

De visie op leren en opleiden van trainers binnen Schouten & Nelissen

Een onderzoek naar de mate waarin gewerkt wordt volgens de visie van Schouten & Nelissen op leren en opleiden door de trainers.

Peter Loonen¹

¹ Met dank aan de heer A.J. Visscher, de heer S.J. Oosterloo, de heer H.J. Vos, de heer K. Burger en mw. M. van der Kolk voor de begeleiding van het onderzoek.

Samenvatting

Het advies- en trainingsbureau Schouten & Nelissen werkt met trainers die in vaste dienst zijn en trainers die worden ingehuurd (freelancers en geassocieerden) voor het uitvoeren van de trainingen. Tijdens de trainingen staat gedragsverandering van de cursisten centraal. Uitgangspunt is dat de deelnemers zelfverantwoordelijk zijn voor het leerproces, de trainer faciliteert slechts. De trainingen worden veelal aangeboden vanuit een cognitief-gedragstherapeutisch perspectief en in de werkwijze staat het handelingsgericht leren centraal. In dit onderzoek is, aan de hand van een vragenlijst, onderzocht of er verschil bestaat tussen de vaste trainers en de freelancers in de mate waarin zij het eens zijn met de visie op leren en opleiden van Schouten & Nelissen. De visie op leren en opleiden is uitgewerkt naar de factoren ideologie, theorie en werkwijze. De vragenlijst is naar 129 trainers gestuurd. Uit de resultaten blijkt dat er geen verschil bestaat tussen de vaste trainers en de freelancers in de mate waarin zij de visie op leren en opleiden uitdragen.

Visie op leren en opleiden van Schouten & Nelissen

Voor de beschrijving van de visie op leren en opleiden van Schouten & Nelissen (SN) is uitgegaan van de tekst die vermeld staat in het programmaboek 2004 (Schouten & Nelissen, 2003), de internetpagina van Schouten & Nelissen (2004) en een artikel van Burger (2003). De visie is in drie gedeelten uitgewerkt: ideologie, theorie en werkwijze.

Ideologie: Schouten & Nelissen (2003) schrijft in het programmaboek van 2004 het volgende: “Resultaten behalen met mensen is de opgave voor iedere organisatie. SN wil daaraan bijdragen met trainingen, opleidingen en adviezen. Onder resultaten met mensen wordt verstaan: een verbeterd functioneren van managers, leidinggevend en medewerkers”. Hieruit is de ideologie van Schouten & Nelissen af te leiden. SN streeft er naar een positieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van organisaties. Hierbij leeft de overtuiging dat organisaties succesvoller worden naarmate de medewerkers beter functioneren. In het aanbod van training, opleiding, advies en individuele begeleiding biedt SN een breed assortiment aan thema's die de persoonlijke ontwikkeling bevorderen. Deze persoonlijke ontwikkeling kan zowel voor medewerkers als voor leidinggevend zijn, op het gebied van communicatie, persoonlijke effectiviteit, leiderschap of commercie. Om de ideologie te realiseren kiest SN voor een cognitief-gedragstherapeutisch theoretisch fundament.

Een ander ideologisch uitgangspunt van SN is de persoonlijke verantwoordelijkheid van de deelnemer. De deelnemers in de training zijn uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor hun handelen en de leerresultaten. Persoonlijke verantwoordelijkheid betekent staan voor het eigen handelen, voor mensen en resultaten. SN huldigt het principe dat ieder mens verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen gedrag binnen de eigen arbeidsorganisatie.

Theorie: De gedragstrainingen van SN zijn ingericht volgens leerprincipes uit de cognitieve-gedragstherapie en sociaal-psychologische theorieën (groepsdynamica). Binnen de cognitieve therapie wordt veel belang gehecht aan de invloed van het denken op het gevoelsleven en het handelen. Wie belangrijke zaken en gebeurtenissen in zijn leven vanuit een negatief standpunt beziet, wordt makkelijker angstig, somber of geïrriteerd. Deze emoties kunnen leiden tot inefficiënt gedrag in het werk of binnen het privéleven. In cognitieve therapie onderzoeken therapeut en cliënt of die negatieve wijze van denken feitelijk in overeenstemming is met de werkelijkheid. Dat gebeurt in nauwe samenwerking met elkaar. Wanneer inderdaad blijkt dat de cliënt geneigd is om te negatief over allerlei zaken te oordelen, wordt gezocht naar en getraind met een adequatere manier van denken. Bij het uitwerken van meer realistische standpunten en gedachten wordt gebruik gemaakt van specifieke cognitieve oefeningen en huiswerkafspraken. In gedragstherapie daarentegen staat het gedrag van de cliënt centraal. Hoe men handelt bepaalt immers in belangrijke mate hoe men zich voelt. Wie geneigd is om uit angst bepaalde zaken uit de weg te gaan, zal zijn angst vaak eerder versterken dan verminderen. Wie niet goed weet hoe hij zijn mening het beste naar voren kan brengen, zal eerder onzeker of juist geïrriteerd worden. Wie niet heeft geleerd hoe hij zich moet beheersen, zal gemakkelijk het slachtoffer worden van zijn eigen impulsiviteit. Binnen gedragstherapie brengt men eerst de problematische gedragingen en de omstandigheden waarin die voorkomen in kaart. Vervolgens traint men de cliënt om met efficiëntere gedragspatronen te reageren op die omstandigheden. Hiervoor worden diverse oefeningen en huiswerk gedaan. Zowel het inventariseren van problematisch gedrag als het produceren en oefenen van nieuw, beter passend gedrag is een gezamenlijke onderneming van cliënt en therapeut. Cognitieve gedragstherapie combineert deze twee richtingen van therapie. Cognitieve gedragstherapie kan dus zowel de manier van denken en interpreteren van de cliënt beïnvloeden, als diens manier van doen en laten. Soms ligt de nadruk meer op denken, soms meer op doen en laten. In andere gevallen werkt men gelijktijdig met beide aspecten.

SN heeft de bovenstaande principes van de cognitieve gedragstherapie vertaald naar een trainings/opleidingssituatie. De cognities en gedragingen van individuele deelnemers staan centraal in de trainingen. Tijdens de trainingen wordt inefficiënt gedrag en niet-rationele denkpatronen geanalyseerd. De deelnemers worden vervolgens door de trainer geconfronteerd met het gedrag en de denkpatronen. In de

training wordt aan de hand van verschillende methoden of modellen getraind in efficiënt gedrag en realistische denkpatronen.

Een tweede theoretische stroming die aan de basis ligt van de visie van SN is de groepsdynamica uit de sociale psychologie. Veel van de cognitieve-gedragstrainingen van SN vinden plaats in kleine groepen. De interne processen tussen de verschillende deelnemers in een training kunnen leiden tot een hogere productiviteit van de individuele deelnemer. Onder productiviteit wordt hier verstaan het tot stand brengen van dieper gaande inzichten en blijvender gedragsverandering dan wanneer de deelnemer individueel leert. Bij de ontwikkeling en uitvoering van de trainingen wordt systematisch aandacht geschonken aan positieve en negatieve processen die kunnen voorkomen tijdens een training. De verschillende rollen, fasen, interactiepatronen en de bijbehorende dynamische processen in de trainingsgroep vormen een uitgangspunt in het leren van de individuele deelnemer. Om de groepsdynamiek te bevorderen maken de trainers gebruik van verschillende methodieken (bijv. de Roos van Leary en Themagecentreerde Interactie).

Werkwijze: In de trainingen van Schouten & Nelissen worden bovenstaande theorieën uitgewerkt in de vorm van Handelingsgericht leren en Blended learning (Schouten & Nelissen, 2003).

Handelingsgericht leren is een uitwerking van de leercirkel van Kolb (1984). De methode garandeert dat de deelnemer het geleerde ook daadwerkelijk in de praktijk kan toepassen. Enkele kenmerken van deze methode zijn:

Praktijkgericht: Het werken vanuit de persoonlijke praktijksituatie staat centraal. Uitgangspunt hierbij is dat bij het aanleren van vaardigheden de eigen ervaringen een belangrijke rol spelen. Mensen leren sneller nieuwe vaardigheden wanneer ze die kunnen laten aansluiten bij de ervaring die men al heeft en wanneer men merkt dat er iets met die vaardigheden gedaan kan worden in de eigen werksituatie.

Zelf handelen: Het accent ligt op het zelf handelen. De mens is van nature een actief handelend wezen. Handelingsgericht leren is niet het horen over bepaalde situaties, maar deze actief meemaken.

Concrete opdrachten: Leervragen worden direct omgezet in concrete opdrachten.

Actieve inbreng: Van deelnemers wordt een actieve inbreng, veel initiatief en eigen verantwoordelijkheid voor het leerproces verwacht.

Gericht experimenteren: Deelnemers krijgen de gelegenheid om in een vertrouwde omgeving te experimenteren met nieuwe vaardigheden en inzichten. In eerste instantie zal de trainer hierin sterk sturend en structurerend zijn, waarna deze zich geleidelijk en systematisch meer overbodig zal maken. De deelnemer krijgt hierdoor de voortgang van het eigen leerproces steeds meer in eigen hand. Een voortgang die ook buiten de trainingssituatie kan worden gecontinueerd.

Theorie: Theorie wordt behandeld voor zover deze noodzakelijk is voor het in de praktijk toepassen van nieuwe vaardigheden. Verschillende modellen en methoden (zoals RET, Roos van Leary, kernkwadranten) worden tijdens de trainingen uitgewerkt maar altijd gericht op de toepasbaarheid voor de deelnemer.

Transfer: SN besteedt veel aandacht aan de blijvende overdracht, transfer, van het geleerde naar de werkplek. Transfer wordt bij SN bevorderd door middel van:

1. Individuele voorgesprekken: Bij voorkeur heeft iedere deelnemer voorafgaand aan deelname een individueel voorgesprek van één uur met de trainer. In dit gesprek komen de aanleiding voor deelname, de persoonlijke leerdoelen en een kennismaking met de trainer aan bod. Wanneer de leerdoelen niet aansluiten bij de inhoud van het programma, wordt gezamenlijk bekeken wat een alternatief zou kunnen zijn. Als het niet mogelijk is om persoonlijke intakegesprekken te houden (bijvoorbeeld in verband met de grote hoeveelheid deelnemers) is een schriftelijke vragenlijst en een aan de training voorafgaande groepsintake een goed alternatief.

2. Het spreiden van de trainingblokken in de tijd: Hierdoor kan het geleerde in de dagelijkse werkpraktijk worden getoetst. Bij het volgende trainingblok kan hierover worden teruggekoppeld en eventueel worden bijgestuurd.

3. Het inbrengen van eigen praktijksituaties (cases): indien wenselijk kunnen bij maatwerktrainingen ook voor-gestructureerde cases door SN worden ontwikkeld op basis van de werkelijkheid in de eigen organisatie.

4. Actieplan formuleren: na afloop van ieder blok formuleren de deelnemers een resultaatgericht actieplan en voornemens om in de werkpraktijk mee aan de slag te gaan. Hierover wordt in het daarop volgende blok teruggekoppeld.

5. Inschakelen van leidinggevendenden bij het leerproces: waar dit niet mogelijk is, wordt (in samenspraak met de deelnemer) besproken wie deze rol op zich kan nemen.

6. Evaluatie: Na afloop van ieder blok vullen de deelnemers een evaluatieformulier in, waarop zij op een vijfpuntenschaal beoordelen in welke mate zij tevreden zijn over de training en welke punten voor verbetering vatbaar zijn.

Naast deze uitwerking van de werkwijze in het programmaboek 2004 van Training & Opleiding en de website van Schouten & Nelissen (2004) beschrijft Burger (2003) de ontwikkeling van de elektronische leeromgeving van Schouten & Nelissen. In dit artikel wordt de achtergrond van de leeromgeving beschreven aan de hand van de leercirkel van Kolb (1984). Burger (2003) geeft aan dat tijdens de trainingen van Schouten en Nelissen de leercirkel regelmatig doorlopen wordt maar dat er te weinig aandacht is voor reflectie van de deelnemers. Hij geeft aan dat reflectie juist noodzakelijk is voor de individuele deelnemer om tot leren te komen. SN kiest ervoor om de reflectie via de elektronische leeromgeving vorm te geven. Hiermee kiest SN voor het concept van Blended Learning. Tijdens de leertrajecten wordt gebruik gemaakt van (een mix van) verschillende leervormen in combinatie met e-learning. Het leren en ontwikkelen wordt gefaciliteerd op verschillende *manieren* (deels in groepsvorm, deels persoonlijk, deels op het werk), middels verschillende *vormen* (deels training, deels intervisie, deels coaching) en wordt ondersteund met behulp van de elektronische leeromgeving POLS (e-learning). Schouten en Nelissen beschikt hiermee over een leeromgeving die bestaat uit de gebruikelijke trainingssessies, aangevuld met virtuele ondersteuning en feedback via het internet. Blended learning is tevens een middel om de transfer van het geleerde naar de werkplek te bevorderen.

Aanleiding en probleemstelling

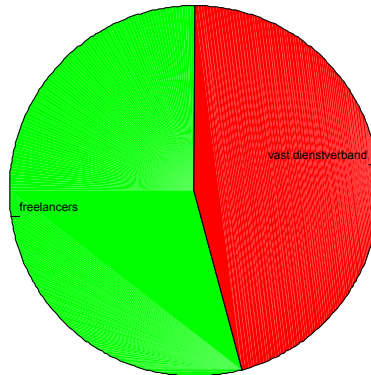
De vraagstelling die in dit onderzoek centraal staat is: *bestaat er een verschil in de mate waarin de vaste trainers en de freelancers het eens zijn met de visie op leren en opleiden van Schouten & Nelissen.*

Aanleiding voor dit onderzoek is het Investors In People-onderzoeksverslag (2003). In dit verslag blijkt dat de trainers met een freelance dienstverband (inclusief de geassocieerde trainers) zich minder verbonden voelden met Schouten & Nelissen. De verwachting is dat deze verminderde verbondenheid met het instituut zich uit in het minder eens zijn met de visie op leren en opleiden. De verschillen tussen de groepen trainers zullen naar verwachting klein zijn omdat de freelancers en geassocieerden vaak eerst in vaste dienst zijn geweest van Schouten & Nelissen. De vaste trainers worden in ongeveer 40% van de trainingen ingezet. Het is voor Schouten & Nelissen dan ook van belang dat de trainers met een freelance overeenkomst de visie op leren en opleiden uitdragen alsof zij in vaste dienst zijn.

Methode

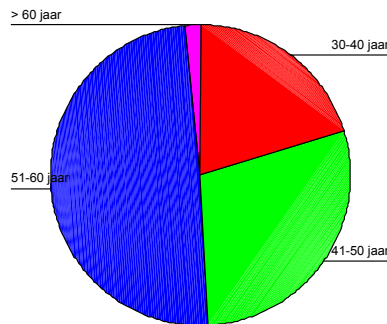
Respondenten

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een vragenlijst ontwikkeld die naar 129 trainers van SN is verstuurd. Er is een a-selecte gestratificeerde steekproef genomen uit de populatie van trainers van SN. De populatie bestaat uit 230 trainers, waarvan er 56 in vaste dienst zijn. In de steekproef van 129 trainers zijn 48 vragenlijsten naar vaste trainers gestuurd en 81 naar freelancers. Uiteindelijk hebben 59 trainers (45,7%) de vragenlijst teruggestuurd. Dit gebeurde anoniem. Er deden 39 vrouwen mee en 20 mannen. Van de deelnemers had 45,8% een vast dienstverband en 54,2% een flexibel dienstverband (zie figuur 1). Van de deelnemers aan de steekproef had 64,4% meer dan 5 jaar en slechts 6,8% een relatie van minder dan 1 jaar een relatie met SN. Het



figuur 1. Verdeling vast en flexibel dienstverband

meerendeel (49,2%) van de respondenten heeft een leeftijd tussen de 51 en 60 jaar (ze figuur 2). De samenstelling van de steekproef komt goed overeen met de populatie van trainers bij Schouten & Nelissen als het gaat om leeftijd, lengte van het dienstverband en het geslacht.



figuur2. Leeftijdverdeling respondenten

Instrument

De in paragraaf één beschreven visie van SN is de basis geweest voor de ontwikkeling van een vragenlijst om de mening van de trainers te meten. De visie van SN is echter niet eenduidig weergegeven in de documenten van SN. Om die reden is eerst de geconstrueerde visie voorgelegd aan drie sleutelpersonen in de organisatie met de vraag of de visie op leren en opleiden goed is verwoord. Met de verkregen opmerkingen van die sleutelpersonen is bovenstaande visie beschreven. Vervolgens is een vragenlijst ontwikkeld en afgenomen met 43 stellingen vanuit de drie hoofdcomponenten van de visie op leren en opleiden (ideologie, theorie en werkwijze). Er is gekozen voor een vragenlijst omdat de populatie van de trainers te groot is om ze te interviewen, het aantal variabelen is groot en het meten van opinies is goed mogelijk via een vragenlijst (Swanborn, 1994).

De 43 stellingen zijn operationalisaties van de visie, met een vijf-punts-schaal voor de antwoorden. De antwoordmogelijkheden lopen van zeer oneens met de stelling tot zeer eens met de stelling. Voorafgaand aan de stellingen werd de deelnemers naar geslacht, leeftijd, aard en lengte van het dienstverband gevraagd. Tijdens de constructie van de vragenlijst zijn de stellingen voorgelegd aan de opleidingsmanager van de trainingen schriftelijke communicatie. Zij kent de doelgroep van de trainers goed en heeft de stellingen op taal en duidelijkheid gescreend.

Vervolgens is een pilot uitgevoerd onder 15 vaste trainers en 20 freelance trainers. In de pilot had de vragenlijst een interne betrouwbaarheid alpha van .80. De pilot was echter dermate kleinschalig dat er

voor gekozen is om de complete vragenlijst te gebruiken in de pilot. De resultaten van de steekproef worden in eerste instantie gebruikt voor de schaalconstructie en in tweede instantie om de groepen trainers te vergelijken.

De constructie van het definitieve instrument is gedaan aan de hand van de 59 teruggestuurde vragenlijsten. De interne betrouwbaarheid alpha van de vragenlijst van de 43 stellingen is .79. Echter de factoranalyse (met varimax rotatie) laat zien dat er 14 verschillende factoren in de 43 items te herkennen zijn. Acht van de 14 factoren verklaren samen 58,72 procent van de variantie. Er is gezocht naar inhoudelijk argumenten om factoren te combineren tot drie subschalen (ideologie, theorie en werkwijze) met een eenduidige factorstructuur. Dit leidde tot een instrument met 17 stellingen. De aldus verkregen stellingen hebben een interne betrouwbaarheid alpha van .66. Echter de interne betrouwbaarheid van de drie afzonderlijke subschalen is onvoldoende (voor subschaal theorie .30 en voor subschaal werkwijze .23). De laatste stap in de schaal constructie is om die items te selecteren die inhoudelijk passen bij de drie subschalen (ideologie, theorie en werkwijze), waarvan de ongewogen som van factorladingen het hoogst is en die in de totale schaal een logische factorstructuur laten zien.

De aldus geselecteerde 9 items hebben een interne betrouwbaarheid alpha van .69 en vertonen een consistente factorstructuur (zie tabel 1). De factor ideologie wordt vertegenwoordigd door drie stellingen (14, 15 en 16) die ingaan op het investeren in individuele medewerkers door organisaties maar met de verantwoordelijkheid bij het individu. De factor theorie wordt door drie stellingen (2, 23 en 24) vertegenwoordigd die de relatie leggen tussen cognitie en gedrag. De factor werkwijze wordt vertegenwoordigd door drie stellingen (1, 13 en 29) die uitgaan van het zelf actief zijn door de deelnemer en het gericht experimenteren met nieuw gedrag. De stellingen zijn te lezen in figuur 3.

Tabel 1: factorladingen van de 9 stellingen

	Component		
	1	2	3
STEL1	,796		
STEL2		,768	
STEL13	,726		
STEL14			,707
STEL15			,507
STEL16			,879
STEL23		,670	
STEL24		,588	
STEL29	,665		

Factor ideologie (14, 15 en 16) factor theorie (2, 23 en 24),
factor werkwijze (1, 13 en 29)

In de factoranalyse is uitgegaan van factorladingen vanaf .50 en de som van de verklaarde variantie moest minimaal 50% zijn. In deze factoranalyse is de verklaarde variantie 60,03% over de drie factoren. De beschreven betrouwbaarheid en de factorstructuur van de aldus samengestelde vragenlijst van 9 items geeft voldoende betrouwbaarheid en constructvaliditeit om de scores tussen de groepen trainers te vergelijken

Ideologie

- Gezonde organisaties investeren ruimhartig in de competenties van hun medewerkers (stelling 14)
- Succesvolle trainers maken zichzelf overbodig (stelling 15)
- Organisaties worden beloond met betere prestaties door medewerkers naar een training te sturen (stelling 16)

Theorie

- Verandering van denkpatronen gaat samen met een zichtbare gedragsverandering (stelling 2)
- Een deelnemer heeft nieuw gedrag geleerd wanneer dit zichtbaar is voor anderen (stelling 23)
- Het denken van een deelnemer bepaalt zijn gedrag (stelling 24)

Werkwijze

- Alleen door te experimenteren met nieuw gedrag krijgen de deelnemers het gedrag onder de knie (stelling 1)
- De deelnemer moet veel voorbeelden van zijn eigen werkomgeving inbrengen tijdens de training (stelling 13)
- Feedback van de leidinggevende op nieuwe vaardigheden is essentieel om tot duurzame gedragsverandering te komen (stelling 29)

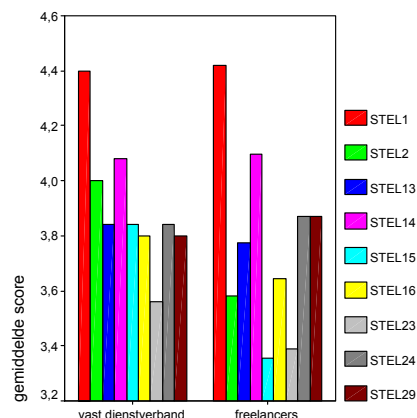
Procedure van dataverzameling

De vragenlijst is per e-mail verstuurd naar 129 trainers. De vragenlijst was een Word-formulier waar de trainers, door het klikken met de muis, de antwoorden konden aanklikken. In het begeleidende e-mailbericht stond een toelichting op het doel van de enquête en een invulinstructie. Om de respons te bevorderen is na een week een herinneringsbericht gestuurd naar alle trainers.

Voor het analyseren van de gegevens is gebruik gemaakt van factoranalyse, betrouwbaarheidsanalyse, en 2-zijdige T-toetsen voor twee onafhankelijke steekproeven.

Resultaten

De vergelijking tussen de groepen vaste trainers en freelancers is uitgevoerd aan de hand van verschillende tweezijdige t-toetsen, uitgevoerd voor twee onafhankelijke steekproeven. Voor deze t-toets is de gemiddelde score van de respondenten op de 9-items berekend. In figuur 4 zijn de verschillende scores per stelling te zien, geclusterd naar de aard van het dienstverband.



figuur 4. Gemiddelde score per stelling naar dienstverband

Er zijn geen significante verschillen tussen de vaste trainers en freelancers aangetoond. Zowel op de totale 9-itemlijst (tabel 2) scoren de vaste trainers ($M=3,88$, $SD=,59$) en de freelancers ($M=3,77$, $SD=,39$), $t(57) = ,81$, $p = ,42$ als op alle verschillende items niet significant verschillend.

Tabel 2: T-toest voor totale vragenlijst

Groep	N	Mean	p-waarde
Vaste trainers	27	3,88	0,42
Freelancers	32	3,77	

Ook binnen de afzonderlijke factoren (tabel 3): ideologie ($t(57) = .93$ $p = .36$), theorie ($t(57) = .909$ $p = .37$) en werkwijze ($t(57) = -.176$ $p = .86$) zijn geen significante verschillen gevonden.

Tabel 3: T-toets voor de verschillende factoren

Factor	Groep	N	Mean	p-waarde
Ideologie	Vaste dienstverband	27	3,89	0,36
	Freelancer	32	3,72	
Theorie	Vaste dienstverband	27	3,75	0,37
	Freelancer	32	3,57	
Werkwijze	Vaste dienstverband	27	3,99	0.86
	Freelancer	32	4,02	

Tenslotte zijn ook voor de andere variabelen dan het dienstverband t-toetsen uitgevoerd. Ook hieruit komen geen significante verschillen. In tabel 4 zijn de uitkomsten van de toetsen af te lezen. Voor de leeftijd is de categorie tussen de 30-40 ($n = 12$) vergeleken met de categorie 51-60 ($n = 29$). Voor de lengte van dienstverband is <1 jaar ($n = 4$) vergeleken met > 5 jaar ($n = 38$).

Tabel 4. t-toetsen overige variabelen

	Groep	N	Mean	p-waarde
Geslacht	Vrouw	39	3,88	0,231
	Man	20	3,72	
leeftijd	30-40	12	3,59	0,220
	51-60	29	3,98	
Lengte van het dienstverband	<1 jaar in dienst	4	3,83	0.818
	>5 jaar in dienst	38	3,89	

Discussie

De onderzoeksvraag die met dit onderzoek is getracht te beantwoorden was: *bestaat er een verschil in de mate waarin de vaste trainers en de freelancers het eens zijn met de visie op leren en*

opleiden van Schouten & Nelissen. De verwachting was dat de trainers in vaste dienst het in hogere mate eens zouden zijn met de visie dan de freelancers.

Kijkend naar de resultaten kan geconcludeerd worden dat er geen significant verschil bestaat tussen de verschillende trainers. De visie op leren en opleiden van SN is geoperationaliseerd in de factoren ideologie, theorie en werkwijze. Op al deze factoren zijn er geen verschillen tussen de twee groepen trainers. Ook de lengte van het dienstverband, de leeftijd en het geslacht geven geen significante verschillen te zien.

Deze verwachting in dit onderzoek is niet uitgekomen. Een verklaring voor dit niet uitkomen van de verwachting is wellicht het beperkte onderscheidingsvermogen van dit onderzoek. Het onderscheidingsvermogen met dit aantal respondenten (respectievelijk 27 en 32) ligt tussen de .10 en .20. Hierbij is de kans om eventuele verschillen aan te tonen laag. Voor het aantonen van een middelmatig effect was in dit onderzoek een steekproef van tussen de 60 en 70 proefpersonen noodzakelijk. Dit overschrijdt de totale populatieomvang van de vaste trainers.

Een tweede verklaring is wellicht dat de visie op leren en opleiden voor dit onderzoek is geconstrueerd op basis van verschillende bestaande teksten. Ondanks dat de visie is voorgelegd aan een drietal sleutelpersonen is het de vraag of de "officiële" visie herkend wordt door de trainers. Dit verklaart waarschijnlijk waarom veel stellingen een gemiddelde score tussen drie en vier hebben. De meeste trainers zijn blijkbaar niet erg expliciet in hun mening.

Voor Schouten & Nelissen is het ontbreken van significante verschillen positief. Freelancers worden in veel trainingen ingezet en het maakt dus geen verschil in de mate waarin zij het eens zijn met de visie van Schouten & Nelissen. Het is echter voor SN aan te raden om de visie op leren en opleiden zeer expliciet te beschrijven en te delen met de diverse groepen van trainers.

Voor een vervolgonderzoek wordt aangeraden om de visie op leren en opleiden door observaties te toetsen bij de verschillende groepen. In dit onderzoek is alleen gewerkt met een vragenlijst. Dit kan aanleiding geven tot sociaal-wenselijke antwoorden. Tijdens systematische observaties kan getoetst worden of de trainers ook daadwerkelijk in praktijk brengen van wat zij antwoorden op de vragenlijst.

Referenties

Burger, K. (2003). Uit de losse POLS. Een praktijkvoorbeeld van 'blended learning' bij Schouten & Nelissen. *HRD Thema*, 4(3), 46-55

Investors In People (2003). *Onderzoeksverslag Schouten & Nelissen*. Den Haag, Certiked

Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* Prentice-Hall Inc., New Jersey

Schouten & Nelissen (2003). *Training & Opleiding, programmaboek 2004*. Zaltbommel, Schouten & Nelissen

Schouten & Nelissen (2004). Retrieved February 18, 2004, from <http://www.sn.nl>.

Swanborn, P.G. (1994). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Nieuwe editie*. Meppel: Boom

IJzermans, T & Dirks, C. (2003). *Beren op de weg, spinsels in je hoofd. Omgaan met emoties op het werk: de Rationele Effectiviteits Training (13^e druk)*. Zaltbommel: Thema.