

De Evaluatie van een leiderschapstraining.

Dorien `t Hart

Erasmus Universiteit Rotterdam

Naam: Dorien `t Hart
Studentnummer: 266908
Scriptie begeleider: Heleen van Mierlo
Extern instituut: Performatica

Samenvatting.

In dit onderzoek werd de effectiviteit van de training “effectief leiderschap” getest. Het design dat hiervoor is gebruikt, is de internal referencing strategie. Er zijn 119 proefpersonen getest op verschillende leiderschapsvaardigheden voor en na de training. Het testen is gedaan door middel van een 360 gradenfeedback instrument. Met behulp van repeated measures analyses zijn de verschillen tussen de voor en de nameting vergeleken voor de verschillende vaardigheden. Ook zijn de interactie effecten voor “tijd” en “relevantie” getest, waarbij relevantie staat voor de wel of niet getrainde leiderschapsvaardigheden. Uit de resultaten blijkt dat deze training effectief is geweest voor deze steekproef. De mogelijke verklaringen hiervoor worden besproken. Ten slotte worden de eventuele limitaties van deze studie uitgelegd.

Het is voor organisaties van belang om zich te blijven ontwikkelen en verbeteren, zodat er efficiënter gewerkt kan worden en er meer omzet wordt gedraaid. Ook is het tegenwoordig belangrijk voor een organisatie om zijn concurrenten voor te blijven. Training is een steeds meer voorkomende methode om de productiviteit van een organisatie op te schroeven. Het is ook een methode die gebruikt wordt om de doelen van de organisatie over te brengen op medewerkers. Alleen al in het jaar 2000 is er in de VS 54 miljard dollar uitgegeven aan bedrijfstrainingen door organisaties met 100 of meer medewerkers (Arthur, Edens, Bell & Bennet, 2003). Bij het uitgeven van zulke bedragen is het voor een organisatie belangrijk de training te evalueren. De evaluatie van een training is het systematisch vergaren van data over het succes van een trainingsprogramma (I.L. Goldstein, 1986, in Kraiger, Ford & Salas, 1993). Bovendien is het voor de trainingsbureaus van belang om te onderzoeken of een training effect heeft. Als blijkt dat de training nauwelijks effect heeft, dan is het verstandig deze training aan te passen. Als blijkt dat een training een aantoonbaar positief effect heeft, dan is dit goede reclame voor het bedrijf. Of trainingen daadwerkelijk positieve effecten opleveren voor organisaties is nog onduidelijk, er is weinig onderzoek naar gedaan (Haccoun & Saks, 1998).

Uit onderzoek bleek dat het gedrag van leidinggevendenden positieve effecten kan hebben op de prestaties en motivatie van de medewerkers aan wie zij leiding geven (Bass, Jung, Avolio & Berson, 2003). Om deze reden worden er veel trainingen gegeven voor leidinggevend personeel. De verwachtingen voor een leiderschapstraining zijn hoog, het is immers de bedoeling dat de hele afdeling beter zal gaan functioneren! Er is nog niet veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van deze leiderschapstrainingen. Een van de onderzoeken die zijn gedaan, is het onderzoek van Barling, Weber en Kelloway (1996) naar de effectiviteit van een training voor transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap is een leiderschapsstijl waarbij charisma van de leider, intellectuele stimulatie van de werknemers en aandacht voor de individuele behoeftes van de werknemers, centraal staat (Barling, Weber & Kelloway, 1996). Dit onderzoek maakte gebruik van een pretest-posttest controle groep design en toonde aan dat de training significant effect had op het gedrag van de leidinggevendenden. Volgens hun medewerkers vertoonden zij meer gedragingen die passen bij transformationeel leiderschap. Het nadeel van deze studie is dat het aantal proefpersonen erg klein is, in de experimentele groep zitten slechts 9 personen en in de controle groep 11. Dit is niet bevorderlijk voor de power van het onderzoek (Stevens, 2002). Verder is het een nadeel dat de proefpersonen alleen werden beoordeeld door medewerkers. Zij hebben zelf geen oordeel over hun eigen vorderingen kunnen geven, evenmin als hun leidinggevendenden of

collega's. Dit kan een vertekend beeld opleveren, omdat medewerkers de neiging hebben positief te oordelen over hun leidinggevenden als zij het idee hebben dat de leidinggevende de beoordeling te zien krijgt (Dahmus & Redmont, 1993, in Seifert, McDonald & Yukl, 2003).

Een ander onderzoek naar de effecten van een leiderschapstraining is uitgevoerd door Harrison (1992). Harrison onderzocht de effectiviteit van een leiderschapstraining gericht op leiderschap in verschillende culturen. Ook hier werd een pretest-posttest met controle groep design gebruikt. Uit het onderzoek bleek dat de experimentele groep significant hoger scoorde op een vragenlijst over crosscultureel leiderschap na de training. De nadelen van deze studie zijn dat het aantal proefpersonen klein is, namelijk 11 in de experimentele groep en 12 in de controle groep, en dat de training die de leidinggevenden ontvingen niet in alle gevallen even lang duurde. Er waren dus onbedoelde verschillen in training binnen de experimentele groep. Een ander nadeel is dat de effectiviteit die hier gemeten wordt, geoperationaliseerd is als de score op een vragenlijst over crosscultureel leiderschap. Dit geeft dus aan of de deelnemers aan de training de theorie hebben onthouden. Voor organisaties is het van groter belang of de deelnemers van de training de geleerde vaardigheden ook in de praktijk kunnen toepassen (Haccoun & Saks, 1998).

Burke en Day (1986) voerden een meta-analyse uit naar het effect van trainingen. Uit deze meta-analyse kwam dat leiderschapstrainingen gemiddeld matig effectief zijn. Dit onderzoek is echter gedateerd. De trainingen die tegenwoordig gegeven worden, maken gebruik van recentere theorie en andere trainingsmethoden dan de trainingen uit het onderzoek van Burke en Day (1986). Meer onderzoek naar de effecten van leiderschapstrainingen is hier dus theoretisch en praktisch relevant.

Een belangrijke theorie op het gebied van training evaluatie is de theorie van Kirkpatrick over de vier niveaus van evaluatie (1987; in Haccoun & Saks, 1998). Deze theorie gaat er vanuit dat een training geheel geslaagd is als: de trainee tevreden is (niveau 1), de trainee het materiaal van de training heeft geleerd (niveau 2), de trainee zich effectiever gedraagt op zijn werk (niveau 3) en de organisatie er beter van is geworden (niveau 4). Niveau 1 is hierbij afwijkend. "Er is nauwelijks variantie te vinden bij metingen op niveau één, de meeste trainees reageren positief op alle trainingservaring en het is herhaaldelijk bewezen dat de score op niveau één geen relatie heeft met de score op de andere niveaus" (Alliger & Janak, 1989; in Haccoun & Saks, 1998). De tevredenheid met de training geeft niet aan of de training daadwerkelijk effect heeft op de getrainde vaardigheden. Toch wordt er vaak naar de tevredenheid van de trainees gevraagd. Dit is belangrijk voor trainingsbedrijven,

want als de training niet als prettig wordt ervaren door de trainees dan zal deze training niet goed verkopen (Haccoun & Saks, 1998).

Bij het evalueren van een training, zijn verschillende variabelen belangrijk. Ten eerste de “groep” als onafhankelijke variabele. Er zijn meestal 2 groepen; 1 groep die een training krijgt en 1 controlegroep die geen training krijgt. De afhankelijke variabelen zijn de uitkomsten op de niveaus van Kirkpatrick, waarbij niet persé alle 4 niveaus worden gemeten. Andere variabelen waar rekening mee gehouden wordt, zijn: leeftijd, niveau van opleiding, openness to experience en transferklimaat. Transferklimaat wordt gedefinieerd als: de situaties en consequenties die motiverend of demotiverend werken wat betreft het toepassen van de getrainde vaardigheden, kennis, attitudes, enz. Het gaat hier om een interactie tussen de werkelijke organisatie kenmerken en de persoonlijke perceptie hiervan door de individuen (Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995). Uit onderzoek bleek dat transfer klimaat een relatie heeft met de mate waarin medewerkers de getrainde vaardigheden daadwerkelijk gaan toepassen in de praktijk (Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995). Openness to experience is een persoonlijkheidstrekk uit de Big five (Gully, Koles, Payne & Whiteman, 2002). Openness to experience wordt gedefinieerd als: “de aanleg om nieuwe en ongebruikelijke ervaringen te verwelkomen zonder angst (Fitzgerald, 1966, in Gully et al., 2002). Uit onderzoek bleek dat deze persoonlijkheidstrekk een positief verband heeft met trainingsvaardigheid en de bereidheid om nieuwe vaardigheden te leren (Mount & Barrick, 1995, in Gully et al., 2002) Leeftijd en opleiding zijn van invloed op het leervermogen van mensen (Perlmutter & Hall, 1992).

In het ideale geval zou onderzoek naar training hetzelfde uitgevoerd moeten worden als onderzoek naar behandeling. 2 Random ingedeelde groepen, 1 experimentele groep en 1 controle groep, worden vergeleken op een voor- en een nameting. Dit is het klassieke experimentele design (Cook & Campbell, 1979; in Haccoun & Saks, 1998). In de praktijk blijkt echter dat dit moeilijk te verwezenlijken is. Het is vooral lastig om aan een controle groep te komen waar de deelnemers random voor ingedeeld zijn. Vaak wordt daarom gebruik gemaakt van longitudinaal onderzoek. Bij longitudinaal onderzoek gebruikt men één groep, waarvan de voormeting met de nameting wordt vergeleken. Dit is, statistisch gezien, een minder sterke opzet, omdat de verschillen tussen de voor- en de nameting, behalve door de training, ook veroorzaakt kunnen worden door verschillende artefacten waar niet voor te controleren is (Haccoun & Hamtieux, 1994).

Er zijn een aantal methoden ontwikkeld waarmee het mogelijk is om een wetenschappelijk geloofwaardig onderzoek te doen én rekening te houden met de beperkingen

die de praktijk met zich meebrengt. Een voorbeeld is het gebruik van intacte groepen. Intacte groepen zijn groepen die voor het onderzoek al bestonden en dus niet random zijn ingedeeld (Stevens, 2002). De aanpassing die wordt gedaan om het onderzoek wetenschappelijk verantwoord te laten zijn, zit in de analyses. Als de groepen random ingedeeld zijn, dan wordt er een ANCOVA gebruikt om de groepen te vergelijken. Als de groepen intacte groepen zijn dan mag de ANCOVA in principe niet gebruikt worden, omdat deze analyse er vanuit gaat dat de groepen gelijk zijn op de voormeting. Het is dan mogelijk om een ANOVA op gain scores te gebruiken. Hierbij vergelijk je alleen de toename tussen de voor en de na-meting. Er kan met een t-test een vergelijking worden gemaakt tussen de 2 groepen op de voormeting. Als blijkt dat deze 2, weliswaar intacte groepen, niet significant verschillen op de voormeting dan kan de ANCOVA wel gebruikt worden (Stevens, 2002).

Huidig onderzoek.

In het huidige onderzoek werd een leiderschapstraining geëvalueerd met behulp de internal referencing strategy. Dit is een andere methode die nog niet veel gebruikt wordt, maar wel een sterke power kan hebben (Haccoun & Saks, 1998). Bij deze methode heb je slechts één groep nodig, omdat de experimentele groep tegelijkertijd zijn eigen controle groep is. Dit werkt als volgt: de groep wordt op minstens 2 afhankelijke variabelen getest, waarbij minstens 1 variabele relevant is voor de training en minstens 1 variabele niet relevant is voor de training. Als het verschil tussen de voor- en de nameting bij de relevante variabele significant groter is dan het verschil bij de niet relevante variabele, dan is de training effectief.

Het voordeel van deze methode is dat je geen aparte controle groep hoeft te gebruiken. Dit is een praktisch voordeel, omdat het lastig is om proefpersonen te vinden voor een onderzoek als ze geen training krijgen. Dit is ook een empirisch voordeel, omdat je nu een controle groep hebt die exact gelijk is aan je experimentele groep. Dit betekent dat je alleen de verschillen meet die veroorzaakt zijn door de training en niet de verschillen veroorzaakt door individuele verschillen als motivatie, intelligentie, enz. Ook voor ongewenste effecten van o.a. gewenning, onverwachte gebeurtenissen, testen en instrumentatie wordt op deze manier gecontroleerd. Bovendien zijn er meer proefpersonen per groep, omdat, in plaats van de groep in 2 te delen, alle proefpersonen gebruikt kunnen worden voor de controle én de experimentele groep.

Dit maakt het mogelijk om een onderwerp als leiderschapstraining, waar bedrijven tegenwoordig steeds meer gebruik van maken en waarvan de werking eigenlijk nog vrij onbekend is, op een wetenschappelijke verantwoorde manier te onderzoeken.

Verder zal er gebruik gemaakt worden van de 360 gradenfeedback methode, waarbij de proefpersonen zichzelf beoordelen, maar ook beoordeeld zullen worden door hun leidinggevende, hun collega's en hun ondergeschikten. Dit omdat de 360 graden feedback een veel gebruikte feedback methode binnen het bedrijfsleven is met een grote betrouwbaarheid. De 360 graden feedback geeft een goed beeld van het gemiddelde functioneren van beoordeelden, omdat het wordt ingevuld door beoordelaars die allemaal vanuit een ander perspectief naar de beoordeelde kijken. Het gemiddelde van deze scores, geeft het gemiddelde functioneren van de beoordeelde weer (Edwards & Ewen, 1996, in Seifert et al., 2003).

Deze training die geëvalueerd zal worden is een leiderschapstraining die wordt gegeven aan leidinggevend van callcenters. Deze callcenters bevinden zich in heel Nederland, maar vallen onder één organisatie. Dit onderzoek zal zich richten op het eerste onderdeel van de training, waarin vooral de vaardigheden: luistervaardigheid, mondelinge communicatie en coachen geoefend. De onderzoeksvraag van dit onderzoek is: heeft de training "effectief leiderschap" een positief effect op effectief leidinggevend gedrag van de trainees, oftewel, vertonen de trainees meer effectief leidinggevend gedrag na het volgen van het development center en vertonen ze meer vooruitgang op de getrainde gedragingen dan op de niet getrainde gedragingen?

Uit meta-analytisch onderzoek bleek dat een specifieke trainingsmethode, namelijk behavior modelingtraining (BMT) significante positieve resultaten laat zien wat betreft het leren van theorie en het toepassen van geleerd gedrag in de praktijk (Taylor, Chan & Russ-Eft, 2005). Deze trainingsmethode kenmerkt zich door: de trainees een set goed beschreven vaardigheden te geven die ze gaan leren, een model te beschrijven waarin het effectieve gebruik van deze vaardigheden wordt laten zien, de trainees de mogelijkheid te geven deze vaardigheden te oefenen, feedback en positieve beloning te geven aan trainees die de vaardigheden uitproberen en stappen te ondernemen om de transfer naar de praktijk te bevorderen. De training die geëvalueerd zal worden, "training effectief leiderschap" , bevat deze onderdelen. Op basis hiervan en vanwege het gebruik van de internal referencing strategy zijn de volgende hypothesen opgesteld.

H1,0: Er is geen significant verschil tussen de score op de voor- en de nameting van de getrainde leiderschapsvaardigheden.

H1,1: De score op de nameting is significant hoger dan de score op de voormeting van de getrainde leiderschapsvaardigheden.

H2: : Er is geen significant verschil tussen de score op de voor- en de nameting van de niet getrainde leiderschapsvaardigheden

H3,0: Er is geen significant interactie effect tussen de scores op de voor- en de nameting en de verschillende leiderschapsvaardigheden.

H3,1: Er is een significant interactie effect tussen de scores op de voor- en de nameting en de verschillende leiderschapsvaardigheden.

H4,0: De toename op de scores voor de getrainde leiderschapsvaardigheden zal gelijk zijn aan de eventuele toename op de scores van de niet getrainde leiderschapsvaardigheden.

H4,1: De toename op de scores voor de getrainde leiderschapsvaardigheden zal significant groter zijn dan de eventuele toename op de scores van de niet getrainde leiderschapsvaardigheden.

Methode

De steekproef

De steekproef bestaat uit 1 bestaande groep van 103 leidinggevenden van callcenters van SNT. Deze callcenters bevinden zich door heel Nederland. Het merendeel van de proefpersonen (64,2%) heeft een leeftijd tussen de 41 en 50 jaar. Het merendeel is vrouw (62,1%) en de meest voorkomende vooropleiding is MBO (in ongeveer 57% van de gevallen). SNT heeft het volgen van de leiderschapstraining en het meedoen aan de voormeting verplicht gesteld voor alle leidinggevenden. Deelname aan de nameting was vrijwillig. In overleg met SNT is afgesproken dat de data die wij verzamelen, gebruikt mogen worden voor onderzoek naar de effectiviteit van de training. SNT informeert haar medewerkers over het feit dat hun gegevens gebruikt kunnen worden voor onderzoek, de medewerkers hebben het recht dit te weigeren.

De participanten zullen geen nadelige gevolgen van het onderzoek ondervinden. De data van de nameting zijn alleen bedoeld voor mijn onderzoek en zijn niet inzichtelijk voor derden.

De training

De training die onderzocht wordt is een leiderschapstraining. Deze training is door het trainingsbureau Performatica op maat gemaakt voor de klant. De training bestaat uit een development center en trainingsmodules. Het development center bestaat uit 4 dagdelen. Tijdens het development center worden de competenties voor leidinggevende van een callcenter bij SNT behandeld. De trainees inventariseren hun eigen competenties en vergelijken die met de gewenste competenties opgesteld door het management van SNT. Ook krijgen zij oefeningen in en informatie over deze gewenste competenties. De training bestaat o.a uit het bespreken van de competenties die als gewenst zijn opgesteld door SNT, regietheater, rollenspellen waarbij feedback wordt gegeven, het bespreken van de uitkomsten van de 360graden feedback, het bijhouden van een competentielogboek en het maken van een POP (persoonlijk ontwikkelplan) waarbij doelen worden gesteld voor na de training. Op basis van de inventarisatie die de trainees van hun competenties zullen maken en een gesprek met hun leidinggevende, zullen zij een aantal verdiepende trainingsmodules gaan volgen. Deze trainingsmodules vinden echter pas plaats in mei, juni en juli en kunnen daardoor niet meegenomen worden in het onderzoek.

Materiaal.

De voormeting van effectief leiderschap werd gedaan met een online 360graden feedback instrument vervaardigd door Creápolis Media. Dit instrument werd ingevuld door de persoon die deel zal nemen aan de training, zijn of haar directe leidinggevende en nog twee zelf uitgekozen collega's. Dit instrument meet 13 competenties. De schalen van dit instrument meten effectief leiderschapsgedrag. Dit zijn de schalen "luistervaardigheid", "mondelijke communicatie", "schriftelijke communicatie", "groepsgericht leidinggeven", "people management", "coachen", "resultaatgerichtheid", "commerciële instelling/ondernemerschap", "oplossingsgerichtheid", "analytisch vermogen", "verantwoordelijkheidsgevoel", "klantgerichtheid" en "aanpassingsvermogen". Voor elke schaal worden minstens vier gedragsindicatoren genoemd. Voor elke gedragsindicator gaven de beoordelaars op een schaal van één tot tien aan, hoe sterk deze op de beoordeelde persoon van toepassing is. Hierbij is één "helemaal niet van toepassing" en tien "helemaal van toepassing". Voor het complete instrument, zie bijlage 2.

De nameting bestaat uit een vragenlijst afgeleid van het 360 graden feedback instrument (zie bijlage 3). Met deze vragenlijst werd ook leeftijd, geslacht, niveau van opleiding, transfer klimaat en openness to experience gemeten. Leeftijd werd gemeten in jaren en werd onderverdeeld in categorieën. In categorie 0 zitten de leeftijden 21 t/m 30, in categorie 1 zit 31 t/m 40, in categorie 2 zit 41 t/m 50 en in categorie 4 zit 51 t/m 60. Geslacht bestond uit de opties man of vrouw.

Niveau van opleiding werd gemeten aan de hand van een schaal met de keuzes uit lager onderwijs, VBO/LBO/LHNO, MAVO/MULO, HAVO/VWO, MBO, HBO, WO of anders... Bij "anders" werd door de proefleider bepaald onder welke categorie deze het beste valt onder te brengen.

Transfer klimaat werd gemeten door te vragen naar de situaties en consequenties die motiverend of juist demotiverend werken, aangaande het toepassen van de getrainde vaardigheden, door middel van 4 vragen uit een bestaande vragenlijst, gebruikt bij het onderzoek van Tracey et al. (1995) Er wordt gescoord op een tienpuntschaal, waarbij 1 "helemaal niet van toepassing" is en 10 "helemaal van toepassing". De 4 vragen die gebruikt zijn voor de experimentele groep zijn:

1. In ons bedrijf bespreken de getrainde teamleiders hoe ze de getrainde vaardigheden gaan toepassen met hun leidinggevenden en andere teammanagers.
2. In ons bedrijf merken de leidinggevenden of de teammanagers de getrainde vaardigheden toepassen.
3. In ons bedrijf worden de teammanagers er op aangesproken als zij de getrainde vaardigheden niet toepassen.
4. In ons bedrijf krijgen de teammanagers waardering voor het toepassen van de getrainde vaardigheden van hun leidinggevenden en andere teammanagers.

Openness to experience werd gemeten door te vragen naar de persoonlijkheidstrekk die ervoor zorgt dat mensen nieuwe en ongebruikelijke ervaringen zonder angst tegemoet treden door middel van een aantal vragen uit een bestaande vragenlijst over deze persoonlijkheidstrekk uit de big-five. Deze vragen worden alleen door de personen die deel hebben genomen aan de training ingevuld, dus niet door hun leidinggevenden of collega's. Er wordt gescoord op een tienpuntschaal, waarbij 1 "helemaal niet van toepassing" is en 10 "helemaal van toepassing". De vragen die gebruikt zijn, zijn:

1. Ik vind dat kunst belangrijk is.
2. Ik ben geïnteresseerd in abstracte ideeën.
3. Ik heb een levendige fantasie.
4. Ik houd van kunst
5. Ik ontloop filosofische discussies niet.
6. Ik breng een gesprek meestal naar een hoger niveau.
7. Ik houd er van om naar kunstmuseums te gaan.
8. Ik luister graag naar nieuwe ideeën.

Procedure

De data met betrekking tot de leiderschapvaardigheden werden verzameld m.b.v. een online 360graden feedback instrument en een vragenlijst. Bij de voormeting werd de 360 graden feedback ingevuld door de persoon die de training gaat volgen, zijn of haar directe leidinggevende, 2 zelf uitgekozen collega's en 2 zelf uitgekozen ondergeschikten (Deze data bestaan dus uit één self-report en 5 beoordelingen op basis van observaties door derden). De persoon die de training gaat volgen, kreeg in eerste instantie via de e-mail een uitnodiging om het instrument voor zichzelf in te vullen. Hij of zij kreeg een gebruikersnaam en wachtwoord om in te loggen op een internetpagina waar hij online het instrument kan invullen. Vervolgens kon hij/zij via deze site zijn/haar collega's, ondergeschikten en zijn directe leidinggevende uitnodigen om de beoordeling in te vullen. Dit ging ook door middel van e-mail.

De nameting van de leiderschapvaardigheden en het meten van transferklimaat en openness to experience werd gedaan door middel van een vragenlijst. In deze zelfde vragenlijst werd gevraagd naar de leeftijd, het geslacht en het opleidingsniveau van de proefpersonen. Er zijn 2 versies van deze vragenlijst; één voor de proefpersoon zelf, en één voor de personen die hem zullen beoordelen. Het verschil tussen deze vragenlijsten is dat er in de vragenlijst voor de beoordelaars geen vragen over leeftijd, geslacht, niveau van opleiding, transfer klimaat en openness to experience, staan. Deze vragenlijsten werden gemaild naar de bedrijfsmailadressen van de personen die de training gaan volgen of hebben gevolgd. Ze kunnen hun eigen vragenlijst ingevuld terug mailen. De vragenlijsten voor de beoordelaars mailen zij zelf door naar hun directe leidinggevende, 2 collega's en 2 ondergeschikten. Deze mailden de vragenlijsten ingevuld naar de proefleider.

Er is gekozen voor deze combinatie van meetmethoden, omdat dit praktisch het handigst was. De 360 gradenfeedback is een instrument waarbij de beoordelingen van

meerdere personen gecombineerd worden tot 1 totaalscore. Dit is positief, omdat je dan een uitgebreider beeld krijgt van de werkelijkheid. Metingen die alleen gebaseerd zijn op self-reports zijn beperkt. Het voordeel van een online meetinstrument is ook dat het tijd en papier scheelt. Het zou mooi zijn geweest als ik het online 360graden feedback instrument ook als nameting had kunnen gebruiken. De kosten die hier aan verbonden zijn, maakten dit echter onmogelijk. Als alternatief zal er een vragenlijst gebruikt worden waarin dezelfde vragen staan als in de 360 gradenfeedback. Dit zodat de data toch vergelijkbaar blijven. Deze vragenlijst zal ook naar de directe leidinggevenden en de collega's gestuurd worden, zodat het onderzoek niet afhankelijk is van alleen het self-report. Om gedrag te meten, niveau 3 van Kirkpatrick, is het gebruikelijk om een combinatie te maken van een self-report en observaties van leidinggevenden en soms collega's (Haccoun & Saks, 1998).

Er is gekozen voor het meten van niveau 3, gedrag, omdat niveau 1, tevredenheid van de trainee, een zwakke relatie heeft met het toepassen van de getrainde vaardigheden (Alliger & Janak's, 1989; in Haccoun & Saks, 1998). Aangezien men wil weten of de training effect heeft op het toepassen van de vaardigheden die getraind zijn, is niveau 1 voor dit onderzoek niet van belang. Niveau 2, kennis van het getrainde materiaal, is voor dit onderzoek ook niet zo belangrijk omdat er nauwelijks theorie wordt gebruikt in de training. De training zelf was gericht op gedrag, oefenen met gedrag en leren van gedrag van anderen. Niveau 3, gedrag, sluit helemaal aan bij wat er getraind wordt in de training en is dus belangrijk voor dit onderzoek. Niveau 4, of de organisatie beter geworden is van de training, is voor dit onderzoek wel interessant, maar praktisch niet haalbaar. Resultaten op organisatorisch niveau zullen halverwege de training nog niet meetbaar zijn en zijn daarom niet opgenomen in dit onderzoek.

Design en data analyse

Er zal 1 groep van trainees deelnemen aan dit onderzoek. Deze groep zal als "manipulatie" een leiderschapstraining volgen. Deze training bestaat uit een development center en trainingsmodules. Tijdens het development center werden met de trainees de competenties voor leidinggevende van een callcenter bij SNT besproken. De trainees inventariseerden hier hun eigen competenties en vergeleken die met de gewenste competenties opgesteld door het management van SNT. Ook kregen zij oefeningen in en informatie over deze gewenste competenties. Op basis van de inventarisatie die zij hier maakten en een gesprek met hun leidinggevende zullen zij een aantal verdiepende trainingsmodules gaan volgen. Deze trainingsmodules vinden echter pas plaats in mei, juni en juli en kunnen daardoor niet meegenomen worden in het onderzoek.

Deze groep is experimentele groep en controle groep in één. Dit werd gedaan door verschillende variabelen te meten waarvan er een paar relevant zijn voor de training en een paar niet relevant zijn voor de training. Dit is een quasi experimenteel design en heet de internal referencing strategy. Als het verschil tussen de voor- en de nameting bij de relevante variabele significant groter is dan het verschil bij de niet relevante variabele, dan is de training effectief (Haccoun & Saks, 1998)..

De metingen zullen gedaan worden in de week voor het development center en ongeveer een maand na het development center (het precieze moment verschilt per trainee). De nameting is een maand na het development center omdat er niet te lang gewacht moet worden met meten, omdat er dan allerlei ongecontroleerde variabelen mee kunnen gaan spelen. Er moet ook niet te snel gemeten worden, omdat de deelnemers anders teveel beïnvloedt kunnen worden door hun enthousiasme op de trainingsdag zelf en de mogelijkheid nog niet hebben gehad om de getrainde vaardigheden toe te passen in de praktijk (Holt, Boehm-Davis & Beaubien, 2004). Verwacht wordt dat ongeveer één maand na de training een goed moment is om deze effecten te omzeilen.

In dit onderzoek zal het effect van deze training gemeten worden door de resultaten van de voormeting te vergelijken met de nameting wat betreft de getrainde vaardigheden én door het verschil in scores tussen de voor-en de nameting van de ongetrainde vaardigheden en de getrainde vaardigheden met elkaar te vergelijken. Er is gekozen voor deze opzet omdat de ontwikkeling van de vaardigheden die getraind zijn, vergeleken dienen te worden met de ontwikkeling van de vaardigheden die niet getraind zijn. De within subject variabelen waren de vaardigheden en de 2 metingen op de verschillende tijdstippen zijn.

De afhankelijke variabelen zijn getrainde leiderschapsvaardigheden en ongetrainde leiderschapsvaardigheden. De gedragingen die de leidinggevendenden vertoonden zijn gemeten. Er is gebruik gemaakt van de schalen : “luistervaardigheid”, “mondelijke communicatie”, “schriftelijke communicatie”, “groepsgericht leidinggeven”, “people management”, “coachen”, “resultaatgerichtheid”, “commerciële instelling/ondernemerschap”, “oplossingsgerichtheid”, “analytisch vermogen”, “verantwoordelijkheidsgevoel”, “klantgerichtheid” en “aanpassingsvermogen”.

De 13 schalen zijn de competenties die beschreven zijn door het management van SNT, en zijn geoperationaliseerd door Performatica (zie bijlage).

De schalen “luistervaardigheid”, “mondelijke communicatie” en “coachen” vielen onder de variabele “getrainde vaardigheden”. Dit is gedaan omdat de trainees tijdens de training de

vrijheid hadden om de vaardigheden te oefenen, waar zij zelf verbetering op wilden boeken. De 3 bovenstaande schalen zijn in ieder geval door iedere trainee geoefend, omdat deze vaardigheden in de algemene oefeningen verwerkt waren. De schalen “schriftelijke communicatie” en “groepsgericht leiderschap” vielen onder de variabele niet getrainde vaardigheden, dit omdat geen van de trainees deze vaardigheden geoefend heeft tijdens de training. De rest van de schalen werden niet apart meegenomen in het onderzoek, omdat het per groep verschilt welke van deze competenties geoefend worden tijdens het DC.

Bij variabelen leeftijd, geslacht, niveau van opleiding, transfer klimaat en openness to experience werd bekeken of ze meegenomen moeten worden als covariaten. Dit wordt meestal gedaan door te toetsen of de variabelen een significante correlatie hebben met de afhankelijke variabele. Omdat in deze studie de afhankelijke variabele de toename tussen de voor- en nameting is, zal de geschiktheid als covariaat beoordeeld worden aan de hand van resultaten van een repeated measures analyse waarbij het interactie effect tussen “tijd” en de variabelen leeftijd, geslacht, niveau van opleiding, transfer klimaat en openness to experience getoetst werd. “Tijd” heeft hier 2 niveaus, namelijk voor- en nameting. Als deze analyse een significant interactie effect laat zien voor één of meerdere variabelen, dan zullen de variabelen waarvoor dit geldt, mee worden genomen in de verdere analyses als covariaat.

Om hypothese 1, dat de score op de nameting significant hoger is dan de score op de voormeting van de getrainde leiderschapsvaardigheden, te toetsen heb is er een repeated measures analyse gedaan om te bepalen of er een significante toename in scores op de variabelen is. Dit werd voor iedere variabele apart gedaan. Hypothese 1 kan bevestigd worden als het verschil tussen de voormeting en de nameting significant is voor de vaardigheden: luistervaardigheid, mondelinge communicatie en coachen.

Om hypothese 2, dat de score op de nameting niet significant verschilt van de score op de voormeting van de niet getrainde leiderschapsvaardigheden, te toetsen is er een repeated measures analyse gedaan om te bepalen of er een significante toename in scores op de variabelen is. Dit werd voor iedere variabele apart gedaan. Hypothese 2 kan bevestigd worden als het verschil tussen de voormeting en de nameting niet significant is voor de vaardigheden: schriftelijke communicatie en groepsgericht leidinggeven.

Om hypothese 3, dat er een significant interactie effect is tussen de scores op de voor- en de nameting en de verschillende leiderschapsvaardigheden, te toetsen, werd er een repeated measures analyse gedaan met “tijd” en “vaardigheid” als within-subjects factoren. Deze analyse toetst of er een interactie effect is voor “tijd” en “vaardigheid”. “Tijd” heeft 2 niveaus, namelijk de voormeting en nameting. “Vaardigheid” heeft 5 niveaus, namelijk

luistervaardigheid, mondelinge communicatie, schriftelijke communicatie, groepsgericht leidinggeven en coachen. Zo is te zien of de trainees een effect voor tijd laten zien dat afhangt van de vaardigheid (interactie-effect tijd*vaardigheid). Hypothese 3 kan bevestigd worden als het interactie effect voor “tijd” en “vaardigheid” significant is.

Om de vierde hypothese, dat de toename op de scores voor de getrainde leiderschapsvaardigheden significant groter zal zijn dan de eventuele toename op de scores van de niet getrainde leiderschapsvaardigheden, te toetsen is er een repeated measures gebruikt met “tijd” en “relevantie van de variabelen” als within-subjects factoren. Zo was te zien of de trainees een effect voor tijd laten zien dat afhangt van de relevantie van de variabelen (interactie-effect tijd *relevantie). Hypothese 3 kan bevestigd worden als het interactie effect voor “tijd” en “relevantie” significant is.

Resultaten

frequenties

De categorische variabelen zijn: leeftijd, niveau van opleiding en geslacht. De frequenties zijn beschreven in tabel 1 en 2. De meest voorkomende leeftijdscategorie is de categorie van 41 jaar tot en met 50 jaar; 46,2% van de proefpersonen bevond zich in deze categorie. De meeste proefpersonen waren vrouw met 62,1% . Het meest voorkomende niveau van opleiding is MBO met 57,6%.

Correlaties

In tabel 1 en 2 zijn de correlaties tussen de continue variabelen weergegeven bij de voor -en nameting.

De continue variabelen waren: transfer klimaat, openness to experience, luistervaardigheid bij voormeting (lvpre), luistervaardigheid bij nameting (lvpost), coachen bij voormeting (copre), coachen bij nameting (copost), mondelinge communicatie bij voormeting (mcpre), mondelinge communicatie bij nameting (mcpost), schriftelijke communicatie bij voormeting (scpre), schriftelijke communicatie bij nameting (scpost), groepsgericht leidinggeven bij voormeting (glpre) en groepsgericht leidinggeven bij nameting (glpost). Er was een sterke significante correlatie tussen openness to experience en transfer. Bij de voormeting zijn er sterke significante correlaties gevonden tussen alle leiderschapsvaardigheden behalve tussen

groepsgericht leidinggeven en luistervaardigheid. Ook tussen openness to experience en de voormeting van mondelinge communicatie werd een sterke significante correlatie gevonden. Bij de nameting zijn er sterke significante correlaties gevonden tussen luistervaardigheid en mondelinge communicatie, luistervaardigheid en schriftelijke communicatie en luistervaardigheid en coachen. Er zijn sterke significante correlaties gevonden tussen coachen en groepsgericht leidinggeven, coachen en schriftelijke communicatie, coachen en mondelinge communicatie. De correlaties zijn ook sterk significant tussen groepgericht leidinggeven en schriftelijke communicatie, groepgericht leidinggeven en mondelinge communicatie. Verder is een sterke significante correlatie tussen schriftelijke communicatie en mondelinge communicatie.

Betrouwbaarheid en validiteit

De Validiteit is bevestigd door de trainers van Performatica en hoofd afdeling opleidingen SNT (validiteit door “expert opinion”). Er is de experts gevraagd om te beoordelen of deze vragenlijst leiderschapsvaardigheden meet en of elke schaal een ander component van leiderschap meet. De betrouwbaarheid van de schalen werd berekend met Cronbach`s alpha. De Cronbach`s alpha`s voor luistervaardigheid, mondelinge communicatie, schriftelijke communicatie, groepsgericht leidinggeven en coachen zijn in deze volgorde: .884; .820; .949; .888; .903.

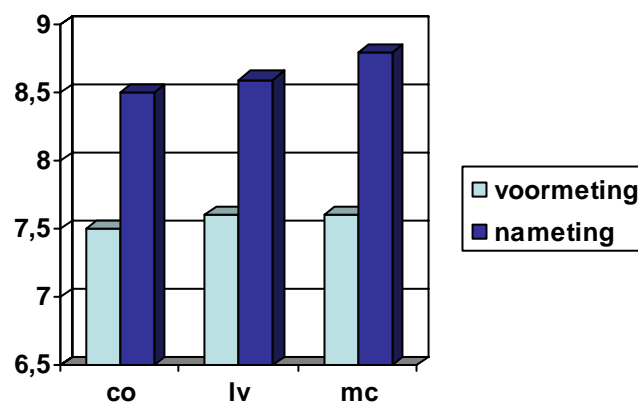
Om de interbeoordelaars betrouwbaarheid van de 360-gradenfeedback te berekenen, is er gebruik gemaakt van interclass correlaties (Joshi, R., Ling, F.W. & Jaeger, J., 2004). De interclass correlatie voor luistervaardigheid bij de voormeting (lvpre) is 6,7; voor coachen bij voormeting (copre) 10; voor groepsgericht leidinggeven bij voormeting 12; voor schriftelijke communicatie bij voormeting (scpre) 6 en voor mondelinge communicatie bij voormeting (mcpre) is de interclass correlatie 5. De interclass correlatie voor luistervaardigheid bij nameting (lvpost) is 5,7; voor mondelinge communicatie bij nameting (mcpost) 57,3; voor schriftelijke communicatie bij nameting (scpost) 4,5; voor groepsgericht leidinggeven bij nameting (glpost) 76,8 en voor coachen bij nameting (copost) is de interclass correlatie 4,7.

Testen van hypothesen

Bij een eerste repeated measures analyse werd het interactie effect tussen “tijd” en de variabelen leeftijd, geslacht, niveau van opleiding, transfer klimaat en openness to experience

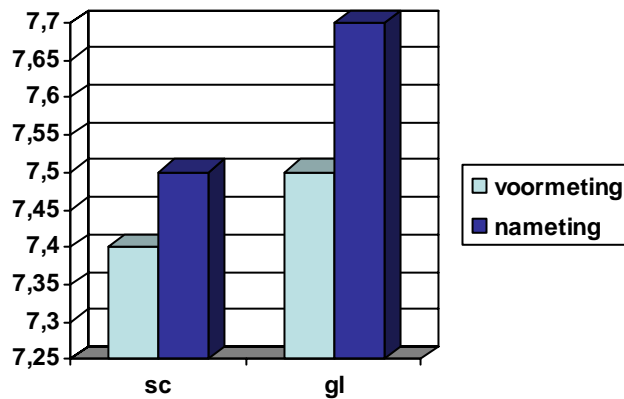
getoetst. Er werden geen significant interactie effect gevonden. Hierdoor zijn de variabelen niet meegenomen als covariaten bij de volgende analyses.

Om hypothese 1, dat de score op de nameting significant hoger zal zijn dan de score op de voormeting van de getrainde leiderschapsvaardigheden, te toetsen, is er een repeated measures gedaan om te bepalen of er een significante toename in scores op de variabelen is. Dit werd voor iedere variabele apart gedaan. Uit de repeated measures analyse bleek dat: de score voor luistervaardigheid significant was toegenomen op de nameting ($F(1,117)= 18.64$, $p= .05$, Wilks` Lambda= .863), de score voor coachen significant was toegenomen op de nameting ($F(1,117)= 28.67$, $p= .05$, Wilks` Lambda=.803) en de score voor mondelinge communicatie significant was toegenomen op de nameting ($F(1,117)= 10.11$, $p= .05$, Wilks` Lambda = .920). Deze resultaten bevestigen de eerste hypothese (zie figuur 1).



Figuur 1. Gemiddelde scores op coachen, luistervaardigheid en mondelinge communicatie op de voor- en nameting.

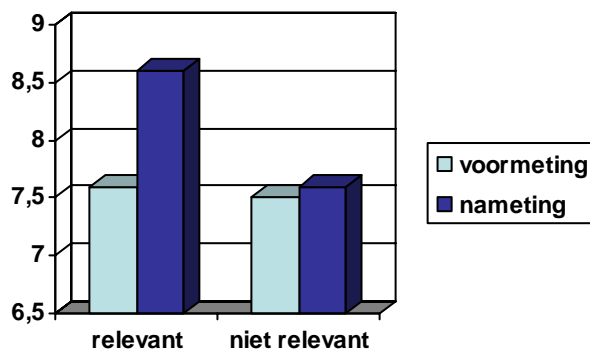
Om hypothese 2, dat de score op de nameting niet significant verschilt van de score op de voormeting van de niet getrainde leiderschapsvaardigheden, te toetsen is er ook een repeated measures analyse gedaan om te bepalen of er een significante toename in scores op de variabelen is. Dit werd voor iedere variabele apart gedaan. De score voor groepsgericht leidinggeven was niet significant toegenomen op de nameting ($F(1,117)= .111$, $p= .05$, Wilks` Lambda= .999). Ook de score voor schriftelijke communicatie was niet significant toegenomen op de nameting ($F(1,117)= .016$, $p= .05$, Wilks` Lambda = 1). Deze uitkomsten zijn in lijn met de tweede hypothese (zie figuur 2).



Figuur 2. gemiddelde scores voor schriftelijke communicatie en groepsgericht leidinggeven op de voor- en nameting.

Om de derde hypothese, dat er een significant interactie effect is tussen de scores op de voor- en de nameting en de verschillende leiderschapsvaardigheden, te toetsen, is er een repeated measures analyse uitgevoerd met “tijd” en “vaardigheid” als within subjects factoren. Bij deze analyse werd een significant effect gevonden ($F(4,114) = 5.08$, $p = .05$, Wilks`Lambda = .831). Dit betekent dat de trainees een effect voor tijd laten zien dat afhangt van de vaardigheid en dit bevestigt de derde hypothese.

Om hypothese 4 te toetsen, is er een repeated measures gebruikt met “tijd” en “relevantie van de variabelen” als within-subjects factoren. Ook bij deze analyse werd een significant effect gevonden ($F(1,117) = 19.57$, $p = .05$, Wilks`Lambda = .857). Zo was te zien dat de trainees een effect voor tijd laten zien dat afhangt van de relevantie van de variabelen, dit bevestigt de vierde hypothese (zie figuur 3).



Figuur 3. Gemiddelde scores van alle relevante schalen onder de noemer “relevant” en de gemiddelde scores van alle niet relevante schalen onder de noemer “niet relevant”.

Discussie

Deze studie is een onderzoek naar of de training “effectief leiderschap” voor SNT, uitgevoerd door performatica, een effectieve training is. In dit onderzoek is de internal referencing strategie gebruikt. Bij deze methode is slechts één groep nodig, omdat de experimentele groep tegelijkertijd zijn eigen controle groep is. Dit werkt als volgt: de groep wordt op minstens 2 afhankelijke variabelen getest, waarbij minstens 1 variabele relevant is voor de training en minstens 1 variabele niet relevant is voor de training. Als het verschil tussen de voor- en de nameting bij de relevante variabele significant groter is dan het verschil bij de niet relevante variabele, dan is de training effectief (Haccoun & Saks, 1998).

Het voordeel van deze methode is dat je geen aparte controle groep hoeft te gebruiken. Dit is een praktisch voordeel, omdat het lastig is om proefpersonen te vinden voor een onderzoek als ze geen training krijgen. Dit is ook een empirisch voordeel, omdat de controle groep exact gelijk is aan de experimentele groep. Dit betekent dat alleen de verschillen die veroorzaakt zijn door de training en niet de verschillen veroorzaakt door individuele verschillen als motivatie, intelligentie, enz. gemeten zijn. Ook voor ongewenste effecten van o.a. gewenning, onverwachte gebeurtenissen, testen en instrumentatie is op deze manier gecontroleerd. Bovendien is het aantal proefpersonen optimaal gebruikt, omdat in plaats van de groep in 2 te delen, alle proefpersonen worden gebruikt voor de controle én de experimentele groep.

Uit de resultaten van de interbeoordelaars betrouwbaarheid bleek dat de scores die de verschillende beoordelaars hebben gegeven erg van elkaar verschillen. Eén van de doelen van meten door middel van een 360 gradenfeedback instrument, is om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van het functioneren van een persoon. Omdat elke beoordelaar een andere interactie heeft met de beoordeelde persoon, kunnen de scores van de verschillende beoordelaars erg verschillend kunnen zijn. Het gemiddelde van de scores van verschillende beoordelaars is een maat van het gemiddelde functioneren van de beoordeelde persoon (Seifert, et al. , 2003). In het onderzoek werd het gemiddelde van de scores van de proefpersoon zelf, de leidinggevende, de collega's en de medewerkers gebruikt.

In de eerste repeated measures analyse is het interactie effect tussen “tijd” en de variabelen leeftijd, geslacht, niveau van opleiding, openness to experience en transfer klimaat getoetst. Uit deze analyse bleek dat er geen interactie effect is voor “tijd” en de variabelen leeftijd geslacht, niveau van opleiding, openness to experience en transfer klimaat. De mogelijke verklaring hiervoor is dat de scores op deze variabelen niet veel verschillen per

proefpersoon, waar door het effect niet naar voren kwam in de analyse. Een andere verklaring is dat er werkelijk geen interactie effect is. Hierdoor zijn deze variabelen niet als covariaten meegenomen in de verdere analyses.

Uit de repeated measures analyse uitgevoerd voor luistervaardigheid, mondelinge communicatie en coachen, bleek dat de scores op de nameting voor deze variabelen significant hoger zijn dan op de voormeting. Dit bevestigt de eerste hypothese. De verklaring hiervoor is dat de training effectief was voor deze variabelen. Dit was verwacht, omdat de training de kernmerken van behavior modellingtraining heeft en uit meta-analytisch onderzoek blijkt dat de behavior modelingtraining (BMT) significante positieve resultaten laat zien wat betreft het leren van theorie en het toepassen van geleerd gedrag in de praktijk (Taylor, Chan & Russ-Eft, 2005).

Uit de repeated measures analyses ,uitgevoerd voor schriftelijke communicatie en groepsgericht leiderschap, bleek dat de scores op de nameting niet significant verschillen van de scores op de voormeting. Dit bevestigt de tweede hypothese. De verklaring hiervoor is dat deze vaardigheden niet zijn getraind en daardoor niet zijn veranderd.

Het interactie effect voor “tijd” en “vaardigheid” bleek ook significant te zijn. Dit betekent dat de trainees een effect voor tijd laten zien dat afhangt van de vaardigheid. Dit bevestigt de derde hypothese. De verklaring hiervoor kan zijn dat de training er daadwerkelijk voor zorgt dat de trainees de gedragingen die bij de vaardigheden die worden getraind horen, vaker laten zien op de werkvloer na de training, dan dat ze deden voor de training. Hoe vaak de trainees de gedragingen, die bij de niet getrainde vaardigheden horen, op de werkvloer laten zien, veranderd niet. Dit is een redelijke verklaring als ook wordt gekeken naar de resultaten van de eerste analyses. Deze verklaring wordt echter door deze test niet bewezen. Deze test laat alleen zien dat er een interactie effect is, het zegt nog niets over welke variabelen het gaat.

De laatste toets is de repeated measures analyse met “tijd” en “relevantie” als within subjects factoren. Deze analyse toetst of er een interactie effect is voor “tijd”en “relevantie”. De resultaten laten zien dat dit interactie effect bestaat. Dit betekent dat de trainees een verschil laten zien in tijd die afhangt van de relevantie van de variabelen. Deze analyse bevestigt de vierde hypothese.

De conclusie die uit deze resultaten getrokken wordt, is dat deze training “effectief leiderschap”, verzorgd door trainings en consultancy bureau Performatica b.v., gegeven aan de leidingevende van de callcenters van SNT, als effectief beschouwd kan worden. Effectief betekent in dit geval dat de trainees vorderingen laten zien op niveau 3, gedefinieerd door

Kirkpatrick. Niveau 3 houdt in dat de trainee zich effectiever gedraagt op zijn werk gedragingen die horen bij de getrainde vaardigheden, na de training, vaker in de praktijk laten zien (Tracey et al. , 1995).

Een nadeel van dit onderzoek is dat de variabelen motivatie en self-efficacy niet zijn meegenomen als covariaten. Motivatie had mogelijk meegenomen moeten worden, omdat deze training verplicht was voor alle leidinggevenden. Sommige leidinggevenden waren zelf gemotiveerd om deze training te volgen, maar anderen deden dit alleen omdat het verplicht was. Self-efficacy had misschien ook meegenomen moeten worden, omdat er tijdens de trainingen te zien was dat sommige trainees er vertrouwen in hadden dat ze veel van deze training konden leren, terwijl anderen dachten dat zij deze vaardigheden nooit goed zouden kunnen leren. De variabelen die getest zijn als mogelijke covariaten, bleken geen effecten te hebben, misschien zouden deze variabelen dit wel hebben. Daarvoor is nu niet gecontroleerd.

Een tweede nadeel is dat de steekproef bestaat uit leidinggevenden van één bedrijf, wat kan betekenen dat de resultaten van deze studie niet generaliseerbaar zijn. Dit bedrijf is een zeer winstgerichte organisatie dat werkt in de zeer veranderlijke markt van callcenters. De resultaten zijn mogelijk niet te generaliseren naar andere bedrijven die niet aan deze kenmerken voldoen. Verder bestaat de steekproef voornamelijk uit personen met een MBO opleiding. De resultaten zijn mogelijk ook niet generaliseerbaar naar trainees van een veel hoger of veel lager niveau. De effecten van niveau van opleiding zijn wel getest, maar omdat de variantie hierin zo klein was hoeft dit niet te betekenen dat niveau van opleiding werkelijk geen effect heeft.

Referentias:

- Arthur, W., Edens, P.S., Bell, S.T., Bennet, W. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of applied Psychology*, 88, 234-245
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. *Journal of applied psychology*, 81, 827-832.
- Bass, M.B., Jung, D.I., Avolio, B.J., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied Psychology*, 88, 207-218.
- Burke, M.J., Day, R.R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of applied psychology*, 71, 232-245.
- Gully, S.N., Koles, K.L.K., Payne, S.C., Whiteman, J-A. K. (2002) The impact of error training and individual differences on training outcomes: an attribute-treatment interaction perspective. *Journal of applied psychology*, 87, 143-155.
- Haccoun, R.R., & Hamtieux, T. (1994). Optimizing knowledge tests for inferring learning acquisition levels in single group training evaluation designs: The internal referencing strategy. *Personnel Psychology*, 47, 593-604.
- Haccoun, R.R., & Saks, A.M. (1998). Training in the 21st century: Some lessons from the last one. *Canadian Psychology*, 39, 33-51.
- Harrison, J.K. (1992). Individual and combined effects of modelling and the cultural assimilator in cross-cultural management training. *Journal of applied psychology*, 77, 952-962.

- Holt, R.W., Boehm-Davis, D.A., & Beaubien, M. (2004). Evaluating resource management training. *Applying resource management in organizations: A guide for training professionals*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Joshi, R., Ling, F. W. & Jaeger, J. (2004). Assessment of a 360-degree instrument to evaluate residents' competency in interpersonal and communication skills. *Academic medicine*, 79, 158-463.
- Kraiger, K., Ford, J.K. & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology*, 78, 311-328.
- Perlmutter, M., & Hall, E. (1992). Learning and memory across adulthood. *Adult development and aging* (211 - 240). New York: Wiley.
- Seifert, C.F., McDonald, R.A. & Yukl, G. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behaviour of managers toward subordinates. *Journal of applied psychology*, 88, 561-569.
- Stevens, J.P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Taylor, P.L., Chan, D.W. & Russ-Eft, D.F. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of applied psychology*, 90, 692- 709.
- Tracey, J.B., Tannenbaum, S.I. & Kavanagh, M.J. (1995). Applying trained skills on the job: the importance of the work environment. *Journal of applied psychology*, 80, 239-252.

Bijlage 1. De resultaten.

Tabel 1

Correlaties tussen de variabelen op de voormeting

Variabele	No.	1	2	3	4	5	6	7
1. luistervaardigheid	4	1						
2. mondelinge communicatie	4	.551**	1					
3. coachen	4	.346**	.278**	1				
4. groepsgericht leidinggeven	4	.172	.330**	.498**	1			
5.schriftelijke communicatie	4	.557**	.539**	.490**	.311**	1		
6.Openness to experience	8	.196	.253**	-.019	.131	.125	1	
7 transferklimaat	4	.076	.005	-.156	-.136	-.163	.239**	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, tweezijdig getoetst

No. = aantal items

N= 119

Tabel 2

Correlaties tussen de variabelen op de nameting

Variabele	No.	1	2	3	4	5	6	7
1. luistervaardigheid	4	1						
2. mondelinge communicatie	4	.246**	1					
3. coachen	4	.703**	.241**	1				
4. groepsgericht leidinggeven	4	.157	.045	.298**	1			
5.schriftelijke communicatie	4	.416**	.010	.353**	.213*	1		
6.Openness to experience	8	.187**	.212	.104	.081	.135	1	
7 transferklimaat	4	-.022	.055	-.058	.022	-.127	.239**	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, tweezijdig getoetst

No. = aantal items

N= 119

Tabel 3. Gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen op de voor en nameting.

	N	Mean	Std. Deviation
lvpre	119	7,5720	,47843
copre	119	7,4839	,51150
glpre	119	7,5167	,48552
scpre	119	7,4345	,61275
mcpre	119	7,6380	,55687
lvpost	119	8,5774	,42406
mcpost	119	8,8094	1,00990
scpost	119	7,4813	,67366
glpost	119	7,6726	,65779
copost	119	8,4680	,51732
Valid N (listwise)	119		

Note. Gemeten met behulp van een 10 puntsschaal.

Competenties SNT Teammanagement

1. Luistervaardigheid

Laat zien belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen; vraagt door; gaat in op reacties

- Kan de essentie van de klacht/vraag in gesprek met de klant boven water krijgen binnen de gestelde gespreksduur
- Vraagt opheldering, reden of oorzaak als wat de ander zegt niet helder is
- Toetst of zij de boodschap goed heeft begrepen
- Geeft een goede samenvatting van wat is gezegd

2. Mondelinge communicatie

Ideeën en feiten op heldere wijze presenteren, gebruikmakend van juiste middelen. Ideeën en meningen in begrijpelijke taal aan anderen mondeling duidelijk maken.

- Spreekt algemeen beschaafd Nederlands
- Beheerst de verschillende fases van een sales/service gesprek en doorloopt dit in het gesprek: stelt open vragen, sluit af
- Brengt standpunt in een gesprek op een samenhangende en heldere wijze naar voren]
- Praat duidelijk en niet te snel

3. Schriftelijke communicatie

Stelt ideeën en meningen in begrijpelijke en correcte taal op schrift

- Kan heldere en duidelijke verslagen opstellen
- Kan de afspraken SMART op papier zetten
- Teksten zijn logisch opgebouwd
- Correcte spelling en zinsbouw

4. Groepsgericht leidinggeven

Geeft richting en sturing aan een groep, brengt samenwerkingsverbanden tot stand en handhaaft deze om een beoogd doel te bereiken.

- Bewaakt de kwantiteit en kwaliteit van de werkzaamheden middels o.a. Optimize
- Treedt corrigerend op als dat nodig is
- Deelt taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toe aan teamleden
- Toont erkenning en waardering voor prestaties van de groep

5. People management

Richting en sturing geven aan een medewerker in het kader van diens taakvervulling. Stijl van coachen aanpassen aan medewerker en situatie zodat de medewerker zich optimaal kan ontwikkelen.

- Houdt medewerkers scherp.
- Heeft een voorbeeldfunctie
- Weet als teammanager waar een agent tegenaan loopt en coacht de agent gericht op een betere prestatie, bijvoorbeeld bij het positief ombuigen van bezwaren
- Houdt plannings- functionerings,- beoordelingsgesprekken volgens de beoordelingscyclus

6. Coachen

Analyseren van ontwikkelbehoeften en het (laten) uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten.

- Benadert medewerkers op positieve wijze en geeft constructieve feedback (volgens de regels van adequate feedback) om de ander iets te leren
- Investeert in de begeleiding en ontwikkeling van de agents zodat werkzaamheden plaatsvinden volgens de gestelde kwaliteitseisen en de beoogde output gerealiseerd wordt
- kan de juiste prioriteiten stellen met betrekking tot ontwikkeling
- Kan omgaan met positieve en negatieve emoties bij zichzelf en bij medewerkers

7. Resultaatgericht

Actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen, en de bereidheid tonen om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.

- is gericht op het behalen van de dienstdoelstellingen, targets en de SNT-gerelateerde doelstellingen
- vertaalt de doelstellingen op team- en agentniveau in SMART-afspraken en borgt deze.
- Zet zich in om kwaliteit van eigen werk en werk van agents te verbeteren.
- Sluit succesvol een Sales/Service gesprek af.

8. Commerciële instelling / Ondernemerschap

Signaleren van kansen in de markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten of diensten. Daar naar handelen en daarbij risico's durven nemen met het oog op uiteindelijk voordeel voor het geheel.

- Kan doorvragen en de klantvraag goed analyseren
- Voelt zich een vertegenwoordiger van het bedrijf en de opdrachtgever, en handelt vanuit die belangen
- Houdt de ontwikkelingen op vakgebied bij.
- Komt aan met ideeën voor nieuwe toepassingsgebieden, producten, diensten

9. Oplossingsgericht

Komt met oorspronkelijke oplossingen voor problemen en bedenkt nieuwe werkwijzen ter vervanging van bestaande.

- Denkt in mogelijkheden in plaats van problemen
- Verzandt niet in analyses, maar werkt constructief aan een oplossing
- Heeft een positieve houding, ziet geen beren op de weg
- Is voortvarend in het oppakken van de problemen

10. Analytisch vermogen

Signaleren van problemen, herkennen van belangrijke informatie, verbanden leggen tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen, zoeken van ter zake doende gegevens.,

- Signaleert knelpunten m.b.v. rapportages in wat er in de werkzaamheden niet goed loopt

- Anticipeert op veranderingen en problemen, bijvoorbeeld door tijdig te zorgen voor informatie en/of door een plan voor te ondernemen stappen
- Maakt toepasselijk onderscheid tussen hoofdzaken en bijzaken
- Benoemt de oorzaken van problemen die zich voordoen

11. Verantwoordelijkheidsgevoel

Handelt vanuit een verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van het behalen van resultaten in zijn/haar werk en ten aanzien van de sfeer waarin dit gebeurt.

- Doet wat hij/zij zegt en komt afspraken na
- Spreekt anderen aan op het nakomen van afspraken
- Toont ondernemerschap door belang van bedrijf voor ogen te houden bij het contact met de klant
- Conformanceert zich aan het beleid van SNT, door de procedures na te leven

12. Klantgerichtheid

Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen/ Anticiperen op behoeften van klanten en een hoge prioriteit geven aan goede dienstverlening en klanttevredenheid.

- stelt de klant centraal, neemt het probleem van de klant altijd serieus
- Geeft een helder beeld van wederzijdse verwachtingen
- Aanvaardt verantwoordelijkheid voor geleverde diensten en met name voor gemaakte fouten
- Vraagt of aan verwachtingen, wensen of behoeften is voldaan, opent mogelijkheid tot correctie of bijstelling

13. Aanpassingsvermogen

Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgeving, taken, verantwoordelijkheden, en/of mensen.

- Kan eigen gedrag aanpassen en wijzigen om doelstelling te bereiken
- Blijft doelmatig handelen als de situatie verandert
- Houdt overzicht bij onverwachte gebeurtenis
- Voelt zich bij wisselende omstandigheden op zijn gemak

Bijlage 3. Vragenlijst deelnemer.

Rotterdam, 01-05-2006

Beste deelnemer aan de training,

Ik zou graag uw medewerking willen vragen voor het onderzoek. Met dit onderzoek wordt de training, die u heeft gevolgd, geëvalueerd en waar mogelijk verbeterd. Ik vraag u hiervoor de volgende vragenlijst in te vullen. De vragenlijst omvat 64 stellingen. Deze stellingen gaan over uw vaardigheden als teammanager bij SNT. Het is de bedoeling dat u aangeeft in hoeverre de stellingen op u van toepassing zijn. Er zijn geen goede of foute antwoorden ; het gaat steeds om uw mening. U heeft de keuze uit de antwoordmogelijkheden 1 t/m 10, waarbij 1 staat voor “ totaal niet mee eens” en 10 staat voor “ totaal mee eens”. Zet een kruisje in het vakje van uw keuze. Denk niet te lang na over uw antwoord, uw eerste reactie is vaak de beste.

Uw antwoorden zullen volledig vertrouwelijk worden behandeld en alleen voor onderzoeksdoeleinden gebruikt worden. Buiten de onderzoeker heeft niemand inzicht in uw scores.

Alvast bedankt voor uw medewerking,

Dorien `t Hart

Namens: Performatica b.v en Erasmus Universiteit Rotterdam.

Naam:

Geslacht (verwijder wat niet van toepassing is): m/v

Leeftijd:

Hoogst genoten onderwijs (verwijder wat niet van toepassing is):

VBO/LBO/LHNO; MAVO/MULO; HAVO/VWO; MBO; HBO; WO;

anders, namelijk.....

Stellingen Luistervaardigheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
1. Ik kan de essentie van de klacht/vraag in gesprek met de klant boven water krijgen binnen de gestelde gespreksduur											
2. Ik vraag opheldering, reden of oorzaak als wat de ander zegt niet helder is											
3. Ik toets of ik de boodschap goed heb begrepen											
4. Ik geef een goede samenvatting van wat is gezegd											

Stellingen Mondelinge communicatie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
5. Ik spreek algemeen beschaafd Nederlands											
6. Ik beheers de verschillende fases van een sales/service gesprek en doorloop dit in het gesprek: stel open vragen, sluit af											
7. Ik breng mijn standpunt in een gesprek op een samenhangende en heldere wijze naar voren.											
8. Ik praat duidelijk en niet te snel											

Stellingen Schriftelijke communicatie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
9. Ik kan heldere en duidelijke verslagen opstellen											
10. Ik kan de afspraken SMART op papier zetten											
11. Mijn teksten zijn logisch opgebouwd											
12. Ik gebruik correcte spelling en zinsbouw											

Stellingen Groepsgericht leidinggeven.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
13. Ik bewaak de kwantiteit en kwaliteit van de werkzaamheden middels o.a. Optimise											
14. Ik treed corrigerend op als dat nodig is											
15. Ik deel taken, verantwoordelijkheden en											

bevoegdheden toe aan teamleden												
16. Ik toon erkenning en waardering voor prestaties van de groep												

Stellingen People management	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
17. Ik hou medewerkers scherp.											
18. Ik heb een voorbeeldfunctie											
19. Ik weet als teammanager waar een agent tegenaan loopt en coach de agent gericht op een betere prestatie, bijvoorbeeld bij het positief ombuigen van bezwaren											
20. Ik hou plannings- functionerings,- beoordelingsgesprekken volgens de beoordelingscyclus											

Stellingen Coachen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
21. Ik benader medewerkers op positieve wijze en geef constructieve feedback (volgens de regels van adequate feedback) om de ander iets te leren											
22. Ik investeer in de begeleiding en ontwikkeling van de agents zodat werkzaamheden plaatsvinden volgens de gestelde kwaliteitseisen en de beoogde output gerealiseerd wordt											
23. Ik kan de juiste prioriteiten stellen met betrekking tot ontwikkeling											
24. Ik kan omgaan met positieve en negatieve emoties bij mijzelf en bij medewerkers											

Stellingen Resultaatgericht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
25. Ik ben gericht op het behalen van de dienstdoelstellingen, targets en de SNT-gerelateerde doelstellingen											
26. Ik vertaal de doelstellingen op team- en agentniveau in SMART-afspraken en borg deze.											
27. Ik zet me in om kwaliteit van eigen werk en werk van agents te verbeteren.											
28. Ik sluit succesvol een Sales/Service gesprek af.											

Stellingen Commerciële instelling / Ondernemerschap	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
29. Ik kan doorvragen en de klantvraag goed analyseren											

30. Ik voel me een vertegenwoordiger van het bedrijf en de opdrachtgever, en ik handel vanuit die belangen												
31. Ik hou de ontwikkelingen op vakgebied bij.												
32. Ik kom aan met ideeën voor nieuwe toepassingsgebieden, producten, diensten												

Stellingen Oplossingsgericht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
33. Ik denkt in mogelijkheden in plaats van problemen											
34. Ik verzand niet in analyses, maar werk constructief aan een oplossing											
35. Ik heb een positieve houding, zie geen beren op de weg											
36. Ik ben voortvarend in het oppakken van de problemen											

Stellingen Analytisch vermogen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
37. Ik signaleer knelpunten m.b.v. rapportages in wat er in de werkzaamheden niet goed loopt											
38. Ik anticipeer op veranderingen en problemen, bijvoorbeeld door tijdig te zorgen voor informatie en/of door een plan voor te ondernemen stappen.											
39. Ik maak toepasselijk onderscheid tussen hoofdzaken en bijzaken											
40. Ik benoem de oorzaken van problemen die zich voordoen.											

Stellingen Verantwoordelijkheidsgevoel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
41. Ik doe wat ik zeg en kom afspraken na											
42. Ik spreek anderen aan op het nakomen van afspraken											
43. Ik toon ondernemerschap door het belang van het bedrijf voor ogen te houden bij het contact met de klant											
44. Ik conformeer me aan het beleid van SNT, door de procedures na te leven											

Stellingen Klantgerichtheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
45. Ik stel de klant centraal, neem het probleem van de klant altijd serieus											
46. Ik geef een helder beeld van wederzijdse verwachtingen											

47. Ik aanvaard verantwoordelijkheid voor geleverde diensten en met name voor gemaakte fouten												
48. Ik vraag of aan verwachtingen, wensen of behoeften is voldaan, open mogelijkheid tot correctie of bijstelling												

Stellingen Aanpassingsvermogen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
49. Ik kan eigen gedrag aanpassen en wijzigen om doelstelling te bereiken											
50. Ik blijf doelmatig handelen als de situatie verandert											
51. Ik hou overzicht bij onverwachte gebeurtenis											
52. Ik voel mij bij wisselende omstandigheden op mijn gemak											

Stellingen Openheid voor nieuwe ervaringen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
53. Ik vind dat kunst belangrijk is											
54. Ik ben geïnteresseerd in abstracte ideeën.											
55. Ik heb een levendige fantasie.											
56. Ik houd van kunst											
57. Ik ontloop filosofische discussies niet											
58. Ik breng een gesprek meestal naar een hoger niveau.											
59. Ik houd er van om naar kunstmuseums te gaan.											
60. Ik luister graag naar nieuwe ideeën.											

Stellingen Overdracht klimaat.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet ik niet
61. In ons bedrijf bespreken de getrainde teamleiders hoe ze de getrainde vaardigheden gaan toepassen met hun leidinggevenden en andere teammanagers.											
62. In ons bedrijf merken de leidinggevenden of de teammanagers de getrainde vaardigheden toepassen.											
63. In ons bedrijf worden de teammanagers er op aangesproken als zij de getrainde vaardigheden niet toepassen.											
64. In ons bedrijf krijgen de teammanagers waardering voor het toepassen van de getrainde vaardigheden van hun leidinggevenden en andere teammanagers.											

Controleer goed of u uw naam en gegevens heeft ingevuld. Als alles is ingevuld, stuurt u de vragenlijst voor vrijdag 12 mei door naar het volgende e-mail adres:

d.hart@performatica.nl

U ontvangt een bevestiging als de vragenlijst goed is aangekomen.

Indien u de resultaten van het onderzoek zou willen ontvangen, kunt u dit aangeven in de mail.

Hartelijk bedankt voor het invullen van deze vragenlijst!

Dorien `t Hart

Performatica b.v & Erasmus Universiteit Rotterdam

