompetenties 'ideeën en meningen overbrengen', 'taal, gebaren en non-verbale communicatie gebruiken' en 'zich in gesprekspartner(s) inleven' geformuleerd en voorzien van een korte omschrijving. De deelnemers aan het leertraject ontmoeten elkaar op vier bijeenkomsten die – onder begeleiding van een trainer c.q. procesbegeleider – verspreid over een periode van ongeveer drie maanden plaatsvinden. Na elke bijeenkomst keren de medewerkers terug naar de werksituatie alvorens zij aan het volgende dagdeel deelnemen. In de werksituatie oefenen zij het geleerde, met begeleiding van hun direct leidinggevende. Op deze wijze krijgt de ABN-AMRO-medewerker de gelegenheid om het geleerde in de praktijk toe te passen.

Voordat een medewerker aan het leertraject gaat deelnemen, vindt een schriftelijke intake plaats waarin de medewerker, evenals diens direct leidinggevende, een analyse maakt van de communicatie- en samenwerkingsvaardigheden die de medewerker voor een goed functioneren nodig heeft. Deze analyse resulteert via een gesprek tussen beiden in een overzicht van de competenties die de persoon in kwestie in het leertraject verder zal ontwikkelen. Juist omdat de ABN-AMRO-medewerker niet blanco maar met een actielijst van ontwikkelpunten binnenkomt, wordt in het leertraject een programma aangeboden dat daar nauw bij aansluit. De trainer wordt dan ook van de geselecteerde competenties en subcompetenties op de hoogte gebracht. Het leertraject Communicatie en Samenwerking vindt regelmatig plaats, telkens voor een groep van circa tien deelnemers.

Effecten van leertrajecten: een theoretisch kader

Het meten van effecten van leertrajecten

Hoewel de percentages wat afnemen als gevolg van de economische slapte (Voorwinden, 2002), investeren arbeidsorganisaties nog steeds een redelijk deel van de arbeidskosten in formele leertrajecten met behulp waarvan werknemers de benodigde kennis en vaardigheden verwerven. Tot voor kort was er sprake van gemiddeld zo'n 2,8% van de arbeidskosten. Voor grotere bedrijven kon dit percentage zelfs oplopen tot 3,8% (Streumer en Wognum, 2001). Bij dergelijke investeringen zullen managers wel kritisch kijken naar het rendement ervan. Zij willen de effecten van de leertrajecten weten en kunnen beoordelen in welke mate de verwachte verbeteringen ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Evaluatie is een methode om daar gegevens over te verzamelen. Wanneer de resultaten direct na afloop van een leertraject worden geëvalueerd, ontstaat inzicht in de leerresultaten die de deelnemers met behulp van dit leertraject hebben bereikt. De medewerkers moeten het geleerde echter ook in de werksituatie kunnen toepassen. Met andere

woorden, er moet sprake zijn van transfer (zie onder meer Den Ouden, 1992; Gielen, 1995; Holton, Bates, Ruona en Leimbach, 1998; Van der Klink, 1999). Of het werkgedrag van medewerkers als gevolg van het leertraject is verbeterd, kan echter pas enige tijd na afloop van het leertraject worden gemeten. Verbeterd werkgedrag leidt in principe tot betere individuele prestaties en betere afdelings- of bedrijfsresultaten. De effecten daarvan zijn echter lastig vast te stellen. Er zijn immers meer factoren van invloed op dergelijke resultaten dan alleen een verbeterd functioneren van medewerkers. In dit onderzoek staat daarom het meten en verbeteren van werkgedrag centraal, in de verwachting dat beter functionerende en 'competente' werknemers positief zullen bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen die de afdeling en de organisatie waarvoor zij werken, voor ogen hebben.

Effecten van leertrajecten verbeteren door middel van transferbevordering

Wanneer de transfer van hetgeen in een leerprogramma is geleerd, goed is, is de kans reëel dat leertrajecten het beoogde effect sorteren. Winst bij het verbeteren van de effecten van leertrajecten kan dan ook worden behaald door rekening te houden met zogenaemde transferbevorderende factoren (zie onder meer Baldwin en Ford, 1988; Latham en Crandall, 1991; Holton, 1996).

Een eerste transferbevorderende factor betreft de keuze van competenties die in het leertraject centraal staan: zijn wel de juiste competenties geselecteerd of had het leertraject aan andere kennis en vaardigheden aandacht moeten besteden? Het besluitvormings- of afstemmingsproces voorafgaand aan het leertraject is voor deze keuze cruciaal (Wognum, 1999).

Ook de kwaliteit van een leertraject en de deskundigheid van de opleidingsstaf blijken van belang. Worden bijvoorbeeld de juiste leerstrategieën toegepast en is het materiaal kwalitatief goed samengesteld (Kessels, 1993)? Is de instructie effectief (Gielen, 1995) en aangepast aan de doelen die men met het leertraject wil bereiken (Ertmer en Newby, 1993)? Is de opleidingsfunctionaris deskundig genoeg om de deelnemers te laten leren wat zij in het leertraject geacht worden te leren (Garavan, Barnicle, en Heraty, 1993)?

De werkomgeving lijkt eveneens van belang voor transfer. Het leertraject kan nog zo goed zijn (de medewerkers leren wat zij moeten leren en zij leren het op een goede wijze), als zij het geleerde niet naar behoren op de werkplek kunnen toepassen, is de kans klein dat de gewenste performance wordt gerealiseerd. Hoekstra (1998) constateerde dat de meeste winst voor het maximaliseren van opleidingsresultaat lijkt te

kunnen worden behaald door te anticiperen op omstandigheden in de omgeving waarin het geleerde moet worden toegepast. Het werkklimaat, de sociale steun van de manager, diens feedback en die van collega's bepalen, naast een waargenomen beheersing van de ontwikkelde competenties, mede de mogelijkheid om het geleerde in praktijk te brengen (Noe, 1986; Latham en Crandall, 1991; Analoui, 1993; Rouiller en Goldstein, 1993; Bates, Holton en Seyler, 1997; Konthoghiorges, 1998). Desinteresse in het betreffende leertraject, negatieve collega's, een slecht contact en daarmee een slechte coaching door de manager zorgen er mede voor dat de toepassing van het geleerde op de werkplek lastig, zo niet onmogelijk wordt. Gedragsvoornemens van de medewerker daartoe verdwijnen dan snel (Den Ouden, 1992). Het gedrag van de leidinggevende levert volgens Xiao (1996) daarbij een grotere bijdrage aan de transfer naar de werkplek dan de collega's.

Gedragsvoornemens van medewerkers behoren tot een vierde categorie van factoren die van invloed kunnen zijn op transfer, namelijk kenmerken van deelnemers. Van der Klink (1999) baseert zich op meerdere auteurs wanneer hij stelt dat motivatie vooral betrekking heeft op het enthousiasme en doorzettingsvermogen om te leren en het geleerde toe te passen (zie ook Noe, 1986). Motivatie wordt positief beïnvloed door de kenmerken van de opleiding, zoals informatie over het belang van de training (Baldwin en Magjuka, 1991) en de mate waarin de werkomgeving de toepassing van het geleerde stimuleert (Laker, 1990).

Transferbevordering in het leertraject Communicatie en Samenwerking
De hiervoor genoemde vier groepen van transferbevorderende factoren (proces ter selectie van competenties, leerproces, werkomgeving en motivatie van deelnemers) zijn tot op zekere hoogte herkenbaar in het leertraject Communicatie en Samenwerking dat centraal staat in het hier gerapporteerde onderzoek. Het proces ter selectie van competenties vindt plaats in het wederzijds overleg, waarin door zowel de bankmedewerker als diens direct leidinggevende gezamenlijk wordt bepaald welke drie van de acht competenties en bijbehorende subcompetenties uit het leertraject door de medewerker verder zullen worden ontwikkeld. Door het inschakelen van de direct leidinggevende voorafgaand aan het leertraject wordt beoogd de werkomgeving in positieve zin te beïnvloeden. Indien de leidinggevende betrokken is bij de selectie van competenties, zal – naar verwachting – zijn/haar interesse voor het leertraject toenemen. De leidinggevende zal de medewerker meer steun en feedback geven bij de toepassing van het geleerde tijdens en na afloop van het leertraject. Ook zal de leidinggevende meer geneigd zijn condities te creëren voor een stimulerende werkomgeving. De trainer wordt van de geselecteerde competenties op de hoogte gebracht. Hij kan daardoor

het leerproces zo inrichten dat iedere afzonderlijke deelnemer succesvol kan werken aan het ontwikkelen van deze competenties. De motivatie van de medewerker om het geleerde ook toe te passen zal daarvoor toenemen. De trainer maakt overigens deel uit van een extern opleidingsinstituut dat regelmatig leertrajecten voor de ABN-AMRO Bank verzorgt en dat door de AA Academy Netherlands is geselecteerd op deskundigheid en kwaliteit.

Onderzoeksopzet

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is de volgende onderzoeksopzet ontwikkeld.

Effectmeting

Voor de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag naar de effecten van het leertraject Communicatie en Samenwerking is een 'pretest-posttest'-design ontwikkeld. Voor de ontwikkeling van voor- en nametingsformulieren is zo veel mogelijk aangesloten bij instrumenten en werkwijzen waar de bank al positieve ervaringen mee had opgedaan. Een zogenoemde 180°-meting maakt daar deel van uit. Zowel deelnemers als hun direct leidinggevenden vullen vragenlijsten in over onder meer de mate waarin de deelnemer de betreffende acht competenties uit het leertraject beheerst (het werkgedrag). Voor deze procedure is gekozen, omdat er zo meer kans is op een betrouwbaar, want completer, beeld van het werkgedrag van de deelnemer (Jellema, 2000). Met behulp van een vragenlijst wordt namelijk geen feitelijk werkgedrag gemeten, maar percepties van respondenten over dit werkgedrag.

Het voormetingsformulier gaat in op de mate waarin de deelnemer de acht competenties en 24 subcompetenties voorafgaand aan het leertraject al beheerst. Ook wordt gemeten in hoeverre deze (sub)competenties noodzakelijk zijn voor de functie van de medewerker en in hoeverre de medewerker deze competenties nu al gebruikt. De mate van beheersing wordt gemeten op een vijfpuntsschaal (van 1 = slecht tot 5 = uitstekend en een '?' voor weet niet/kan ik niet beoordelen). De noodzaak wordt gemeten op een vierpuntsschaal (lopend van 1 = volstrekt overbodig tot 4 = absoluut noodzakelijk en een '?' voor geen mening/weet niet). De respondenten scoren op een vierpuntsschaal (van 1 = niet, tot 4 = vaak) in hoeverre de medewerker van de competenties gebruikmaakt.

Deze voormetingen vormen input voor een gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende, met als doel drie competenties en bijbe-

horende subcompetenties te selecteren die in het leertraject verder moeten worden ontwikkeld. Deze competenties worden vastgelegd op een formulier 'Wederzijds overeengekomen ontwikkelpunten'. Daarbij wordt per competentie zowel de noodzaak voor de functie van de medewerker aangegeven, de mate waarin deze de competentie al gebruikt als het niveau waarop deze de competentie al beheerst. Ter toelichting worden ook maximaal twee concrete praktijksituaties beschreven waaruit blijkt dat de medewerker tot op zekere hoogte moeite heeft met de geselecteerde competentie. Ook wordt vastgelegd welk werkgedrag men met behulp van het leertraject wil realiseren. Door dit formulier aan de trainer/procesbegeleider van het leertraject door te geven wordt bevorderd dat deze het leertraject afstemt op de ontwikkelwensen en -behoeften van de medewerker en diens afdeling en dat het traject daarmee aan kwaliteit wint.

Een niet onbelangrijk nevendoeel van de beschreven werkwijze is dat de medewerker en diens leidinggevende consensus bereiken over de competenties die zij verder willen ontwikkelen en het werkgedrag dat zij willen realiseren. Daardoor ontstaat commitment bij alle betrokkenen om aan de ontwikkeling van de competenties te werken (Kessels, 1993; Wognum, 1999). De medewerker is gemotiveerd om aan het leertraject deel te nemen, terwijl diens leidinggevende er alles aan zal doen om de medewerker daarin te ondersteunen. In dit verband wordt in het onderzoek tevens gemeten of, en in welke mate, de medewerker en diens leidinggevende van elkaar verschillen in hun scores op de voormeting en de hierna te bespreken nameting.

In de nameting die enige tijd na afloop van het leertraject plaatsvindt, wordt aan zowel de deelnemer als diens leidinggevende gevraagd aan te geven hoe goed de deelnemer de competenties nu beheerst. Dit wordt zowel voor de drie ontwikkelde competenties gevraagd als voor de overige competenties van het leertraject. De nameting bevat dezelfde items als de voormeting. Op deze wijze kan worden onderzocht of de deelnemers op de geselecteerde competenties meer vooruit zijn gegaan dan op de niet-geselecteerde competenties en of het vooraf selecteren van competenties een proces is dat er al dan niet toe doet. In dit verband wordt ook dit selectieproces aan een nadere analyse onderworpen. Zijn er indicaties of dit proces goed is verlopen en of wel de juiste competenties voor verdere ontwikkeling zijn geselecteerd?

Beïnvloedende factoren

De invloed van het selectieproces op de effecten van het leertraject wordt – zoals hiervoor is aangegeven – gemeten door de toegenomen beheersing op de geselecteerde competenties te vergelijken met de toename

op de niet-geselecteerde competenties. De voor- en nametingsformulieren worden door zowel de deelnemers als hun leidinggevendenden ingevuld. Voor het meten van de overige beïnvloedende factoren zijn twee instrumenten ontwikkeld. Het ene instrument meet factoren in de organisatiecontext, het andere richt zich op factoren in het leertraject. Voorbeelden van organisatiecontextfactoren zijn de mate van betrokkenheid van de direct leidinggevende bij het leertraject, diens houding en de houding van directe collega's ten opzichte van opleidingen en de feedback en steun die zij tijdens en na afloop van het leertraject hebben gegeven. Voorbeelden van factoren in het leertraject betreffen de organisatie van het traject, de mate waarin aan de doelstellingen is beantwoord, het gebruikte materiaal, de werkwijze tijdens de vier contactbijeenkomsten en de deskundigheid van de trainer. Ook de motivatie van de deelnemer voorafgaand aan het leertraject (evenals de toename daarvan tijdens het traject) is in dit instrument verwerkt. Alleen deelnemers vullen deze beide formulieren in. Zij kunnen de stellingen over beïnvloedende factoren beantwoorden door een score op een vijfpuntschaal in te vullen. Deze loopt van 1 (zeer mee eens) tot 5 (zeer mee oneens). Beide instrumenten worden uitgereikt op de vierde contactbijeenkomst.

Respondenten

Voor dit onderzoek zijn drie trajecten Communicatie en Samenwerking geselecteerd, uitgevoerd in juni tot en met augustus 2001. Twee groepen bestaan uit tien deelnemers, een derde uit acht. Elk traject heeft een andere trainer. Voor het onderzoek zijn zowel de in totaal 28 deelnemers van deze trajecten geselecteerd als hun direct leidinggevendenden, ook 28 in totaal. De deelnemers is gevraagd het voor- en nametingsformulier in te vullen, evenals het evaluatieformulier 'Leertraject' en het evaluatieformulier 'Organisatiecontext'. De leidinggevendenden kregen alleen het voor- en nametingsformulier. Leidinggevendenden en deelnemers is gevraagd samen het formulier 'Wederzijds overeengekomen ontwikkelpunten' in te vullen. Van de 28 geselecteerde deelnemers aan het leertraject hebben 26 het voormetingsformulier ingevuld, evenals 25 van hun direct leidinggevendenden. Van 28 'koppels' van deelnemers en leidinggevendenden is het formulier 'Wederzijds overeengekomen ontwikkelpunten' ontvangen. Het nametingsformulier is door 19 deelnemers en 14 leidinggevendenden ingevuld. Het evaluatieformulier over de organisatiecontext werd door 23 deelnemers ingevuld, terwijl dit voor 24 deelnemers het geval was voor het evaluatieformulier over het leertraject. Uiteindelijk hebben 14 'koppels' een complete set evaluatieformulieren ingestuurd. Een interne reorganisatie bij de bank gedurende de onderzoeksperiode heeft voor veel onrust onder het personeel gezorgd en kan mede de lagere respons hebben veroorzaakt. Dit werd door vertegenwoordigers van de AA Academy Netherlands bevestigd.

Data-analyse

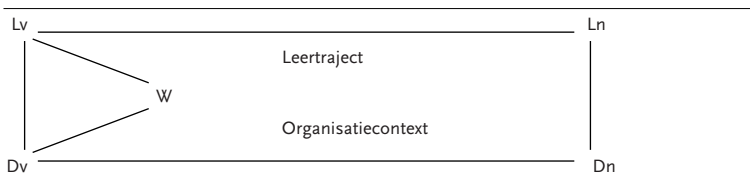
Meerdere analysemethoden zijn toegepast om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden en groepen onderling te kunnen vergelijken. De drie geselecteerde groepen worden bijvoorbeeld onderling vergeleken voor de mate waarin zij verschillen in de gerealiseerde effecten. Ook worden de scores van leidinggevend en medewerkers met elkaar vergeleken. Omdat er sprake is van een kleine steekproef, maakt dit onderzoek voornamelijk gebruik van beschrijvende analysetechnieken en non-parametrische technieken.

Om de eerste onderzoeksvraag (naar de effecten van het leertraject) te kunnen beantwoorden worden de scores van managers en medewerkers op het voor- en nametingsformulier (de 'performance'-verbetering) met elkaar vergeleken door toepassing van de zogenoemde 'signed-rank test' (Bhattacharyya en Johnson, 1977, p. 507). Dit is mogelijk omdat aan beide groepen respondenten dezelfde vragen werden gesteld. Deze test wordt ook toegepast om te kunnen bepalen of er voor de mate van beheersing van elke (sub)competentie significante verschillen bestaan tussen de medewerker en diens direct leidinggevende.

Voor het beantwoorden van de tweede onderzoeksvraag (welke factoren hebben de effecten van het leertraject beïnvloed) worden allereerst de verschillen van beide groepen respondenten op de voor- en nameting (de 'performance'-verbetering) vergeleken voor de geselecteerde en de niet-geselecteerde competenties. Hiervoor is een frequentieanalyse toegepast. Tevens wordt onderzocht of, en in welke mate, deze scores voor medewerkers en leidinggevend verschillen. Vervolgens wordt door middel van frequentieanalyses de scores betreffende het leertraject en de organisatiecontext onderzocht.

Onderzoeksmodel

De voorgaande onderzoeksopzet is in het volgende model gevisualiseerd.



Lv = Inschatting leidinggevende vooraf

Dv = Inschatting deelnemer vooraf

Ln = Inschatting leidinggevende achteraf

Dn = Inschatting deelnemer achteraf

W = Wederzijds overeengekomen ontwikkelpunten

Figuur 1. Opzet evaluatie/proefmeting

Resultaten

Onderzoeksvraag 1: Wat zijn effecten van het leertraject Communicatie en Samenwerking op het werkgedrag van de deelnemers aan het traject?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen onderzoeken zijn de scores op de nameting en de voormeting voor de mate waarin deelnemers de acht competenties en subcompetenties uit het leertraject beheersen, met elkaar vergeleken. De resultaten zijn in tabel 1 weergegeven. Daarbij zijn alleen de significante positieve en negatieve verschillen in de totaaltelling meegenomen.

Score nameting min score voormeting

Voor deelnemer	Voor leidinggevende
10 pos.	5 pos.
1 neg.	1 neg.
$\alpha=0.05$	

Tabel 1. Effecten van het leerprogramma voor wat betreft de beheersing van de competenties (alleen significante effecten)

Uit tabel 1 kan worden afgeleid dat de deelnemers in tien van de zeventien voor deze analyse bruikbare gevallen aangeven significant vooruit te zijn gegaan op de beheersing van de (sub)competenties uit het leertraject. Eén deelnemer zei qua beheersing achteruit te zijn gegaan. Voor de overige respondenten konden geen significante verschillen worden aangetoond. De leidinggevendenden zijn minder positief: slechts vijf van de tien respondenten gaven aan dat hun medewerker voor beheersing op de acht competenties significant vooruit was gegaan, terwijl één leidinggevende hierover significant negatief heeft geoordeeld. De deelnemers zien dus vaker een positief effect van de opleiding dan hun leidinggevendenden. De mate van beheersing volgens deze groep respondenten stijgt daarmee sterker dan de beheersing zoals leidinggevendenden deze hebben aangegeven.

Een tweede aspect in het onderzoeksmodel waarnaar kan worden gekeken, is of er verschil is tussen de deelnemer en zijn of haar leidinggevende bij de voormeting en bij de nameting. Het aantal gevallen waarin een significant verschil werd gevonden, is beschreven in tabel 2.

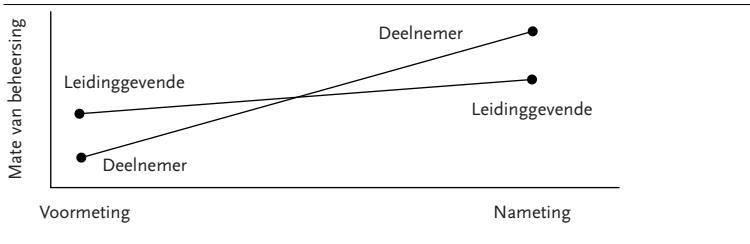
Score leidinggevendenden min score deelnemers

Op voormeting	Op nameting
5 pos.	1 pos.
2 neg.	4 neg.
$\alpha=0.05$	

Tabel 2. Verschillen tussen leidinggevende en deelnemer voor wat betreft de effecten van het leerprogramma (alleen significante effecten)

Uit de gegevens in deze tabel kan worden afgeleid dat de leidinggevende in de voormeting positiever oordeelde over de mate waarin diens medewerker op beheersing van de competenties uit het leertraject scoorde dan de medewerker zelf. Achteraf echter bleek de deelnemer significant positiever over de toegenomen beheersing dan diens leidinggevende.

In figuur 2 zijn de resultaten uit tabel 1 en tabel 2 gecombineerd en grafisch weergegeven. Alhoewel zowel leidinggevendens als deelnemers de mate van beheersing van de competenties toe zagen nemen, gaven – zo laat deze figuur zien – de deelnemers een grotere toename aan dan de leidinggevendens.



Figuur 2. Effecten van het leertraject voor beheersing van de competenties

Onderzoeksvraag 2: Welke factoren hebben de effecten van het leertraject op het werkgedrag van de deelnemers beïnvloed?

In dit onderzoek zijn vier factoren geïdentificeerd die van invloed kunnen zijn op de transfer en daarmee op de effecten van het leertraject. Dit zijn: het proces ter selectie van competenties, het leerproces, de werkomgeving en de motivatie van deelnemers. Om de tweede onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de onderzoeksgegevens voor drie van deze factoren geanalyseerd. De motivatie van deelnemers is meegenomen in de evaluatie van het leertraject. De resultaten staan hierna beschreven.

Selectie van competenties

De eerste factor waarvoor de gegevens zijn geanalyseerd, betreft de keuze van competenties die in het leertraject centraal staan. Zoals eerder is aangegeven, hebben de deelnemer en diens direct leidinggevende voorafgaande aan het leertraject gezamenlijk bepaald welke drie competenties en bijbehorende subcompetenties de deelnemer in het leertraject verder zou gaan ontwikkelen. Alvorens de invloed van dit selectieproces te kunnen onderzoeken, is het dan ook belangrijk dit proces nader te bekijken. In tabel 3 zijn daartoe per competentie de resultaten vermeld over de mate waarin deze competentie noodzakelijk is voor de functie van de medewerker, in hoeverre de medewerker deze al gebruikt

in zijn functie en in welke mate de medewerker deze competentie al beheerst. Ook is onderzocht hoe vaak de betreffende competentie en subcompetentie voor verdere ontwikkeling is geselecteerd. Zowel de scores van de deelnemers uit de voormeting als die van de leidinggevendenden zijn gepresenteerd.

Als eerste valt op dat leidinggevendenden en deelnemers nooit echt in tegenpraak zijn met elkaar, hoewel vooral de leidinggevendenden de noodzaak inzien die (sub)competenties hebben voor de functie van de medewerkers. Overigens vinden beide groepen respondenten dat de competenties te weinig worden gebruikt. Daarentegen oordeelden zij dat de betrokken deelnemers de meeste competenties al goed beheersen. Vooral de beheersing van competentie 4 en 6 is goed te noemen. Toch lijkt het proces waarin de competenties zijn geselecteerd, niet consequent te hebben plaatsgevonden. Verwacht werd namelijk dat vooral competenties zouden worden gekozen waarop een lage beheersing, een hoge noodzaak en een geringe mate van gebruik waren gescoord. Wat dan niet goed verklaarbaar is, is dat bijvoorbeeld competentie 6 wel vaak is geselecteerd voor verdere ontwikkeling in het leertraject. Dat geldt ook voor competentie 3.1, waarvan eveneens is aangegeven dat de beheersing al goed is. Verder valt op dat de laag genummerde competenties naar verhouding vaak zijn geselecteerd. Het keuzeproces lijkt dus niet altijd weloverwogen en consistent te hebben plaatsgevonden.

Competentie	Beheersing		Mate gebruik		Noodzaak		Hoe vaak gekozen?
	D	L	D	L	D	L	
1.1					+	+	13
1.2		+			+	+	13
1.3				-	+	+	6
2.1	-		-	-	+	+	12
2.2	-		-	-	+	+	11
2.3			-	-		+	4
3.1	+	+	+		+	+	7
3.2			-	-	+	+	7
3.3	+	+	-	-	+	+	2
4.1	+	+	-	-		+	2
4.2	+	+		-	+	+	0
4.3	+	+	-	-		+	1
4.4	+	+	-	-		+	1
5.1			-	-	+	+	3
5.2			-	-	+	+	4
6.1	+	+		+	+	+	6
6.2	+	+	-	-		+	5
6.3	+	+			+	+	2
7.1			-	-		+	6
7.2		+	-	-		+	3
7.3	+	+	-	-	+	+	1
8.1	+		-	-		+	11
8.2			-	-	+	+	4
8.3	-	-	-	-			7

D: deelnemer
L: leidinggevende
+: gemiddelde score gelijk aan of hoger dan 4
-: gemiddelde score gelijk aan of lager dan 2

Tabel 3. Keuzeproces subcompetenties

Vervolgens is gekeken of de verschillen tussen de scores op de voor- meting en op de nameting voor de geselecteerde competenties afwijken van die voor de niet-geselecteerde competenties. Dit is belangrijk om te kunnen bepalen of er sprake is van een grotere verbetering in het werkgedrag op de geselecteerde competenties dan op de niet-geselecteerde competenties. In tabel 4 zijn de resultaten van deze analyse opgenomen. De analyse is op het niveau van subcompetenties uitgevoerd. Uit deze tabel kan worden afgeleid dat deelnemers volgens beide groepen respondenten vaker in beheersing vooruit zijn gegaan voor de geselecteerde competenties dan voor de niet-geselecteerde competenties. De deelnemers vonden dit nog sterker dan de leidinggevendenden. De deelnemers gaven namelijk aan in 66% van de geselecteerde subcompetenties (59 van de 89) qua beheersing vooruit te zijn gegaan. De leidinggevendenden vonden dit voor 51% (35 van de 68) van de geselecteerde competenties. Voor de niet-geselecteerde competenties gaven de deelnemers aan in 43% (146 van de 431) qua beheersing vooruit te zijn gegaan. Leidinggevendenden vonden dit het geval voor 34% (80 van de 235) van de niet-geselecteerde competenties. Wat daarbij opvalt, is dat de verschillen tussen deelnemers en leidinggevendenden voor de geselecteerde competenties groter zijn dan voor de niet-geselecteerde competenties.

Competenties		Pretestscore hoger dan posttestscore	Pretestscore gelijk aan posttestscore	Pretestscore lager dan Posttestscore
geselecteerd	deelnemer	10%	24%	66%
	leidinggevende	6%	43%	51%
niet-geselecteerd	deelnemer	14%	43%	43%
	leidinggevende	15%	51%	34%

Tabel 4. Effect van het selecteren van drie competenties

Een tweede constatering heeft te maken met verschillen tussen de deelnemers en de leidinggevendenden. Als wordt gekeken naar de (sub)competenties waarop de beheersing van de deelnemer is afgenomen, zijn de percentages van de deelnemers en de leidinggevendenden ongeveer gelijk. De deelnemers scoren daarentegen vaker een toename in de mate van beheersing dan de leidinggevendenden, die vaker aangeven dat de mate van beheersing voor het leerprogramma gelijk is aan die erna.

Leertraject

De tweede factor die van invloed zou kunnen zijn op de effecten van het leertraject Communicatie en Samenwerking, betreft de kwaliteit van het leertraject. Deze is gemeten met behulp van de vragenlijst 'Evaluatie Leertraject'. De deelnemers reageerden op achttien stellingen over de kwaliteit van het leertraject. De vragen werden gescoord op een

vijfpuntsschaal (1 = zeer mee eens, 2 = mee eens tot 5 = zeer mee oneens). Daarnaast werden twee open vragen gesteld over redenen om aan het leertraject deel te nemen en verbeterpunten van het leertraject. De resultaten van de beschrijvende analyse zijn in tabel 5 gepresenteerd.

Uit de gegevens in deze tabel kan worden geconcludeerd dat de deelnemers de kwaliteit van het leertraject beoordeelden van goed tot zeer goed. De laagste score werd gegeven op de factor 'invulling van de bijeenkomsten', maar ook voor deze factor werd nog een gemiddelde score van 2,06 gehaald op een schaal van 1 tot 5. De deelnemers waren het ermee eens dat er een kwalitatief hoogwaardige invulling aan de bijeenkomsten werd gegeven. Opvallend in tabel 5 is de bijzonder hoge score voor de factor 'trainer'. Bijna alle deelnemers gaven de hoogst mogelijke waardering voor de deskundigheid en de begeleiding van de trainer. Ook het gemiddelde over alle scores, in tabel 5 weergegeven onder het kopje 'Totaal', geeft aan dat het leertraject Communicatie en Samenwerking een traject is met een hoge kwaliteit. Uit de open vragen kwam ten slotte dat deelnemers als belangrijkste verbeterpunt van het leertraject een uitbreiding naar meer dan vier cursusdagen zagen.

Factor	Gemiddelde score			
	Groep 1	Groep 2	Groep 3	Totaal
voldoen aan doelstellingen	1.75	1.82	2.13	1.89
materiaal	1.44	1.95	2.32	1.90
organisatie	2.00	1.89	2.22	2.04
invulling bijeenkomsten	2.18	2.06	1.96	2.06
trainer	1.25	1.17	1.39	1.27
begeleiding bij implementatie	1.69	1.72	1.56	1.65
motivatie	1.76	2.11	2.06	1.98
totaal	1.72	1.80	1.92	1.82

N=24

Tabel 5. Factoren uit de kwaliteit van het leertraject die de resultaten van het traject op werkgedragsniveau kunnen beïnvloeden

Als de gemiddelde scores van de drie cursusgroepen op de factoren onderling worden vergeleken, is het verschil tussen de groepen klein. De gemiddelde scores verschillen maximaal 0,3. Een uitzondering hierbij is de waardering voor het gebruikte lesmateriaal. In groep 1 was men uitermate positief (gemiddelde score 1,44) terwijl men in groep 3 minder te spreken was over het materiaal (gemiddelde score 2,33).

De verschillen tussen de scores op de factoren en de aantallen respondenten zijn te gering om de invloed van deze factoren op de effecten van het leertraject te kunnen berekenen.

Werkomgeving

De derde factor die van invloed zou kunnen zijn op de effecten van het leertraject Communicatie en Samenwerking, betreft de werkomgeving. In de vragenlijst 'Evaluatie Organisatie Context' werden vijftien stellingen aan de deelnemers voorgelegd waarbij kon worden geantwoord op een vijfpuntsschaal (1 = zeer mee eens, 2 = mee eens tot 5 = zeer mee oneens). Daarnaast werden twee open vragen gesteld over factoren die van invloed zijn op het gebruik van de competenties in het dagelijkse werk en over de competenties zelf. De stellingen konden worden verdeeld in de categorieën algemene sfeer, houding collega's, werkplek, houding leidinggevende en mogelijkheden om de competenties op de werkplek toe te passen. De gemiddelde scores op de stellingen liggen rond de 2.5. De antwoorden vertonen daarmee een licht positieve tendens. De spreiding van de scores is echter vrij groot. De standaarddeviatie is gemiddeld bijna 1. In tabel 6 is weergegeven hoeveel respondenten positief oordeelden over de verschillende contextfactoren (score 1 of 2) en hoeveel respondenten negatief oordeelden (score 4 of 5).

Algemene sfeer	Houding collega's	Werkplek	Houding leidinggevende	Competenties
17 pos. 5 neg.	15 pos. 2 neg.	19 pos.	11 pos. 5 neg.	18 pos. 2 neg.

N=23

Tabel 6. Factoren uit de organisatiecontext die de resultaten van het leertraject op werkgedragsniveau kunnen beïnvloeden

Uit tabel 6 kan worden afgeleid dat, ondanks de grotere spreiding, de meerderheid van de respondenten de verschillende contextfactoren als stimulerend heeft ervaren. Toch kunnen hier verbeteringen worden gerealiseerd, in het bijzonder wat betreft de houding van de leidinggevende. Van de drie vragen over de algemene sfeer op de afdeling waar de respondent werkzaam is, gingen twee vragen over de betrokkenheid van de leidinggevende. Zowel bij 'Algemene sfeer' als bij 'Houding leidinggevende' scoorden vijf van de 23 respondenten negatief. Bij de 'Houding van de leidinggevende' scoorden ook nog eens tien respondenten in de categorie 'geen mening'.

Uit de open vraag naar de factoren die ervoor zorgden dat de ontwikkelde competenties in het werk niet werden gebruikt, werd door twee van de deelnemers gewezen op de reorganisatie die binnen de bank aan de gang was, twee deelnemers wezen op een grote werkdruk, nog eens twee deelnemers noemden de rol van de leidinggevende, terwijl een andere deelnemer aangaf dat de behandelde zaken in het leertraject te theoretisch waren. Ook in deze open antwoorden kwam de rol van de

leidinggevende direct of indirect (grote werkdruk) als belangrijk naar voren. Hoewel mag worden verwacht dat van deze factor enige invloed op de effecten van het leertraject is uitgegaan, is de respons te gering om zinvolle analyses te kunnen uitvoeren.

Conclusies

Hoewel als gevolg van het geringe aantal respondenten in dit onderzoeksproject enige voorzichtigheid is geboden, mag worden geconcludeerd dat het goed mogelijk is om de effecten van een leertraject sociale vaardigheden met het daartoe ontwikkelde instrumentarium (voor- en nametingsformulier) te meten. De resultaten van deze meting zijn in de voorafgaande paragrafen gepresenteerd. Hierna wordt beschreven welke conclusies kunnen worden getrokken uit het onderzoek.

Effecten van het leertraject Communicatie en Samenwerking

De evaluatieresultaten laten zien dat het leertraject succesvol is geweest en tot competentere medewerkers heeft geleid (tabel 1 en 2). In tien van de zeventien gevallen zijn de deelnemers namelijk significant vooruitgegaan in de mate waarin zij de competenties uit het leertraject konden toepassen op de werkplek. Hoewel de leidinggevenden minder positief waren dan hun medewerkers, gaven toch vijf van de tien respondenten aan dat hun medewerkers de competenties na afloop van het leertraject significant beter beheersten. De deelnemers lieten wel een sterkere toename in de mate van beheersing zien dan de leidinggevenden (figuur 2). Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat leidinggevenden weinig overleg hebben met hun medewerkers. Het afstemmingsgesprek dat de leidinggevende en de deelnemer voorafgaand aan het leertraject hebben gevoerd, had hier verbetering in aan moeten brengen. Dit gesprek is echter niet altijd optimaal verlopen (tabel 3).

Selectie van competenties

Op basis van de gegevens in tabel 4 mag worden geconcludeerd dat het selecteren van een beperkt aantal competenties zin heeft. Zowel de deelnemers als de direct leidinggevenden vonden dat de betrokkenen op de gekozen competenties sterker vooruit waren gegaan dan op de niet-gekozen competenties. Leidinggevenden constateerden dit echter minder vaak dan de deelnemers aan het leertraject. Dit kan mede veroorzaakt zijn doordat het proces waarin voorafgaand aan het leertraject de competenties zijn geselecteerd, niet altijd consistent en weloverwogen heeft plaatsgevonden. Daardoor kunnen verkeerde competenties voor verdere ontwikkeling zijn geselecteerd. Uit tabel 3 kan bijvoorbeeld worden afgeleid dat sommige van de geselecteerde competenties door de

medewerker al in voldoende mate werden beheerst. Wellicht lagen er andere – meer persoonlijke – redenen ten grondslag aan deze keuze. Betrokkenheid van de leidinggevende bij de toepassing van het geleerde op de werkplek is in dergelijke situaties minder urgent. De medewerker is immers al in voldoende mate competent.

Leertraject

Door de trainer/procesbegeleider vooraf te informeren over de geselecteerde competenties wordt beoogd dat deze het leertraject zo goed mogelijk afstemt op de ontwikkelwensen en -behoeften van de medewerker en diens afdeling en dat het leertraject daarmee aan kwaliteit wint. Op basis van tabel 5 kan worden geconcludeerd dat een kwalitatief hoogwaardige invulling aan de bijeenkomsten werd gegeven. De deelnemers beoordeelden de kwaliteit van het leertraject namelijk van goed tot zeer goed. Het verschil tussen de drie geselecteerde groepen is daarbij verwaarloosbaar klein.

Motivatie

Op basis van tabel 5 kan worden geconcludeerd dat de deelnemers gemotiveerd waren om aan het leertraject mee te doen. Een nadere analyse van de afzonderlijke items laat zien dat hun motivatie gedurende het traject verder is toegenomen. Dit resultaat rechtvaardigt de veronderstelling dat het leertraject een positieve bijdrage heeft geleverd aan de motivatie van deelnemers om het geleerde tijdens en na afloop van leertraject in de praktijk toe te passen.

Werkomgeving

De resultaten van de evaluatie van de organisatiecontext laten zien dat de werkomgeving een belangrijke transferbevorderende factor is. De beheersing van de competenties is niet zomaar toegenomen. Naast een kwalitatief goed leertraject lijken ook de houding van collega's ten opzichte van opleidingen en de feedback en de steun die zij de medewerker tijdens en na afloop van het leertraject gaven, van belang. De deelnemers beoordeelden deze factoren namelijk positief. Ook werkplekcondities droegen waarschijnlijk bij aan de mogelijkheden om de competenties in het werk te kunnen toepassen. Daarentegen waren de respondenten wat minder positief over de houding van direct leidinggevendenden. Uit het onderzoek mag worden afgeleid dat de betrokkenheid van de leidinggevende geringer lijkt dan kon worden verwacht op basis van het gesprek waarin werd overeengekomen welke competenties voor verdere ontwikkeling in aanmerking kwamen. Dit resultaat ondersteunt de bevinding van Xiao (1996) dat met name het gedrag van de leidinggevende van groot belang is voor transfer. Juist de leidinggevende kan er alles aan doen om de medewerker in het leerproces en bij de toepassing van het geleerde te ondersteu-

nen. Een goede coaching kan er mede toe bijdragen dat de medewerker het geleerde in de praktijk weet toe te passen.

De bevindingen sporen met de conclusie dat het proces waarin voorafgaande aan het leertraject competenties voor verdere ontwikkeling zijn geselecteerd, niet optimaal is verlopen. De kans is reëel dat daardoor niet die competenties zijn gekozen die voor het functioneren van de medewerker en de organisatie het meest belangrijk zijn.

Conclusies samengevat

Op basis van het voorgaande kan worden geconcludeerd dat het leertraject succesvol is geweest en heeft bijgedragen aan een beter functioneren van de bankmedewerkers; de deelnemers beheersten immers na afloop van het leertraject de acht competenties gemiddeld beter dan voorafgaand aan het leerprogramma. Een grotere vooruitgang is zelfs geboekt op de competenties die voorafgaande aan het leertraject voor verdere ontwikkeling zijn geselecteerd.

Het onderzoek rechtvaardigt ook de conclusie dat het leertraject nog sterker kan bijdragen aan het realiseren van het door de medewerker en de organisatie gewenste werkgedrag. In de eerste plaats is in het onderzoek naar voren gekomen dat de leidinggevende nog niet voldoende steun en feedback heeft gegeven bij de toepassing van het geleerde door de deelnemer. In de tweede plaats is gebleken dat het proces waarin voorafgaande aan het leertraject competenties voor verdere ontwikkeling zijn geselecteerd, niet altijd goed is verlopen. Het is dan ook de vraag of de deelnemers wel op de goede competenties sterker vooruit zijn gegaan. Waren andere competenties misschien belangrijker om voor verdere ontwikkeling te worden geselecteerd? Het selectieproces, voorafgaande aan een leertraject, lijkt dan ook dé aangewezen factor om te bevorderen dat medewerkers het gewenste en noodzakelijke werkgedrag realiseren, allereerst om in zorgvuldig overleg tussen de medewerker en diens leidinggevende de juiste competenties voor verdere ontwikkeling te selecteren, maar ook om beiden te motiveren: de deelnemer om het geleerde op de werkplek toe te passen, de leidinggevende om daarvoor gunstige condities te creëren en de deelnemer bij de toepassing van het geleerde voldoende steun en feedback te geven.

Discussie en aanbevelingen voor verder onderzoek

De hier gepresenteerde resultaten zijn gebaseerd op een klein onderzoeksproject met een gering aantal respondenten. Dit heeft consequenties voor de analysetechnieken die kunnen worden gebruikt. Het

geeft ook aan dat voorzichtigheid is geboden bij het trekken van conclusies. Grotere aantallen respondenten zouden de conclusies steviger onderbouwen. Om te onderzoeken wat het effect was van het leertraject is gebruikgemaakt van niet-parametrische analysetechnieken. Deze technieken zijn heel bruikbaar bij kleine aantallen, maar de power is laag. Verder kon in het huidige onderzoek alleen beschrijvende statistiek worden gebruikt om de invloed van de contextfactoren en de verschillende factoren uit het leertraject op de effectiviteit te onderzoeken. Grotere aantallen respondenten zouden het mogelijk maken variantie-analyse toe te passen om deze invloed verder te kwantificeren.

Meer gegevens zijn ook noodzakelijk om op meer betrouwbare wijze te kunnen onderzoeken of leidinggevendenden wel goed bij het selectieproces voorafgaande aan het leertraject betrokken zijn geweest. Leidinggevendenden gaven aan minder vooruitgang te zien in de beheersing van competenties dan de deelnemers (zie tabel 2 en tabel 4). Het kan zijn dat de leidinggevende naar andere aspecten van de competenties heeft gekeken dan de deelnemer en daardoor een afwijkend beeld heeft geschetst van het functioneren van de medewerker. Een andere mogelijkheid is echter dat de leidinggevende niet goed bij het leertraject betrokken is geweest, waardoor zijn of haar waarneming minder betrouwbaar is. Het feit dat de meningen van de leidinggevende en de deelnemer op de niet-gekozen competenties minder vaak uit elkaar liggen dan op de geselecteerde competenties (tabel 4), kan worden gezien als een signaal dat deze betrokkenheid van de leidinggevende niet optimaal is geweest. Ook uit de gegevens in tabel 3 blijkt dat het proces ter selectie van competenties voorafgaande aan het leertraject niet optimaal is verlopen. Dit kan wellicht mede worden verklaard door de grote reorganisatie die de ABN/AMRO Bank tegelijkertijd met deze leertrajecten doormaakte. Deze reorganisatie zal veel tijd en energie van leidinggevendenden en medewerkers hebben geëist. Om dit verder te onderzoeken zijn meer gegevens nodig. Met meer gegevens kan worden onderzocht of de deelnemers die aangeven dat hun leidinggevende niet goed bij het leertraject betrokken was, volgens de leidinggevendenden ook minder progressie boekten in de mate van beheersing van de competenties.

S U M M A R Y

Improvement of employees' performance in a banking organization

For the research presented here, a set of instruments was developed to evaluate the effects of learning paths relating to social skills. This set of instruments proved quite suitable for use on the Communication and Cooperation learning program of a large banking organization. One

important phase in this program is the 'preliminary stage', in which each participant, in consultation with his immediate supervisor, formulates any problems and wishes as regards learning relating to Communication and Cooperation. The trainer is informed of the competencies selected, with the aim of tailoring the learning program as closely as possible to the development needs of individual employees. The results show that the learning program was successful and contributed to an improved performance by bank employees. Better results were even measured for the competencies selected by the participant and his immediate supervisor for further development prior to the learning path. The study, however, also revealed that this process of choice did not always go smoothly. As a result, the wrong competencies for further development may have been selected, and the commitment of supervisors also proved less than might have been expected on the basis of the consultation. In this selection process, prior to a learning path, there are therefore points of action for improvement, to ensure that employees achieve the desired and required performance by means of a learning program.

Noten

- I Met dank aan Tim de Jong, Wendy Ankersmit en Annechien van de Lagemaat voor hun bijdrage in de ontwikkeling van de instrumenten en de analyse van de verkregen gegevens.

Literatuur

- Analoui, F. (1993). *Training and transfer of learning*. Avebury: Aldershot.
- Baldwin, T.T. en J.K. Ford (1988). 'Transfer of training: A review and directions for future research'. In: *Personnel psychology*, 41, pp. 63-105.
- Baldwin, T.T., en R.J. Magjuka (1991). 'Organizational training and signals of importance: linking pre-training perceptions to intentions of transfer'. In: *Human Resource Development Quarterly*, 2(1), pp. 25-36.
- Bates, R.A., E.F. Holton III en D.L. Seyler (1997). 'Factors Affecting Transfer of Training in an Industrial Setting'. In: R.J. Torraco (ed.), *Academy of Human Resource Development 1997 Conference Proceedings* (pp. 345-352). Baton Rouge: AHRD.
- Bhattacharyya, G.K. en R.A. Johnson (1977). *Statistical Concepts and Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Garavan, T.N., B. Barnicle en N. Heraty (1993). 'The training and development function: Its search for power and influence in organizations'. In: *Journal of European Industrial Training*, 17(7), pp. 22-32.

- Gielen, E.W.M. (1995). *Transfer of training in a corporate setting*. Academisch Proefschrift. Universiteit Twente.
- Hoekstra, M. (1998). *Gedragsbeïnvloeding door cursussen*. Academisch Proefschrift. Amsterdam: Kurt Lewin Instituut.
- Holton, E.F. III (1996). 'The flawed four-level evaluation model'. In: *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), pp. 5-12.
- Holton, E.F. III, R.A. Bates en M. Leimbach (1997). 'Development and validation of a generalized learning transfer climate questionnaire: A preliminary report'. In: R.J. Torraco (ed.). *Academy of Human Resource Development 1997 Conference Proceedings* (pp. 353-359). Baton Rouge: AHRD.
- Jellema, F. (2000). 'De kwaliteit van 360-graden feedback instrumenten'. In: *M&O*, 54(3), pp. 23-35.
- Kessels, J.W.M. (1993). *Towards design standards for curriculum consistency in corporate education*. Academisch Proefschrift. Terschuur.
- Klink, M.R. van der (1999). *Effectiviteit van werkplekopleidingen*. Academisch Proefschrift. Universiteit Twente.
- Konthoghiorges, C. (1998). 'Training transfer as it relates to the instructional system and to the broader work environment'. In: R.J. Torraco (ed.). *Academy of Human Resource Development 1997 Conference Proceedings* (pp. 446-473). Baton Rouge: AHRD.
- Laker, D.R. (1990). 'Dual dimensionality of training transfer'. In: *Human Resource Development Quarterly*, 1(3), pp. 209-223.
- Latham G.P. en S.R. Crandall (1991). 'Organizational and social factors'. In: J.E. Morrison (ed.). *Training for performance* (pp. 260-285). Chichester: John Wiley & Sons.
- Noe, R. (1986). 'Trainees attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness'. In: *Academy of Management Journal*, 11, pp. 317-328.
- Ouden, M.D. den (1992). *Transfer na bedrijfsopleidingen. Een veldonderzoek naar de rol van voornemens, sociale normen, beheersing en sociale steun bij opleidings-transfer*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Rouillier, J.Z. en I.L. Goldstein (1993). 'The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training'. In: *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), pp. 377-390.
- Streumer, J. en I. Wognum. 'Meer onderzoek nodig naar informele vormen van leren'. In: *HRD Magazine*, 1(11), pp. 32-35.
- Thijssen, J.G.L. en M.D. den Ouden (1985). 'Betekenis en werking van transfer'. In: J.J. Peters et al. (red.). *Handboek bedrijfsopleidingen* (pp. 727-752). Houten: Bohn, Stafleu & Van Loghum.
- Voorwinden, R. (2002). 'Harde lessen van de malaise'. In: *PW. Vakblad voor personeelsmanagement*. 13 april 2002, pp. 22-23.
- Wognum, A.A.M. (1995b). *Effectiviteitsbepaling en opleidingsbeleidsvorming van bedrijfsopleidingen*. In: M. Mulder en W.S. de Grave (red.). *Ontwikkelingen in branche- en bedrijfsopleidingen* (pp. 189-205). Utrecht: Lemma.

- Wognum, A.A.M. (1999). *Strategische afstemming en de effectiviteit van bedrijfsopleidingen*. Enschede: Twente University Press.
- Xiao, J. (1996). 'The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shezhen, China'. In: *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), pp. 55-73.