

De effecten van een trainingsprogramma op attitudes en intenties ten aanzien van talentontplooiing

Effectenonderzoek aan de hand van de Theorie van Gepland Gedrag

Auteur: Ingrid Raaijmakers

Begeleider: Michael Häfner

Begeleider extern: Eric van Paridon



Samenvatting

Om talentontplooiing te bevorderen, nemen werknemers deel aan een trainingsprogramma. Hierin worden theorieën ten aanzien van ontplooiing inzichtelijk gemaakt en uiteindelijk schrijft iedereen een eigen plan dat energie op het werk moet bevorderen. Op basis van de Theorie van Gepland Gedrag worden de effecten van dit programma op attitudes en intenties onderzocht. Om een completer beeld van attitudes en intenties te krijgen worden subjectieve normen, waargenomen gedragscontrole, kennis en motivatie om te ontplooiën meegenomen in het onderzoek. Verwacht wordt dat attitudes, subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole voorspellers zijn van intenties. Ten tweede dat motivatie en kennis voorspellers zijn van attitudes. Ten slotte dat attitudes en intenties ten aanzien van talentontplooiing door middel van het programma verhoogd worden. De werknemers vullen zowel twee weken voor, als vier weken na het programma een vragenlijst in. In de vragenlijst wordt gevraagd naar onder andere attitudes en intenties ten aanzien van gedragingen die talentontplooiing bevorderen, zoals feedback geven en verschillende teamrollen aannemen. Er is aangetoond dat voor en na het programma zeer hoog gescoord wordt op motivatie, attitudes en intenties. Het trainingsprogramma heeft hierop geen effect. De enige variabele die significant toeneemt ten aanzien van de voormeting is kennis van de theorie. Deze kennis blijkt (net als attitudes) een directe voorspeller van intenties. Verhoging van deze kennis leidt in interactie met attitudes tot een betere voorspelling van gedragsintenties ten aanzien van talentontplooiing. Subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole veranderen niet naar aanleiding van het trainingsprogramma en blijken geen voorspellers van intenties. De implicaties van de bevindingen voor het trainingsprogramma en de Theorie van Gepland Gedrag worden bediscussieerd.

Voorwoord

Mijn onderzoek zou dit onderzoek niet zijn als Eric en José mij niet hadden aangenomen om stage te komen lopen. Eric en Richard ontzettend bedankt dat jullie mij de kans hebben gegeven om te leren en ervaring op te doen bij jullie prachtige training- en coachingsbureau. Van begin af aan heb ik bewonderend toegekeken hoe jullie het beste in mensen naar boven weten te halen. Eric, bedankt voor onze gesprekken, je vertrouwen in mij en je aanmoediging!

Mijn lieve collega's Urs, José en Sam; bedankt voor jullie hulp bij mijn onderzoek, jullie meedenken en vooral alle goede gesprekken en gezelligheid! En alle, onze relatie zal niet in den schuif verstoffen, want ik mis jullie nog heel vaak. I hope we keep touching eachother...

Bedankt:

Chris, Sam en Richard voor de hulp bij de Engelse versie van mijn vragenlijsten en mails. Lieke en Laura, voor jullie interesse en het meedenken over mijn onderzoek. Alle medewerkers van het software bedrijf in België, die zo geduldig mijn vragenlijsten hebben ingevuld. Daarnaast wil ik diezelfde medewerkers bedanken voor alle positieve aanmoedigingen die zij mij stuurden via email.

Mijn onderzoek zou ook zeker niet dit onderzoek zijn zonder de hulp van mijn 'goeroe' op het wetenschappelijke gebied: Michael Häfner. Mede doordat jij een stuk geduldiger bent dan ik, hebben we van dit onderzoek iets gemaakt waar ik tevreden over ben. Micha, ontzettend bedankt dat ik je alles mocht vragen, voor je begeleiding en je kritische blik. Het enthousiasme waarmee jij kunt vertellen over sociaal wetenschappelijk onderzoek en zelfs statistische analyses heeft me gemotiveerd door te gaan. En...alles komt goed!

Lieve Bart, zonder jou was het zeker niet gelukt om dit onderzoek te schrijven. Het is een luxe jou als sociaal psycholoog om advies te kunnen vragen en als vriendje om mij te knuffelen en steunen als ik dat nodig heb.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord.....	3
Inhoudsopgave.....	4/5
Inleiding.....	6
Theorie van Gepland Gedrag.....	7
<i>Attitudes</i>	7
<i>Intenties</i>	8
<i>Gedrag</i>	8
<i>Subjectieve normen</i>	8
<i>Waargenomen gedragscontrole</i>	9
Achtergrondvariabelen.....	9
<i>Kennis</i>	9
<i>Motivatie</i>	9
Hypothesen.....	10
Methoden.....	11
Respondenten.....	11
Design.....	11
Procedure.....	11
Meetinstrument.....	11/12
Invulling van de vragenlijsten en betrouwbaarheid van de schalen.....	12
<i>Attitudes</i>	12/13
<i>Intenties</i>	13
<i>Subjectieve normen</i>	13/14
<i>Waargenomen gedragscontrole</i>	14
<i>Kennis</i>	14/15
<i>Motivatie</i>	15
<i>Open vragen</i>	15/16

Resultaten	16
Hypothese 1	
<i>Theoretisch gestuurde analyse van de voormeting</i>	16
<i>Empirisch gestuurde analyse van de voormeting</i>	16
<i>Samenvatting van de resultaten</i>	16/17
<i>Theoretisch gestuurde analyse van de nameting</i>	17
<i>Empirisch gestuurde analyse van de nameting</i>	17
<i>Samenvatting resultaten van de nameting</i>	17/18
Hypothese 2	
<i>Theoretisch gestuurde analyse voormeting</i>	18/19
<i>Samenvatting van de resultaten</i>	19/20
<i>Theoretisch gestuurde analyse nameting</i>	20
<i>Samenvatting van de resultaten van de nameting</i>	21
Hypothese 3	
<i>Theoretische analyse van verschillen op attitudes en intenties</i>	21
<i>Verdiepende analyse van verschillen op overige variabelen</i>	22
<i>Samenvatting van de resultaten van de derde hypothese</i>	22/23
Discussie	24/25
<i>Homogeniteit van de schalen</i>	25
<i>Ervaring van sociale druk</i>	26
<i>Non response</i>	26
<i>Framing van het onderzoek</i>	26
<i>Lange termijn effecten</i>	26/27
<i>Gedragsverandering</i>	27
Conclusie	28/30
Referenties	31/32
Bijlage 1: Instructiemail.....	33
Bijlage 2: Nederlandse vragenlijst.....	34/37
Bijlage 3: Herinneringsmail.....	38
Bijlage 4: Open vragen.....	39
Bijlage 5: Impressie gedragsverandering.....	40

Inleiding

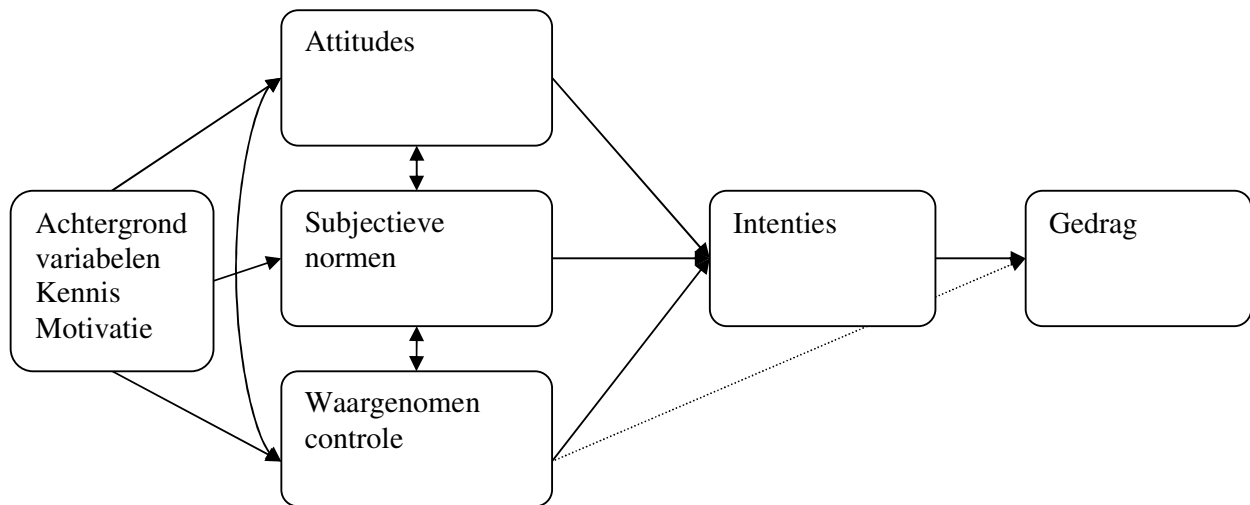
Ontdek je talenten! Ontwikkel je kwaliteiten en haal meer plezier uit je werk... In de zoektocht naar efficiëntere werknemers die meer plezier beleven aan hun werk waarin hun kwaliteiten tot uiting kunnen komen, kunnen bedrijven hun werknemers naar trainingen sturen. Een populair onderwerp van deze trainingen is 'talentontplooiing'. Het uitgangspunt is dat werknemers die zich bewust zijn van hun drijfveren en natuurlijke kwaliteiten, zich productiever inzetten voor het bedrijf. Training- en coachingsbureaus helpen bij het ontplooiën van talenten. Geïnspireerd door (populair) wetenschappelijke theorieën en goeroes op het gebied van talentontplooiing (bijv. Meredith Belbin, Steven Covey) bieden zij programma's aan die talentontplooiing bevorderen.

In dit onderzoek wordt een trainingsprogramma op het gebied van talentontplooiing geëvalueerd. Tijdens het programma reflecteren werknemers onder begeleiding van professionele trainers twee dagen op hun persoonlijke kwaliteiten en drijfveren. Daarnaast worden er theorieën en opdrachten verstrekt die ten grondslag liggen aan talentontplooiing, theorieën over bijvoorbeeld motivatiefactoren in je werk (Herzberg en Hamlin, 1961) en timemanagement. De bedoeling is om werknemers bewust te maken van hun eigen kwaliteiten en hen een handvat te bieden deze kwaliteiten te ontwikkelen. In het trainingsprogramma ligt de nadruk op de positieve eigenschappen van de werknemer en worden bronnen in kaart gebracht waar de werknemer energie van krijgt. Uit recentelijk promotieonderzoek blijkt dat het verhogen van energiebronnen (zoals sociale steun van collega's, het krijgen van feedback en ontplooiingskansen) leidt tot hogere bevoegenheid van de werknemer. Een bevoegen werknemer is betrokken bij de organisatie, minder vaak ziek en heeft een hoge intentie te blijven (van Rhenen, 2008). Aan het eind van de twee programmadagen vertrekt iedere werknemer met een persoonlijk plan, waarin specifieke doelen staan die talentontplooiing op het werk bevorderen en energieverhogend zijn.

Maar wat zijn nu daadwerkelijk de effecten van een talentenprogramma? Het doel van dit onderzoek is te onderzoeken welke effecten een trainingsprogramma heeft op attitudes en intenties met betrekking tot talentontplooiing. Daarvoor wordt eerst gekeken naar attitudes en intenties aan de hand van de Theorie van Gepland Gedrag (Ajzen, 1991) en vervolgens naar eventuele achtergrondvariabelen die attitudes kunnen beïnvloeden, zoals motivatie en kennis.

Theorie van Gepland Gedrag

Om de effecten van een trainingsprogramma te kunnen onderzoeken, is het belangrijk inzicht te krijgen in de onderlinge samenhang tussen attitudes en intenties. In veel gezondheidsonderzoek naar effecten van interventieprogramma's wordt gebruik gemaakt van de Theorie van Gepland Gedrag (Ajzen, 1991; Brug, Schaalma, Kok, Meertens en van der Molen, 2000). De Theorie van Gepland Gedrag is een beschrijvende theorie op het gebied van attitudes, intenties en gedrag (zie figuur 1 voor een schematische weergave).



Figuur 1. Theory van Gepland Gedrag, inclusief achtergrondvariabelen (Ajzen, 1991)

Attitude

Een attitude is een samengevatte evaluatie van een object (Bohner en Wänke, 2002). Een object kan vele vormen aannemen, zoals een voorwerp, persoon of gedrag. Het object in dit onderzoek is gedrag met betrekking tot talentontplooiing, zoals het ontvangen van feedback, activiteiten efficiënt plannen en het aannemen van de verschillende teamrollen van Belbin (1993). Overwegend positieve attitudes ten aanzien van een object leiden tot sterke intenties met betrekking tot het object (Ajzen, 1991). Dit betekent dat als werknemers een positieve houding hebben ten opzichte van talentontplooiing, dat dan hun intenties om daadwerkelijk te ontplooien sterk zijn.

Intenties

Intenties zijn instructies die mensen zichzelf geven met betrekking tot het uitvoeren van het gedrag (Triandis, 1980). Uit onderzoek blijkt dat gedragsintenties een hoge voorspellende waarde hebben voor gedrag (Sheeran, 2002). In de Theorie van Gepland Gedrag is te zien dat intenties de directe voorloper zijn van gedrag. Als intenties om talenten te ontplooien sterk zijn, dan is de kans dat werknemers daadwerkelijk gedragingen uitvoeren om hun talenten te ontplooien groot (Ajzen, 1991).

Gedrag

Hoewel het interessant is om daadwerkelijk gedrag te onderzoeken, brengt het meten van gedrag een aantal praktische en methodische moeilijkheden met zich mee. Het specifieke meetniveau van gedrag levert moeilijkheden op in de vergelijking met attitudes en intenties (Fazio en Olson, 2003). Gedrag is situatieafhankelijk, waar attitudes en intenties dat in mindere mate zijn. Feedback geven aan collega's (gedrag) kan per week verschillen, hoewel de intentie om feedback te geven onveranderd blijft. Daarnaast hebben intenties een hoge voorspellende waarde voor gedrag (Sheeran, 2002). Daarom is ervoor gekozen om in dit onderzoek alleen attitudes en gedragsintenties met betrekking tot talentontplooiing te onderzoeken. Ter oriëntatie is in de nameting van het onderzoek een open vraag over de ervaren gedragsverandering van de werknemer opgenomen.

Volgens het Model van Gepland Gedrag hebben niet alleen attitudes, maar ook subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole invloed op gedragsintenties. Om een betere voorspelling van attitudes op intenties te kunnen maken, zijn deze variabelen meegenomen in dit onderzoek.

Subjectieve normen

Subjectieve normen verwijzen naar de sociale druk die een persoon ervaart om het doelgedrag (ontplooiing) wel of niet te vertonen in de toekomst (Ajzen, 1991). Over het algemeen komt deze sociale druk van vrienden, familie of in het geval van dit onderzoek collega's. Wanneer collega's enthousiast zijn over talentontplooiing, dan is de deelnemer aan het programma waarschijnlijk ook enthousiast om zijn/ haar talenten te ontplooien in de toekomst.

Waargenomen gedragscontrole

De waargenomen gedragscontrole is de eigen beleving van een persoon hoe complex of eenvoudig het te vertonen gedrag is en in hoeverre de persoon het gedrag (ontplooien) denkt te beheersen. Wanneer de waargenomen gedragscontrole overeenkomt met de werkelijke gedragscontrole van een persoon, voorspelt waargenomen gedragscontrole op een directe manier het bijpassende gedrag (Ajzen, 1991). In figuur 1 is te zien dat waargenomen gedragscontrole, subjectieve normen en attitudes elkaar onderling beïnvloeden. Over het algemeen geldt; hoe hoger de attitudes, subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole ten aanzien van een bepaald gedrag, des te sterker de gedragsintenties.

Achtergrondvariabelen

In de Theorie van Gepland Gedrag wordt ruimte gelaten voor achtergrondvariabelen die van invloed zijn op attitudes (Brug et al., 2000). Twee variabelen die relevant zijn vanuit het geëvalueerde trainingsprogramma zijn kennis en motivatie. De trainers van het talentenprogramma verstrekken verschillende theorieën over talentontplooiing en geven hulpmiddelen om talentontplooiing te bevorderen. Welke invloed heeft deze opgedane kennis op de vorming van attitudes en intenties? En heeft de motivatie om talenten te ontplooien invloed op de attitudes en intenties van werknemers?

Kennis

Uit onderzoek naar de invloed van kennis op gezondheidsgedrag (Rijken , Calsbeek, Morren en Bensing, 2007) is gebleken dat adequate educatie leidt tot een positievere attitude ten opzichte van het kennis object. In het trainingsprogramma wordt kennis ten aanzien van het ontplooien van talenten verstrekt. Daarnaast krijgen werknemers inzicht in welke vaardigheden zij kunnen verhogen om hun talenten tot uiting te laten komen. Zoals te zien in de Theorie van Gepland Gedrag (Figuur 1; Ajzen 1991) lijkt kennis de intenties te beïnvloeden via attitudes. Dat betekent dat wanneer kennis over een onderwerp verhoogd wordt, de attitudes positiever worden en positievere attitudes voorspellen sterkere intenties.

Motivatie

Naast het verstrekken van kennis wordt in het trainingsprogramma veel aandacht besteedt aan wat werknemers motiveert in hun werk of in het bedrijf. Wanneer een werknemer zo min mogelijk obstakels ervaart in het werk en zoveel mogelijk interne en externe stimulans ervaart

om het werk uit te voeren, is de motivatie en efficiëntie het hoogst (Herzberg en Hamlin, 1961). Geldt dit ook met betrekking tot talentontplooiing? Als een werknemer gemotiveerd is om talenten te ontplooiën, zijn de attitudes dan positiever en de intenties sterker om het daadwerkelijk te doen? Uit het MODE- model (Motivation and Opportunity of Development) van Fazio (1990, in Fazio en Olsen, 2003) blijkt dat mensen die sterk gemotiveerd zijn om gedrag uit te voeren en in de gelegenheid zijn om gedrag te overwegen, sterkere intenties vormen om gedrag uit te voeren dan mensen die dat niet zijn. Daarnaast blijkt dat als mensen sterk gemotiveerd zijn om talenten te ontplooiën en als doel hebben om bijvoorbeeld talenten te ontplooiën, dat zij dan het gedrag en middelen om dat doel te bereiken positiever evalueren (Ferguson en Bargh, 2004). Anders gezegd: werknemers vormen een positievere attitude ten opzichte van ontplooiing, als zij sterk gemotiveerd zijn.

Hypothesen

Wat betekenen bovenstaande redeneringen voor de verwachtingen van de effecten van een talentenprogramma op attitudes en intenties? Ten eerste, als attitudes, subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole hoog zijn, dan zijn de bijpassende gedragsintenties sterk (Ajzen, 1991). Ten tweede, wanneer kennis en motivatie met betrekking tot ontplooiing hoog zijn, dan zijn attitudes positief ten aanzien van talentontplooiing (Calsbeek et. al, 2007; Fazio, 1990; Ferguson en Bargh, 2004). Ten slotte, vanwege de vergroting van kennis en verhoging van motivatie door middel van het trainingsprogramma, wordt verwacht dat attitudes en intenties met betrekking tot talentontplooiing na de training hoger zijn dan voor de training.

Methoden

Respondenten

In totaal hebben 35 medewerkers (16 vrouwen, 19 mannen) de eerste en tweede vragenlijst ingevuld (46% van de in totaal ondervraagde werknemers). De werknemers zijn in de leeftijd van 24 - 59 jaar ($M = 36,7$ jaar, $SD = 9,4$). Zij zijn allen werkzaam bij een Belgisch softwarebedrijf. In het bedrijf worden drie talen gesproken: Engels, Frans en Nederlands. De werknemers die deelnemen aan het talentenprogramma lopen sterk uiteen in hun arbeidstijd bij het bedrijf, variërend van 7 maanden tot 16 jaar. Vier werknemers hebben (1 keer) eerder een talentenprogramma gevolgd.

Design

In dit onderzoek is twee weken voor de training een vragenlijst afgenomen en vier weken na het trainingsprogramma nog eens. In de vragenlijsten wordt gevraagd naar verschillende aspecten met betrekking tot talentontplooiing (attitudes, intenties, subjectieve normen, waargenomen gedragscontrole, kennis en motivatie). Niet alleen het verschil wordt onderzocht tussen de eerste en tweede meting, maar ook of achtergrondvariabelen (kennis en motivatie) en determinanten (attitudes, subjectieve normen, waargenomen gedragscontrole) doorwerken in intenties.

Procedure

In de periode van onderzoek werd een groep werknemers van een Belgisch softwarebedrijf getraind vanuit het trainingsbedrijf, daarom is ervoor gekozen om deze specifieke groep te onderzoeken.

Iedere deelnemer aan het programma kreeg 2 weken voor het programma via zijn/haar emailadres een instructie voor het invullen van de vragenlijst (zie bijlage 1), waar een Engelse en Nederlandse versie van de vragenlijst was bijgesloten (voor de Nederlandse vragenlijst, zie bijlage 2). Vanwege de meertaligheid van werknemers werden de trainingen in het Engels gegeven en slechts 1 in het Nederlands. Daarom werd de mogelijkheid geboden een Engelse of Nederlandse vragenlijst in te vullen. In de instructie werd nadrukkelijk vermeld de vragenlijst serieus en zonder overleg met collega's in te vullen. Dit om een zo zuiver mogelijke impressie te krijgen van de attitudes en intenties van de werknemer zelf. Om de drempel van deelname te verlagen werd anonimiteit beloofd. Deze werd gewaarborgd door iedere vragenlijst bij ontvangst te koppelen aan een nummer, in plaats van een naam. Het

invullen van de vragenlijst duurde ongeveer 10 minuten per vragenlijst. De ingevulde vragenlijsten werden via mail geretourneerd. Een week na de eerste instructiemail met vragenlijst werd een herinneringsmail (zie bijlage 3) gestuurd aan degene die nog niet geantwoord hadden met de vraag alsnog te reageren. Na deelname aan de eerste en/ of tweede vragenlijst werden deelnemers via mail bedankt. Na afloop van het onderzoek werd een persoonlijk bedankje in de vorm van een kleinigheidje voor iedere deelnemer naar het bedrijf gestuurd.

Meetinstrument

De twee vragenlijsten bestaan beide uit 27 stellingen (zie bijlage 2), waarop gereageerd kon worden op een 7-puntschaal van ‘helemaal mee oneens’ tot ‘helemaal mee eens’ (Baarda, de Goede en Kalmijn, 2000; Likert, 1932). De stellingen hebben betrekking op ontplooiingsgerelateerde gedragingen op het werk (feedback geven/ ontvangen, activiteiten indelen, doelen stellen en verschillende teamrollen aannemen). De stellingen zijn vormgegeven naar voorbeeld van eerder (gezondheids-)onderzoek. Ten aanzien van deze gedragingen werden attitudes, intenties, subjectieve normen, waargenomen gedragscontrole, kennis en motivatie uitgevraagd. Ter aanvulling zijn in de tweede vragenlijst open vragen opgenomen met betrekking tot gedrag ten aanzien van talentontplooiing en de beleving van het programma (zie bijlage 4). Het opnemen van open vragen dient ter oriëntatie van de invloed van het programma op eventuele gedragsverandering in de weken na het programma en de beleving van het trainingsprogramma.

Invulling van de vragenlijsten en betrouwbaarheid van de schalen

Attitudes

De attitudes die worden uitgevraagd hebben betrekking op de globale houding van de werknemer ten opzichte van talentontplooiing op het werk en hun houding ten opzichte van verschillende gedragingen ten aanzien van talentontplooiing op het werk, zoals feedback geven en persoonlijke uitdagingen aangaan op het werk. De ontplooiingsgerelateerde gedragingen zijn afgeleid van het trainingsprogramma. In totaal worden 6 specifieke en 3 globale attitudes ten opzichte van talentontplooiing uitgevraagd. Voorbeelden hiervan zijn ‘Ik vind het belangrijk om persoonlijke uitdagingen aan te gaan op het werk de komende tijd’ en ‘Ik vind het belangrijk een actieve instelling te hebben in de ontwikkeling van mijn persoonlijke talenten’. De antwoorden op deze 9 vragen vormen de ‘attitudeschaal’ en geven

weer hoe nuttig en belangrijk werknemers talentontplooiing op het werk vinden. Aan de hand van een itemanalyse is de homogeniteit van de negen attitude vragen vastgesteld. Naar aanleiding van deze analyse is besloten om alle negen items te gebruiken in de vorming van de attitudeschaal voor zowel de voormeting ($\alpha = .783$) als de nameting ($\alpha = .878$).

Intenties

Gedragsintenties worden gemeten aan de hand van 6 items. Daarvan meet 1 item de globale intentie ('Ik ben van plan mij in de nabije toekomst bezig te houden met de ontwikkeling van mijn talenten op het werk') en 5 items meten intenties ten aanzien van gedrags specifieke onderdelen (bijvoorbeeld: 'Ik ben van plan om de komende tijd doelen te stellen om de ontwikkeling van mijn talenten te bevorderen op het werk'). De gedragingen met betrekking tot talentontplooiing zijn dezelfde als op de attitude vragen, afgeleid uit het trainingsprogramma. Intenties worden zowel globaal als specifiek uitgevraagd, om de vergelijkbaarheid met attitudes te vergroten.

Voor een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid is voor de intentieschaal van de eerste meting het item 'Ik ben van plan om persoonlijke uitdagingen aan te gaan op het werk de komende tijd' eruit gehaald ($\alpha = .739$). Hierdoor blijven vijf items over in de eerste intentieschaal. In de intentieschaal op de nameting is het item 'Ik ben van plan om de komende tijd mijn collega's feedback te geven met betrekking tot hun functioneren binnen het bedrijf' weggelaten in de vorming van de intentieschaal. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid enigszins verhoogd ($\alpha = .915$) en blijven vijf items over die samen de intentieschaal vormen op de nameting.

Subjectieve normen

Subjectieve normen bestaan uit twee componenten: 'normatieve verwachtingen' en 'motivatie om aan te passen' (Brug et al, 2001). Normatieve verwachtingen zijn de verwachtingen die de werknemer heeft van belangrijke anderen (in het geval van dit onderzoek collega's van wie zij de mening belangrijk vinden). Motivatie om aan te passen is de mate waarin de werknemers geneigd is zich aan de mening van anderen aan te passen. In dit onderzoek worden alleen normatieve verwachtingen gemeten, omdat motivatie om aan te passen methodische en praktische problemen met zich mee brengt. Om een eerlijke weergave te krijgen van de neiging om aan te passen is een geavanceerdere techniek vereist dan de Likert- schaal (1932). De extra informatie die het meten oplevert is miniem. Daarom wordt 'motivatie om aan te passen' in veel onderzoeken achterwege gelaten (Brug et al, 2001), zo ook in dit onderzoek. Subjectieve normen worden uitgevraagd in 3 items. Een voorbeeld hiervan is 'In mijn

werkomgeving wordt belang gehecht aan het ontplooien van mijn talenten'. De subjectieve norm- schaal geeft een beeld van de mate waarin de werknemer denkt dat de werkomgeving waarde hecht aan zijn/ haar talentontplooiing. Op basis van de itemanalyse worden op de eerste meting ($\alpha = .612$) en de tweede meting ($\alpha = .562$) alle drie de items gebruikt voor de vorming van de 'subjectieve normenschaal'.

Waargenomen gedragscontrole

Waargenomen gedragscontrole wordt in de volgende dimensies verdeeld: waargenomen moeilijkheid van het gedrag, waargenomen controle over het gedrag en de eigen effectiviteit met betrekking tot het uitvoeren van dit gedrag (Conner, Lawton, Chorlton, Manstead en Stradling, 2007). Waargenomen moeilijkheid ('Ik vind het moeilijk om mijn talenten te ontplooien'), waargenomen controle ('Ik heb zelf controle over de ontwikkeling van mijn talenten binnen mijn werk') en eigen effectiviteit ('Ik heb er vertrouwen in dat ik mijn talenten kan ontplooien in mijn werk') worden alle drie afzonderlijk gemeten in 1 vraag. In plaats van een semantisch differentiële schaal zoals gebruikt in Conner et al. (2001) is voor deze items gebruik gemaakt van de 7 puntsschaal (Likert, 1932). Dit is gedaan om de schalen van alle gemeten variabelen in het onderzoek consistent en vergelijkbaar te houden. Met betrekking tot de homogeniteit van de gebruikte schalen worden zowel op de eerste meting als de tweede meting de drie items meegenomen (resp. $\alpha = .258$, $\alpha = .541$). De waargenomen gedragsschaal geeft het idee weer dat de werknemer heeft van de eigen beheersing van gedragingen die talentontplooiing bevorderen.

Kennis

Kennis wordt in effect onderzoeken meestal zeer specifiek gemeten met bijvoorbeeld multiple choice vragen. Dit wordt gedaan in onderzoeken die als doel hebben het onderzoeken van kennisvergroting binnen een specifiek vakgebied. Het uitvragen van specifieke kennis over talentontplooiing ligt niet in de lijn met het doel van dit onderzoek en zou met het specifieke meetniveau niet vergelijkbaar zijn met de andere variabelen. Echter, omdat kennis als achtergrondvariabele invloed kan hebben op attitudes en intenties (Brug et al, 2001), wordt kennis in twee globale items meegenomen in de vragenlijst ('Ik weet welke theorieën belangrijk zijn bij de ontwikkeling van mijn talenten' en 'Ik weet welke vaardigheden ik moet ontwikkelen om mijn talenten te kunnen ontplooien'). Uit de itemanalyse van de kennis items blijkt dat tussen de twee items een negatieve correlatie bestaat. Hierdoor kunnen deze geen

betrouwbare schaal vormen en is er voor gekozen om de items apart mee te nemen in de analyses van dit onderzoek.

Motivatie

Aan de hand van Herzberg's motivatietheorie (Herzberg en Hamlin, 1961) zijn 4 globale items opgesteld die betrekking hebben op het werk (motiverende factoren, stressoren en arbeidssatisfactie). Motiverende factoren zijn de omstandigheden binnen een bedrijf die ervoor zorgen dat je gemotiveerd blijft om het werk te doen. Stressoren zijn factoren die belettend zijn voor de uitvoering van het werk en daardoor demotiverend werken. In de context van dit onderzoek zijn beide factoren omgezet naar de context van talentontplooiing op het werk. Voor motiverende factoren en stressoren zijn beiden 1 globaal item opgenomen (motiverend: 'Ik vind mijn werkplek een motiverende omgeving om mijn talenten te ontplooien', stressor: 'Op mijn werk zijn omstandigheden die voorkomen dat ik mijn talenten kan ontwikkelen'). Voor arbeidssatisfactie zijn twee globale items opgenomen ('Over het algemeen ga ik tevreden naar mijn werk' en 'Ik ben gemotiveerd om mijn talenten te ontwikkelen binnen het bedrijf waar ik nu werkzaam ben'). Voor alle items geldt dat een hogere score een hogere motivatie betekent, met uitzondering van het stressoren item. Dit item is voor de analyse omgeschaald. Echter, uit de itemanalyse blijkt dat het item 'Op mijn werk zijn omstandigheden die voorkomen dat ik mijn talenten kan ontwikkelen' zowel op de voormeting als op de nameting zorgt voor een lagere homogeniteit van de schaal. Daarom is besloten dit item in beide analyses te verwijderen, zodat een hogere betrouwbaarheid ontstaat van de motivatieschaal (voormeting; $\alpha = .556$, nameting; $\alpha = .827$).

Open vragen

Op de eerste vragenlijst is ruimte gelaten voor opmerkingen over de vragenlijst. De tweede vragenlijst is inhoudelijk en methodisch hetzelfde als de eerste vragenlijst. Als toevoeging zijn drie open vragen opgenomen over ervaren gedragsverandering ('Heeft het programma ervoor gezorgd dat u dingen anders aanpakt?'), positieve ('Wat heeft u als meest positief ervaren aan het programma?') en/ of negatieve punten van het programma ('Welke punten van het programma vond u minder relevant?') (zie bijlage 4) en wederom ruimte voor opmerkingen. De eerste open vraag op de tweede vragenlijst kan meer inzicht geven in de interpretatie van de resultaten van de gesloten vragen. Daarnaast kunnen de positieve en negatieve punten helpen bij verbetering van het programma of behoud van bepaalde positief

ervaren onderdelen. De vraag over gedragsverandering dient ter oriëntatie op eventueel vervolgonderzoek.

Resultaten

Hypothese 1: Als attitudes, subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole hoog zijn, dan zijn de bijpassende gedragsintenties sterk

Theoretisch gestuurde analyse van de voormeting

De eerste hypothese veronderstelt dat positieve attitudes, subjectieve normen en hoge waargenomen gedragscontrole leiden tot sterke gedragsintenties (Ajzen, 1991). Om inzicht te krijgen in welke factoren de beste voorspeller zijn voor gedragsintenties, worden de onafhankelijke variabelen (attitudes, subjectieve normen en waargenomen controle) ingevoerd in een 'enter regressie' analyse. In deze benadering wordt de relatie met intenties voor iedere eventuele voorspellende variabele berekend. Daaruit blijkt dat alleen attitudes een significante voorspeller zijn voor gedragsintenties ($r = .561$, $R^2 = .315$, $p = .030$).

Empirisch gestuurde analyse van de voormeting

Om te onderzoeken of kennis en motivatie (achtergrondvariabelen) ook van invloed zijn op intenties, wordt een 'stapsgewijze multi-pele regressie' analyse uitgevoerd in het statistische bewerkingsprogramma SPSS. In deze benadering worden uitsluitende de significante predictoren meegenomen in de analyse. Als onafhankelijke variabelen worden de attitudes, subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole en daarnaast de achtergrondvariabelen kennis en motivatie ingevoerd. Uit deze analyse blijkt dat nog steeds alleen attitudes een directe voorspeller zijn van intenties ($r = .498$, $R^2 = .248$, $p = .000$).

Samenvatting van de resultaten

Uit de enter regressie analyse van de onafhankelijke variabelen blijkt dat attitudes bijna 32% van de variantie van gedragsintenties verklaren. Subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole dragen niet significant bij aan de voorspelling van gedragsintenties. Uit de empirisch gestuurde stapsgewijze regressieanalyse blijkt dat kennis en motivatie geen voorspellende waarde hebben voor gedragsintenties. Opmerkelijk is de lichte afname van de relatie tussen attitudes en intenties en de verklaarde variantie van intenties, wanneer achtergrondvariabelen worden meegenomen in de voorspelling. De resultaten ondersteunen

de hypothese dat positieve attitudes leiden tot hogere gedragsintenties. De resultaten laten daarnaast zien dat subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole geen voorspeller zijn van intenties, in tegenstelling tot de gestelde hypothese.

Theoretisch gestuurde analyse van de nameting

Opnieuw wordt de eerste hypothese getoetst met een enter regressie analyse, dit keer met data die verkregen is vier weken na het programma. Attitudes, subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole worden als onafhankelijke variabelen meegenomen in een regressie analyse ter voorspelling van intenties. Uit de analyse blijkt dat attitudes een significante voorspeller zijn van intenties na het programma ($r = .645$, $R^2 = .416$, $p = .003$).

Empirisch gestuurde analyse van de nameting

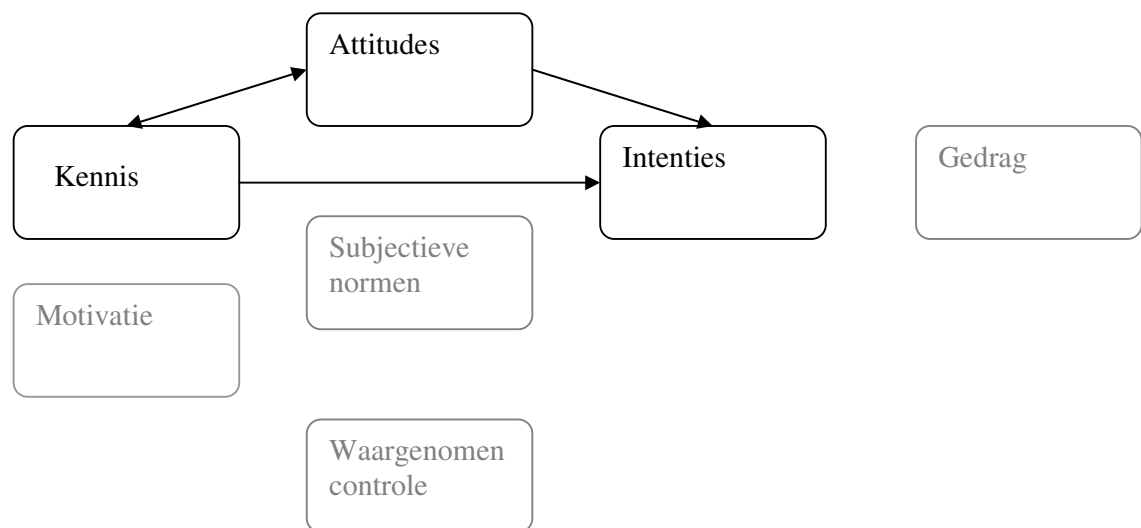
Net als op de voormeting wordt onderzocht of kennis en motivatie (achtergrondvariabelen) van invloed zijn op intenties. Samen met de onafhankelijke variabelen worden deze ingevoerd in een stapsgewijze regressieanalyse en de berekening wordt opnieuw uitgevoerd. Nu blijkt dat kennis item 1¹ én attitudes van significante betekenis zijn in de voorspelling van gedragsintenties. Samen verklaren zij bijna 59% van de verklaarde variantie van intenties ($r = .767$, $R^2 = .588$, $p = .000$). Om te controleren of attitudes eventueel een mediator zijn in de relatie tussen kennis item 1 en intenties is een Sobel Test voor mediatie effecten (Baron & Kenny, 1986) uitgevoerd. Hieruit blijkt dat attitudes een mediator zijn in de relatie tussen kennis item 1 en intenties ($Z = 1.80$, $p = .007$). Kennis item 1 blijkt een bijna significante mediator te zijn in de relatie tussen attitudes en intenties ($Z = 1.84$, $p = .066$).

Samenvatting resultaten voor de eerste hypothese

In de eerste hypothese wordt verwacht dat positieve- attitudes, -subjectieve normen en -waargenomen gedragscontrole leiden tot hogere intenties (Ajzen, 1991). Uit de theoretisch gestuurde enter regressie analyse blijkt dat alleen attitudes een significante voorspeller is van intenties. Ten opzichte van de voormeting is de verklaarde variantie van intenties door attitudes in de theoretische analyse verhoogd van 32% naar bijna 42%. Als kennis en motivatie worden meegenomen in een stapsgewijze regressie analyse, blijkt kennis item 1 eveneens een significante voorspeller van intenties. Kennis van de theorie en attitudes vormen samen bijna 59% van de verklaarde variantie van intenties op de nameting van het onderzoek.

¹ 'Ik weet welke theorieën belangrijk zijn voor de ontwikkeling van mijn talenten.'

Zoals weergegeven in het Model van Gepland Gedrag (Ajzen, 1991) lijkt attitude een mediërende variabele te zijn in de relatie tussen kennis en intenties. Er kan van een mediatie effect gesproken worden als de invloed van een voorspellende variabele (kennis) op de afhankelijke variabele (intenties) wordt gemedieerd door een derde variabele (attitudes) (Miles en Shevlin, 2001). Kennis heeft dan in eerste instantie invloed op attitudes en attitudes beïnvloeden daarna intenties. Uit de Sobel Test voor mediatie effecten blijkt dat attitude een mediator is in de relatie tussen kennis van de theorie en intenties. Hoe meer kennis van de theorie, hoe positiever de attitude en hoe sterker de intentie om talenten de ontplooiën. Deze bevindingen ondersteunen de Theorie van Gepland Gedrag (Ajzen, 1991). Echter, kennis item 1 lijkt is bijna een significante mediator in de relatie tussen attitudes en intenties. Het lijkt erop dat kennis en attitudes elkáár versterken in de voorspelling van intenties.



Figuur 2. Schematische weergave resultaten eerste hypothese (nameting)

Hypothese 2: Wanneer kennis en motivatie met betrekking tot ontplooiing hoog zijn, dan zijn attitudes positief ten aanzien van talentontplooiing

Theoretisch gestuurde analyse voormeting

Ten eerste worden de partiële correlaties voor kennis en motivatie ten aanzien van attitudes berekend. In deze analyse wordt gecontroleerd voor eventuele covariabelen, ofwel subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole. Daaruit blijkt dat motivatie en kennis geen correlaties vertonen met attitudes, als er gecontroleerd is voor subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole. Voor een overzicht van de waardes zie tabel 1.

Tabel 1 *Correlaties en significantieniveau van de partiële correlaties tussen kennis, motivatie en attitudes. Gecontroleerd voor subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole (voormeting).*

Variabelen	Correlatie (r) attitudes	Significantie niveau (p)
Kennis item 1	.099	.595
Kennis item 2	-.110	.556
Motivatie	.056	.763

Naast de relatie met attitudes, is de relatie tussen kennis, motivatie en aan de andere kant subjectieve normen en gedragscontrole onderzocht. Hierbij wordt attitude als controle variabele opgenomen. Uit de partiële correlatie analyse blijkt dat motivatie een significante relatie vertoont met subjectieve normen ($r = .447$, $p = .012$) en bijna significant met waargenomen gedragscontrole ($r = .481$, $p = .066$). Daarnaast correleert kennis item 2² significant met waargenomen gedragscontrole ($r = .382$, $p = .034$). Voor een overzicht van de waardes zie tabel 1a.

Tabel 1a *Correlaties en significantieniveau van de partiële correlaties tussen kennis, motivatie en subjectieve normen, waargenomen gedragscontrole. Gecontroleerd voor attitudes (voormeting).*

Variabelen	Correlatie (r) Subjectieve normen	Significantie niveau (p)	Correlatie Waargenomen controle	Significantie niveau
Kennis item 1	-.044	.816	-.202	.275
Kennis item 2	.282	.125	.382	.034
Motivatie	.447	.012	.481	.066

Samenvatting resultaten van de voormeting

Uit de partiële correlatie analyse blijkt dat kennis en motivatie niet correleren met attitudes, wanneer gecontroleerd wordt voor subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole. Dit is in tegenspraak met de gestelde hypothese. Daarnaast is getoetst of de achtergrondvariabelen

² 'Ik weet welke vaardigheden ik moet ontwikkelen om mijn talenten te kunnen ontplooiën'

(kennis en motivatie) correleren met subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole. Hier wordt gecontroleerd voor attitudes. Uit de analyse blijkt dat motivatie significant correleert met subjectieve normen. Dat betekent dat hoe hoger de motivatie is, des te belangrijker is de sociale druk van collega's en werkomgeving betreft talentontplooiing. Motivatie vertoont een bijna significante correlatie met waargenomen gedragscontrole. Als laatste blijkt dat kennis item 2 een significante correlatie met waargenomen gedragscontrole vertoont. Dit betekent dat hoe beter iemand weet welke vaardigheden ontwikkeld moeten worden om talenten te ontplooiën, dat dan het idee dat je daadwerkelijk je talenten kunt ontplooiën toeneemt. De samenhang tussen motivatie & subjectieve normen, motivatie & waargenomen gedragscontrole en kennis & waargenomen gedragscontrole is in overeenstemming met het verdiepende theoretische kader uit de inleiding. Echter, dat kennis en motivatie beiden geen correlatie vertonen met attitude komt niet overeen met de theorie.

Theoretisch gestuurde analyse voor de nameting

Om hypothese 2 te toetsen op de nameting is opnieuw gebruik gemaakt van partiële correlaties. Wederom wordt de relatie onderzocht tussen de twee kennis items, motivatie en attitudes. Met als controle variabelen subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole. Motivatie vertoont een bijna significante relatie met attitudes ($r = .325, p = .075$).

Tabel 2 *Correlaties en significantieniveau van de partiële correlaties tussen kennis, motivatie en attitudes. Gecontroleerd voor subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole (nameting).*

Variabelen	Correlatie (r) attitudes 2	Significantie niveau (p)
Kennis item 1	.179	.334
Kennis item 2	.191	.304
Motivatie	.325	.075

Voor de nameting worden wederom de partiële correlaties van motivatie en kennis met subjectieve normen en waargenomen controle berekend. Hieruit blijkt dat alleen motivatie significant correleert met waargenomen gedragscontrole ($r = .611, p = .000$). Voor een overzicht van de resultaten zie tabel 2a op de volgende pagina.

Samenvatting van de resultaten voor de nameting

Uit de resultaten van de nameting blijkt dat motivatie bijna significant correleert met attitudes, wanneer gecontroleerd wordt voor subjectieve normen, waargenomen gedragscontrole en kennis. In vergelijking met de voormeting lijkt gemotiveerd zijn op de tweede meting belangrijker voor het vormen van positieve attitudes.

Daarnaast blijkt uit de resultaten van de partiële correlatie analyse dat gemotiveerde deelnemers meer het idee hebben dat ze controle hebben over hun talentontplooiing, dan ongemotiveerde werknemers. De relatie tussen motivatie en waargenomen gedragscontrole versterkt ten opzichte van de voormeting. In vergelijking met de voormeting is de correlatie tussen motivatie en subjectieve normen weggevallen op de tweede meting. De invloed van kennis van de te ontplooiën vaardigheden (kennis item 2) op waargenomen gedragscontrole valt eveneens weg.

Tabel 2a *Correlaties en significantieniveau van de partiële correlaties tussen kennis, motivatie en subjectieve normen, waargenomen gedragscontrole. Gecontroleerd voor attitudes (nameting).*

Variabelen	Correlatie (r) Subjectieve normen 2	Significantie niveau (p)	Correlatie Waargenomen controle 2	Significantie Niveau
Kennis item 1	.211	.255	.218	.240
Kennis item 2	.217	.240	.253	.170
Motivatie	.212	.253	.611	.000

Hypothese 3: Attitudes zijn na het volgen van het programma positiever en intenties sterker, als gevolg van verhoogde kennis en motivatie

Theoretische analyse van verschillen op attitudes en intenties

Om een antwoord te vinden op de vraag of attitudes en intenties daadwerkelijk toenemen na het volgen van het onderzochte trainingsprogramma, wordt door middel van een gekoppelde steekproeventest getoetst of er significante verschillen zijn in scores op de eerste en tweede meting. In tegenstelling tot de derde hypothese blijken er geen significante verschillen in de scores op attitudes en intenties voor en na het trainingsprogramma. Zie tabel 3 voor een overzicht van de resultaten.

Verdiepende analyse van verschillen op overige variabelen

Praktisch en theoretisch gezien is het interessant om te onderzoeken of het trainingsprogramma wél effecten vertoond op de resterende variabelen (subjectieve normen, waargenomen gedragscontrole, kennis en motivatie). Uit de gekoppelde steekproeventest blijkt dat alleen de gemiddelde scores op kennis item 1 significant verschillend op de voor- en nameting ($t = -5.06, p = .000$). Het tweede kennis item verschilt bijna significant op de voor- en nameting ($t = -1.825, p = .077$).

Tabel 3 *Gemiddelde scores en standaarddeviaties op de voor en nameting van de verschillende variabelen (attitudes, intenties, subjectieve normen, waargenomen gedragscontrole, kennis item 1+2 en motivatie).*

Variabelen	Gem. score Meting 1 (voor)	Gem. score Meting 2 (na)	Standaarddeviatie
Attitude	5.73	5.71	1.00/ 1.10
Intenties	5.02	5.25	.87/ .72
Subjectieve normen	4.53	4.75	.46/ .47
Waargenomen gedragscontrole	4.67	4.51	.38/ .51
Kennis item 1	3.23	4.69*	.28/ .20
Kennis item 2	4.54	5**	.21/ .18
Motivatie	5.53	5.37	.41/ .47

* Gevonden verschil is significant, $p = .000$.

** Gevonden verschil is bijna significant, $p = .077$.

Samenvatting van de resultaten voor de derde hypothese

In tegenstelling tot de hypothese is er geen significant verschil tussen attitudes en intenties op de voor- en nameting. Uit de data blijkt dat de werknemers voor het programma al positieve attitudes ten opzichte van talentontplooiing hadden en sterke intenties. De attitudes blijven positief en intenties blijven sterk. Ditzelfde lijkt het geval voor motivatie, aangezien de gemiddelde scores hoog zijn, maar niet significant verschillen.

Uit de test voor gekoppelde steekproeven van de overige variabelen blijkt dat alleen kennis item 1 significant verschilt op de voor en nameting. Dat betekent dat kennis over de theorie significant is toegenomen. Daarnaast blijkt kennis item 2 bijna significant te verschillen op de voor- en nameting. Het effect van het trainingsprogramma lijkt daarmee voornamelijk op het gebied van kennisverhoging te liggen. Zowel subjectieve normen als waargenomen gedragscontrole verschillen niet significant op de voor- en nameting.

Discussie

In dit onderzoek zijn de effecten van een trainingsprogramma op attitudes en intenties inzichtelijk gemaakt. Op basis van onder andere de Theorie van Gepland Gedrag (TGG, Ajzen, 1991) zijn hypothesen opgesteld met betrekking tot attitudes en intenties. Ten eerste wordt verondersteld dat positieve attitudes, -subjectieve normen en sterke waargenomen gedragscontrole leiden tot sterke intenties. Voorafgaand aan het programma bleken attitudes een directe voorspeller van intenties. Hoe positiever de attitudes ten aanzien van talentontplooiing, des te sterker intenties om te ontplooien. Dit komt overeen met de hypothese. Subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole bleken niet van voorspellende waarde voor intenties. Het kan zijn dat de matige betrouwbaarheid van hun schalen daarvoor de oorzaak zijn. Maar het kan ook zijn dat de sociale druk van collega's niet van belang is voor de intenties om talenten te ontplooien en dat de ervaren controle over het gedrag geen noodzakelijke voorspeller is. Op de nameting bleken niet alleen attitudes, maar ook kennis van de theorie een directe voorspeller van intenties. De resultaten tonen een mediatie van attitudes aan, maar het blijkt dat ook kennis een mediator is in de relatie tussen attitudes en intenties. Een eenduidig mediatie effect is niet vastgesteld. Kennis van theorie is niet alleen een achtergrondvariabele van attitudes, maar een variabele die interacterend met attitudes de intenties op directe wijze voorspelt. En daardoor is kennis van grotere invloed op intenties dan verondersteld in de inleiding op basis van de Theorie van Gepland Gedrag.

Ten tweede wordt verondersteld dat motivatie en kennis een voorspeller zijn voor attitudes. Op de voormeting bleken beide variabelen geen directe voorspeller te zijn. Naar aanleiding van het programma neemt motivatie toe als voorspeller van attitudes, maar is nog steeds niet significant. Kennis blijkt zowel voor- als na het trainingsprogramma geen directe voorspeller van attitudes. Dit is opmerkelijk, want kennis van de theorie bleek in de test van mediatie effecten wel een voorspeller te zijn van attitudes. Kennelijk verdwijnt de invloed van kennis van de theorie, wanneer andere variabelen mee worden genomen in de voorspelling van attitudes. Theoretisch gezien zou het mogelijk zijn dat de kennis van invloed is op subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole. Echter, de data ondersteunt deze veronderstelling niet. Daarnaast toont dit onderzoek aan dat motivatie wel een voorspeller is van waargenomen gedragscontrole na het volgen van het programma. Interessant is dat sterke motivatie niet leidt tot een toename van de ervaren gedragscontrole. Dit kan te wijten zijn aan matige betrouwbaarheid van de waargenomen controleschaal (zie *'homogeniteit van de schalen'* in

alternatieve verklaringen) of het volgen van een programma leidt niet tot het toenemen van waargenomen gedragscontrole.

Ten slotte is onderzocht of het trainingsprogramma zorgt voor toenames in attitudes en intenties. Het blijkt dat attitudes en intenties voorafgaand aan het programma al dermate hoog zijn, dat toename nauwelijks mogelijk is. Dit wordt ook wel een plafondeffect van de scores genoemd (Miles en Shevlin, 2001). Dat betekent dat het trainingsprogramma hierop geen invloed heeft.

Verwacht werd dat motivatie en kennis toenemen naar aanleiding van het programma. De motivatie bleek voorafgaand aan het programma eveneens tegen het maximale aan te zitten. Op de nameting zijn de scores hierop hetzelfde. Dat betekent wederom geen trainingseffect op motivatie om te ontplooien. Voor kennis van de theorie geldt wel een significante toename op de tweede meting. Dat betekent dat de werknemers meer van talentontplooiing weten na het programma dan ervoor. Een bijna significante toename geldt voor kennis van de vaardigheden die ontwikkeld kunnen worden om talentontplooiing te bevorderen. Deze resultaten spreken voor een trainingseffect op de globale toename van kennis over het ontplooien van talenten.

Voor subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole wordt geen verschil gevonden in de voor- en nameting. Dat betekent dat de sociale druk vanuit de werkomgeving om talenten te ontplooien niet toeneemt en de ervaring van controle over het ontplooien van de talenten ook niet. Het zou kunnen dat het trainingsprogramma hierop geen effect heeft, maar een alternatieve verklaring ligt in de matige betrouwbaarheid van de schalen om deze constructen te meten.

Voordat definitieve conclusies getrokken kunnen worden, worden hieronder een aantal discussiepunten en/ of alternatieve verklaringen aangedragen die van betekenis kunnen zijn voor de interpretatie van de resultaten.

Homogeniteit van de schalen

Een kritische blik op de betrouwbaarheid van de subjectieve normenschaal en waargenomen controleschaal leert dat deze matig zijn. Dat betekent dat, volgens Goodwin (2002), het twijfelachtig is of deze schalen de constructen op juiste wijze meten en dat de resultaten met voorzichtigheid geïnterpreteerd moeten worden.

Ervaring van sociale druk

Het blijkt dat werknemers redelijk hoog scoren op subjectieve normen. Er zit geen verschil in de sociale druk van collega's die een werknemer ervaart voor of na het programma om talenten te ontplooien. Verhoging van de sociale druk vanuit de werkomgeving zou werknemers kunnen aansporen in hun intenties om talenten te ontwikkelen. De invloed van sociale druk is afhankelijk van de neiging die een persoon heeft om toe te geven aan druk vanuit de omgeving. Dat wijst op een onvolledigheid in het huidige onderzoek, namelijk de neiging om toe te geven aan sociale druk is niet meegenomen in het onderzoek. Het zou interessant zijn om deze neiging van werknemers wel mee te nemen in vervolgonderzoek, omdat dit een vollediger beeld geeft van de subjectieve normen van werknemers.

Non response

In totaal is 45% van de vragenlijsten geretourneerd. Enkele vragenlijsten werden niet teruggezonden in verband met ziekte of transfer naar een ander bedrijf. Daarmee blijft ongeveer de helft van de ondervraagde werknemers ongemeten. Het kan zijn dat de proefpersonen die wel reageren, dat doen omdat ze sterk gemotiveerd zijn om aan het programma mee te doen en een positief gekleurde mening hebben. Daarmee vormen zij een aselechte steekproef (Baarda et al., 2000) en geven wellicht een positievere indruk van de effecten van het programma dan de gehele groep werknemers.

Framing van het onderzoek:

Om het onderzoek overzichtelijk te houden zijn effecten onderzocht met betrekking tot talentontplooiing *op het werk*. Dat betekent dat de resultaten in dit licht benaderd moeten worden en dat uitspraken van dit onderzoek geen recht doen aan eventuele effecten op persoonlijke talentontwikkelingen naar aanleiding van het trainingsprogramma.

Lange termijn effecten

Twee weken voor en vier weken na het programma zijn de attitudes positief en de intenties hoog om talenten te ontplooien. Na het programma kan het zijn dat het enthousiasme van de trainer nog na dreunt in de gedachten van de werknemers of dat talentontplooiing nog vers in het geheugen zit en daarom de attitudes en intenties sturen. Hoe staat het met de attitudes en intenties als de dagelijkse sleur is teruggekeerd? Als de werkdruk zich hoog heeft opgestapeld en managers hoge verwachtingen stellen? Blijven de sterke intenties om te ontplooien in tact als de werkomstandigheden het niet toe lijken te laten en als de bewustwording naar

aanleiding van het programma is uitgedoofd? Of lukt het werknemers om ontplooiing te integreren in het dagelijkse leven en van talentontplooiing een gewoonte te maken? Om deze vragen te beantwoorden en lange termijn effecten te kunnen onderzoeken is vervolg onderzoek nodig, dat plaatsvindt na een grotere tijdsspanne.

Gedragsverandering

Hoewel de Theorie van Gepland Gedrag (Ajzen, 1991) een inzichtelijk model geeft over de onderliggende structuur van gedrag, toont recentelijker onderzoek aan dat gedrag niet altijd doelbewust plaatsvindt. Oulette en Wood (1998) toonden aan dat gedrag dat vaak voorkomt (of gewoontes) te voorspellen is door gedrag dat in het verleden vertoond is. Bij gedrag dat niet vaak voorkomt en voorkomt in variërende contexten, wordt de relatie tussen gedrag uit het verleden en toekomstig gedrag gemedieerd door intenties. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat intenties om te ontplooiën sterk zijn. Leiden sterke intenties automatisch tot het ontplooiën van talenten? Om een indruk te krijgen hiervan is een samenvatting van de antwoorden over gedragsverandering opgenomen in bijlage 5. Uit deze antwoorden blijkt ongeveer de helft van de werknemers het idee te hebben dat er na het programma gedragsverandering heeft plaatsgevonden. Hoewel dit onderzoek een beeld schetst van de veranderingen in attitudes en intenties, zou het interessant zijn om te onderzoeken in hoeverre sterke intenties daadwerkelijk leiden tot gedrag met betrekking tot talentontplooiing en wat eventuele overige voorspellers van gedrag zijn.

Conclusie

De bevindingen in dit onderzoek hebben betrekking op zowel de Theorie van Gepland Gedrag (TGG, Ajzen, 1991) als op de effecten van het trainingsprogramma. Eerst worden de antwoorden beschreven en hun implicaties voor de theorie, vervolgens de eventuele effecten naar aanleiding van het trainingsprogramma. Tevens worden hier en daar suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

Uit het onderzoek blijkt dat positieve attitudes leiden tot gedragsintenties. Als aanvulling op de TGG, zijn ook kennis en motivatie opgenomen in het onderzoek als achtergrondvariabele van attitudes. Kennis van de theorie is een directe voorspeller van de intenties om te ontplooien. In de voorspelling van intenties vindt interactie plaats tussen kennis van de theorie en attitudes. Dat betekent dat kennis niet alleen een voorwaarde is voor attitudes, maar ook voor intenties. Daarom is het aannemelijk dat kennis van de theorie wordt opgenomen als centrale determinant van intenties in de TGG. Omdat kennis nu slechts globaal met twee items globaal getest is, zou het interessant zijn verdiepend onderzoek uit te voeren naar de invloed van kennis op attitudes en intenties.

Motivatie om te ontplooien blijkt nauwelijks van invloed op attitudes en niet op intenties, zoals beargumenteerd in de inleiding. Is motivatie om te ontplooien daarmee irrelevant voor de TGG? Nee, motivatie blijkt wel te correleren met waargenomen gedragscontrole. Daarom is het niet overbodig motivatie mee te nemen in de TGG. Het zou kunnen dat motivatie niet attitudes en intenties beïnvloedt, maar wel via waargenomen gedragscontrole invloed heeft op het uiteindelijke ontplooiingsgedrag. Om de waarde van motivatie voor de Theorie van Gepland Gedrag nauwkeuriger in te schatten, zou het interessant zijn om de invloed van motivatie op attitudes en waargenomen gedragscontrole verder te onderzoeken.

Hoewel de TGG beschrijft dat subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole van invloed zijn op attitudes en intenties, is dit uit de data van dit onderzoek niet gebleken. Het kan zijn dat de matige homogeniteit van de schalen een oorzaak is hiervan. Aan de andere kant, wellicht zijn positieve normen en sterke waargenomen gedragscontrole niet noodzakelijk voor het vormen van positieve attitudes en sterke intenties. Als subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole niet verantwoordelijk zijn voor de overige variantie in intenties, dan zou nader onderzoek moeten uitwijzen welke variabelen daar wel verantwoordelijk voor zijn.

Tot nu zijn conclusies besproken die relevant zijn voor het theoretische kader van dit onderzoek. Maar wat zijn nu de effecten van het trainingsprogramma op attitudes en intenties? Ten eerste blijkt dat werknemers positieve attitudes hebben ten aanzien van talentontplooiing en dat hun intenties om te ontplooien sterk zijn als zij aan het programma beginnen. Na het programma bleken deze onveranderd positief en sterk. Dat betekent dat het trainingsprogramma geen invloed heeft op de attitudes en intenties van de werknemers om te ontplooien, want positiever dan positiefst en sterker dan sterkst kan niet. Echter, een positieve houding ten opzichte van talentontplooiing bleek na het programma wel van grotere invloed op gedragsintenties dan voorafgaand aan het programma. Anders gezegd, talenten ontplooien 'belangrijk en nuttig' vinden vormt na het programma een stevigere basis voor het 'van plan zijn' om te ontplooien. Het trainingsprogramma zorgt voor een versterkte integratie van deze twee voorspellers van gedrag.

Het belangrijk en nuttig vinden van ontplooien alleen is niet genoeg voor sterke intenties. Ook kennis van de theorie blijkt een essentieel onderdeel van gedragsintenties. Deze kennis wordt aantoonbaar door het trainingsprogramma verhoogd. Samen met een positieve houding ten opzichte van talentontplooiing bepaalt kennis van de theorie bijna zestig procent van de gedragsintenties. Als kennis van de theorie zo belangrijk is voor de vorming van intenties, is het dan niet voldoende om werknemers hierover een boek te laten lezen? Eventuele achtergrondvariabelen van kennisverwerking zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Het zou interessant zijn om de invloed van variabelen als 'overtuigingskracht van de trainer' op de verwerking van kennis mee te nemen in vervolgonderzoek, om een antwoord te krijgen op de vraag *waarom* een trainingsprogramma meerwaarde heeft op kennisverhoging van talentontplooiing.

Ruim veertig procent van gedragsintenties blijven onverklaard. Had het programma hier effect op kunnen hebben? Het antwoord is misschien. Het programma heeft bijvoorbeeld geen effect op de subjectieve normen van werknemers om talenten te ontplooien. De werknemer heeft na het volgen van het programma niet het idee dat talentontplooiing vanuit de werkomgeving meer gestimuleerd of gewaardeerd wordt dan ervoor. Terwijl sociale druk of aanmoediging vanuit de directe omgeving de intenties kunnen versterken.

Ook de waargenomen gedragscontrole verandert niet naar aanleiding van het programma. Het trainingsprogramma moedigt aan pro-actief te zijn in de ontwikkeling van talenten, zelf 'achter het stuur te kruipen' van je eigen talentontwikkeling. Daarbij worden kennis over- en oefeningen met verschillende gedragingen geboden, zodat werknemers daarna zelf aan de slag kunnen. Toch heeft de werknemer na het volgen van het trainingsprogramma niet meer

vertrouwen in de eigen vaardigheden en lijkt het ontwikkelen van talenten nog steeds even moeilijk als daarvoor. Om nog zekerder te zijn dat werknemers daadwerkelijk talenten gaan ontplooien en wellicht in de toekomst blijven ontplooien, is een verhoging van waargenomen gedragscontrole noodzakelijk. Het is aannemelijk dat werknemers meer begeleiding nodig hebben om het geleerde toe te passen in de activiteiten van alledag.

Kortom, het trainingsprogramma integreert een positieve houding met gedragsintenties en verhoogt de globale kennis van de theorie over talentontplooiing. Wellicht kan in de toekomst effect worden geboekt door het verhogen van sociale druk (aanmoediging) vanuit de werkomgeving en door het verhogen van de waargenomen gedragscontrole die werknemers hebben over de eigen talentontwikkeling. Het zou interessant zijn om na een langere tijdspanne een herhalend onderzoek uit te voeren om lange termijneffecten van het programma te onderzoeken. Tevens zou onderzoek naar daadwerkelijke gedragsverandering kunnen plaatsvinden als uitbreiding op dit onderzoek.

Referenties

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Baarda, D. B., Goede, M. P. M., de & Kalmijn, M. (2000). *Basisboek Enquêteeren en gestructureerd interviewen*. Groningen: Wolters- Noordhoff.
- 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.
- Belbin, R.M. (1993). *Team Roles at Work: A Strategy for Human Resource Management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Bohner, G., & Wänke, M. (2002). *Attitudes & attitude change*. Hove, UK: Psychology Press.
- Brug, J., Schaalman, H., Kok, G., Meertens, R. M., & Molen, H. T., van der (2001). *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering. Een planmatige aanpak*. Assen: Van Gorcum & Comp.
- Conner, M., Lawton, R., Parker, D., Chorlton, K., Manstead, A. S. R., & Stradling, S., (2007). Application of the theory of planned behaviour to the prediction of objectively assessed breaking of posted speed limits. *British journal of psychology*, 98, 429-454.
- Fazio, R. H., & Olson, M. A. (2003). Implicit measures in social cognition research: Their meaning and uses. *Annual Review of Psychology*, 54, 297- 327.
- Ferguson, M. J., & Bargh, J. A. (2004). Liking is for doing: The effects of goal pursuit on automatic evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 557-572.
- Goodwin, C. J. (2002). *Research in psychology. Methods and Design*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Herzberg, F. I., & Hamlin, R. M. (1961). A motivation-hygiene concept of mental health. *Mental Hygiene*, 45, 394-401.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes, *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying Regresson & Correlation. A Guide for Students and Researchers*. London: Sage Publications Ltd.
- Ouellette, J. A., & Wood, W. (1998). Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which past behavior predicts future behavior. *Psychological Bulletin*, 124, 54–74.

- Rhenen, W. van (2008). *From stress to engagement*. Utrecht: Arboned.
- Rijken, M., Calsbeek, H., Morren, M., & Bensing, J. (2007). Knowledge and Attitudes towards Genetic Testing: A Two Year Follow-Up Study in Patients with Asthma, Diabetes Mellitus and Cardiovascular Disease. *Journal of genetic counseling*, 16, 493-504
- Sheeran, P. (2002). Intention-behavior relations: A conceptual and empirical review. In: W. Stroebe and M. Hewstone, Editors, *European Review of Social Psychology*, 12, 1–36.
- Triandis, H., C.(1980). Values, attitudes, and interpersonal behaviour. In H.E. Howe (Ed.), *Beliefs, Attitudes and Values*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1980, 195-259.

Bijlage 1: Instructiemail

Dear employee of X Belgium,

X has assigned me to conduct a research project as to the effects of a X programme on developing your talents. The attached questionnaire is part of my research thesis as a Masters student in Social Psychology at Utrecht University. I would greatly appreciate 10 minutes of your time, to fill out this questionnaire.

Attached to this email, you will find an English and a Dutch questionnaire. You can fill out the version which is most convenient for you.

After completing the questionnaire, I would ask you to return it to the following email-address: ingrid.raaijmakers@X.nl (reply). Please, don't forget to save your answers to the file.

In the attachment you will also find the instructions for the questionnaire, please read them carefully. For filling out the questionnaire, you will receive a little gift afterwards. I wish you a very pleasant two days at the X programme and good luck with the questionnaire!

Kind regards,

Ingrid Raaijmakers

Bijlage 2: Vragenlijst 1 (Nederlandse versie)



Vragenlijst X programma

Beste medewerker van X Belgium,

In opdracht van X doe ik onderzoek naar de effecten van een X programma op de ontwikkeling van talenten. Deze vragenlijst is onderdeel van mijn afstudeeronderzoek als Masterstudente Sociale Psychologie aan de Universiteit Utrecht. Graag zou ik hiervoor 10 tot 15 minuten van uw tijd in beslag willen nemen.

In deze vragenlijst vraag ik u te reageren op een aantal stellingen met betrekking tot de ontwikkeling van uw talenten op het werk. Voor het welslagen van het onderzoek, is het van belang dat u eerlijk antwoord geeft. Daarbij wil ik u erop wijzen dat alle verzamelde gegevens volstrekt anoniem verwerkt worden.

Na iedere stelling volgt onderstaande 7-puntsschaal:

1 2 3 4 5 6 7
Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Als u geen mening over de stelling heeft kruist u cirkel 4 aan.

Van u wordt verwacht het antwoord te kiezen dat het beste bij uw mening past. Er is geen goed of fout antwoord, alleen uw mening is belangrijk. Over ongeveer een maand krijgt u per email een tweede vragenlijst gestuurd.

Het is belangrijk dat u de vragenlijst serieus en aandachtig invult. Probeer u niet te overleggen met collega's over de antwoorden, maar blijf zo dicht mogelijk bij uw eigen mening. Alvast hartelijk dank voor uw deelname en veel plezier bij het X programma de komende twee dagen!

Met vriendelijke groet,

Ingrid Raaijmakers

Heeft u vragen of bent u geïnteresseerd in de resultaten van het onderzoek? mail naar: ingrid.raaijmakers@X.nl

Voordat u aan de stellingen begint, nog een paar korte vragen

Ik ben een: man/ vrouw

Mijn leeftijd:.....jaar

Arbeidsduur bij X:.....

Aantal gevolgde programma's over talentontwikkeling:

Hieronder start de vragenlijst. Probeer niet te lang na te denken over uw antwoord, uw eerste ingeving is meestal de beste.

1. Ik weet welke theorieën belangrijk zijn bij de ontwikkeling van mijn talenten.

1 2 3 4 5 6 7
Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

2. Ik vind het nuttig om feedback te geven aan mijn collega's met betrekking tot hun functioneren op het werk.

1 2 3 4 5 6 7
Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

3. Ik vind het belangrijk om de activiteiten binnen mijn werk nauwkeurig in te delen, zodat ik efficiënt kan werken.

1 2 3 4 5 6 7
Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

4. Ik vind het belangrijk om inzicht te krijgen in de factoren die ik motiverend vind in mijn werk.

1 2 3 4 5 6 7
Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

5. Collega's in mijn directe omgeving, vinden dat ik mijn talenten zou moeten ontplooiën.

1 2 3 4 5 6 7
Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

6. In mijn werkomgeving wordt er belang gehecht aan het ontplooiën van mijn talenten.

1 2 3 4 5 6 7
Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

7. Ik vind het ontwikkelen van mijn talenten op het werk belangrijk.

1 2 3 4 5 6 7
Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

8. Ik vind het moeilijk om mijn talenten te ontplooiën.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

9. Ik heb er vertrouwen in dat ik mijn talenten kan ontplooien in mijn werk.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

10. Ik vind het nuttig om verschillende rollen aan te nemen binnen de samenwerking met mijn collega's.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

11. Ik ben van plan om mij in de nabije toekomst bezig te houden met de ontwikkeling van mijn talenten op het werk.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

12. Ik ben van plan om de komende tijd mijn collega's feedback te geven met betrekking tot hun functioneren binnen het bedrijf.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

13. Ik vind het belangrijk om binnen mijn werk persoonlijke uitdagingen aan te gaan.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

14. Ik ben van plan om persoonlijke uitdagingen aan te gaan op het werk de komende tijd.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

15. Ik heb zelf controle over de ontwikkeling van mijn talenten binnen mijn werk.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

16. Ik ben van plan om de komende tijd doelen te stellen om de ontwikkeling van mijn talenten te bevorderen op het werk.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

17. Ik vind het belangrijk een actieve instelling te hebben in de ontwikkeling van mijn persoonlijke talenten.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

18. Ik ben gemotiveerd om mijn talenten te ontwikkelen binnen het bedrijf waar ik nu werkzaam ben.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Helemaal mee eens

19. Ik weet welke vaardigheden ik moet ontwikkelen om mijn talenten te kunnen ontplooien.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

20. Ik word door collega's gestimuleerd mijn talenten te ontplooien.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

21. Ik vind mijn werkplek een motiverende omgeving om mijn talenten te ontplooien.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

22. Ik vind het belangrijk om op het werk doelen te stellen die te maken hebben met de ontwikkeling van mijn talenten.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

23. Op mijn werk zijn omstandigheden die voorkomen dat ik mijn talenten kan ontwikkelen.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

24. Ik vind het belangrijk dat collega's mij feedback geven over mijn functioneren binnen het bedrijf.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

25. Ik ben van plan om de komende tijd mijn activiteiten op het werk efficiënt in te delen.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

26. Over het algemeen ga ik tevreden naar mijn werk.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

27. De komende tijd ben ik van plan mijn rol in de samenwerking met mijn collega's aan te passen aan verschillende situaties.

1 2 3 4 5 6 7

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Eventuele opmerkingen:

Hartelijk dank voor uw deelname!

Bijlage 3: Herinneringsmail eerste vragenlijst

Dear employee of X Belgium,

Last week you received an email with a questionnaire about the X programme. Some of your colleagues have already returned the answers, but I have not received your answers yet. It is very important for my research that I receive as many questionnaires as possible. I would greatly appreciate if you would take 10 minutes to fill in the English or Dutch questionnaire which is attached to this email. Please, fill in the questionnaire before the start of the programme.

You can send the answers to the following email-address: ingrid.raaijmakers@X.nl . You will receive a little gift after filling in this questionnaire and the one that will be send to you after the X programme.

Kind regards,

Ingrid Raaijmakers

Bijlage 4: Open vragen tweede vragenlijst

Open vragen:

(neem zoveel ruimte voor uw antwoorden als u nodig heeft).

Heeft het X programma ervoor gezorgd dat u zaken anders aanpakt? Zo ja, wat voor zaken bent u anders aan gaan pakken?

Antwoord:

Wat heeft u als meest positieve aan het X programma ervaren? Kunt u uitleggen waarom?

Antwoord:

Welke aspecten van het X programma vond u minder relevant? Kunt u uitleggen waarom?

Antwoord:

Heeft u nog aanvullende opmerkingen?:

Hartelijk dank voor uw deelname!

Bijlage 5: Impressie van de antwoorden op de gedragsveranderingvraag

Om een impressie te krijgen van eventuele gedragsverandering is op de tweede vragenlijst een open vraag opgenomen over de ervaren gedragsverandering van de werknemers. Op de tweede vragenlijst hebben achtentwintig mensen de open gedragsverandering ingevuld. Voor veertien mensen heeft het programma naar eigen zeggen iets veranderd op het werk. De verandering bleek voor bijna iedere deelnemer op een ander terrein. Ter illustratie werd geantwoord 'Ik ben pro-actiever', 'Mede door het PEP³ plan ga ik stap per stap doelen stellen om allerlei nieuwe dingen uit te proberen & te leren' en 'ik ben niet meer bang om feedback te vragen aan anderen'. Tien werknemers antwoorden dat er geen verandering heeft plaatsgevonden in hun gedrag op het werk. Drie mensen gaven daarvoor een verklaring, waaronder 'voor mij zijn een heleboel behandelde zaken 'common sense''. Drie andere werknemers gaven aan dat er in beperkte mate verandering had opgetreden na het volgen van het trainingsprogramma, onder andere omdat 'er geen tijd of ruimte was om over het programma na te denken'.

³ Plan waarin de doelen van de werknemers staan uitgewerkt, ter bevordering van talentontplooiing op het werk.