

UNIVERSITEIT TWENTE.

# Het effect van de training Inzicht in Invloed® op de Regulatory Focus

Een onderzoek naar de invloed van de Regulatory Focus op  
trainingseffecten.

Bureau **Zuidema**



Emiel Müller  
Enschede, 2013

Master thesis

# Het effect van de training Inzicht in Invloed<sup>®</sup> op de Regulatory Focus

Een onderzoek naar de invloed van de Regulatory Focus op  
trainingseffecten.

Afstudeerbegeleiders

1<sup>e</sup> begeleider: Dr. H. Boer

2<sup>e</sup> begeleider: Dhr. J.C. Vogel, MCS

Bedrijfsbegeleidster: Mevr. J. Botke

Universiteit Twente

Faculteit Gedragwetenschappen

Vrije Master

Opdrachtgever

Bureau Zuidema

Auteur

Emiel Müller

s1013009

Enschede, Maart 2013

## Voorwoord

Na een periode hard werken is mijn thesis af, een mooi moment om terug te kijken op deze thesis en mijn master psychologie.

Met het schrijven van deze thesis komt er voor mij een eind aan het leven als student. Ik ben begonnen op de mavo en na het mbo en hbo is het nu tijd om aan de Universiteit Twente mijn master psychologie af te ronden. Al deze jaren studie waren voor mij van grote waarde en hebben mij in elke stap die ik maakte gemaakt tot wie ik nu ben. Mijn intrinsieke motivatie, doorzettingsvermogen en het steeds opnieuw zoeken van uitdaging en ontwikkeling maakt dat deze (niet altijd makkelijke) weg er-toe leidt dat ik met trots mijn master mag afronden.

Februari vorig jaar was voor mij het moment om te starten met mijn master thesis, waarbij ik ervoor gekozen heb bij een externe organisatie mijn onderzoek te doen. Na een gesprek met Lodewijk van Ommeren, Jolanda Botke en Maria de Bruijn hebben zij mij de mogelijkheid gegeven om bij Bureau Zuidema mijn onderzoek uit te voeren, waarvoor mijn grote dank. Jolanda Botke wil ik bedanken voor haar intensieve begeleiding bij Bureau Zuidema. Haar kritische blik, feedback en tips gedurende de onderzoeksperiode hebben er voor gezorgd dat ik bleef zoeken naar de juiste weg. Lodewijk van Ommeren wil ik bedanken dat ik mee mocht naar de Zuidema Dagen in Rome met alle werknemers van Bureau Zuidema. Een prachtige, onvergetelijke ervaring tijdens de uitvoer van mijn onderzoek. Els Slagboom wil ik bedanken voor de persoonlijke coaching tijdens mijn periode bij Bureau Zuidema.

Mijn dank gaat uit naar mijn begeleiders van Universiteit Twente: Henk Boer en Jasper Vogel. Zij hebben mij vooral in lastige periodes scherp weten te houden, gemotiveerd en de weg gewezen, waardoor ik uiteindelijk tot dit resultaat ben gekomen.

Ik wil hierbij alle collega's van Bureau Zuidema bedanken die hebben bijgedragen aan dit onderzoek. Speciaal wil ik de Zuidema collega's Pauline Hupkes en Jochem Kramer bedanken voor hun steun, hulp en de gezellige tijd op kantoor.

Mijn vriendin Marinka en mijn moeder wil ik bedanken voor hun steunende woorden tijdens het onderzoek en mijn studietijd in Enschede, vooral op momenten wanneer ik dit nodig had. Dank voor het feit dat jullie altijd in mij hebben geloofd.

Tot slot wil ik graag mijn studiegenoten Gijs en Wilbert bedanken. Gijs bedankt voor de leuke tijd die ik met je had tijdens mijn studieperiode in Enschede en de manier waarop je mij geholpen hebt tijdens mijn studie. Wilbert bedankt voor je hulp met de data-analyse en het overnachten bij jou in de tijd dat ik niet meer in Enschede woonde.

Verder wil ik iedereen bedanken die mij, op welke manier dan ook, heeft gemotiveerd en gestimuleerd tijdens mijn studietijd in Enschede.

Emiel Müller

Enschede, maart 2013

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>7</b>
<b>Summary</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>11</b>
1.1 Aanleiding.....	11
1.2 Het evalueren van trainingen.....	11
1.3 Het aanbod van trainingen.....	14
1.4 Bureau Zuidema .....	15
1.5 Doel van het onderzoek .....	16
1.6 Regulatory Focus Theory.....	16
1.7 Self efficacy.....	18
1.8 Werkbevlogenheid .....	18
1.9 Werktevredenheid .....	20
1.10 Onderzoeksvraag.....	21
1.11 Onderzoeksfraamwork.....	21
1.12 Hypothesen .....	23
1.12.1 Regulatory focus en algemene self efficacy .....	23
1.12.2 Regulatory focus en het open aanbod en in-company aanbod .....	23
1.12.3 Regulatory focus en werktevredenheid .....	24
1.12.4 Regulatory focus en werkbevlogenheid.....	25
1.12.5 Open aanbod en in-company aanbod en de mate van algemene self efficacy .....	25
1.12.6 Algemene self efficacy en werktevredenheid .....	26
1.12.7 Algemene self efficacy en werkbevlogenheid.....	27
<b>2. Onderzoeksonwerp</b> .....	<b>28</b>
2.1 Context .....	28
2.2 Vragenlijst.....	29
2.3 Procedure .....	31
<b>3. Resultaten</b> .....	<b>34</b>
3.1 Steekproef .....	34
3.2 Beschrijvende statistieken.....	34
3.3 Hypothesen .....	36

3.3.1 Verband tussen regulatory focus en algemene self efficacy.....	36
3.3.2 Verband tussen regulatory focus en het open aanbod en in-company aanbod.....	37
3.3.3 Verband tussen regulatory focus en werktevredenheid.....	39
3.3.4 Verband tussen regulatory focus en werkbevlogenheid .....	40
3.3.5 Verband tussen open aanbod en in-company aanbod en de mate van algemene self efficacy .....	41
3.3.6 Verband tussen algemene self efficacy en werktevredenheid .....	42
3.3.7 Verband tussen algemene self efficacy en werkbevlogenheid .....	43
3.3.8 Correlaties .....	44
3.3.9 Regressieanalyse werktevredenheid op promotiefocus, preventiefocus en algemene self efficacy .....	46
3.3.10 Regressieanalyse werkbevlogenheid op promotiefocus, preventiefocus en algemene self efficacy .....	47
<b>4. Conclusies .....</b>	<b>49</b>
4.1 Conclusies.....	49
4.1.1 Verschillen tussen het open aanbod en in-company aanbod.....	49
4.1.2 Invloed van regulatory focus op algemene self efficacy, werkbevlogenheid en werktevredenheid .....	50
4.1.3 Invloed van algemene self efficacy op werkbevlogenheid en werktevredenheid .....	50
4.1.4 Effecten van de training .....	51
4.1.5 Antwoord op onderzoeksvragen.....	51
<b>5. Aanbevelingen.....</b>	<b>53</b>
5.1 Het open en in-company aanbod.....	53
5.2 De promotie en preventiefocus .....	54
5.3 Huidige beperkingen .....	55
5.4 Aanbevelingen met betrekking tot vervolgonderzoek.....	56
<b>6. Literatuurlijst.....</b>	<b>58</b>
<b>Bijlage 1: Intakevragenlijst.....</b>	<b>66</b>
<b>Bijlage 2: Begeleidende mail intakevragenlijst.....</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 3: Evaluatievragenlijst .....</b>	<b>72</b>
<b>Bijlage 4: Begeleidende mail evaluatievragenlijst .....</b>	<b>81</b>
<b>Bijlage 5: Begeleidende brief in-company klanten .....</b>	<b>82</b>

## Samenvatting

In opdracht van Bureau Zuidema is onderzoek uitgevoerd naar de waardering van de training Inzicht in Invloed®. Het doel van deze thesis was om het verschil in waardering tussen het open aanbod en het in-company aanbod te verklaren. Een tweede doel was inzicht krijgen in de samenhang tussen de regulatory focus en trainingseffecten.

Door middel van een voor en- nameting bij 134 deelnemers is onderzocht of een promotiefocus of een preventiefocus meer saillant aanwezig is bij aanvang van de training. Daarbij is gekeken en in hoeverre deze focus invloed heeft op self efficacy, werkbevoegenheid en werktevredenheid.

De resultaten laten zien dat geen significante verschillen zijn gevonden tussen de groep van het open aanbod en het in-company aanbod.

Een belangrijke uitkomst uit dit onderzoek is dat zowel deelnemers van het open aanbod als van het in-company aanbod na deelname aan de training Inzicht in Invloed® een toename in promotiefocus laten zien, en afname in preventiefocus. Daarnaast blijkt dat zowel deelnemers van het open aanbod als het in-company aanbod na de training over een hogere algemene self efficacy beschikken en meer bevoegen zijn in hun werk dan voor aanvang van de training.

Met betrekking tot de regulatory focus blijkt dat deelnemers die meer saillant over een promotiefocus beschikken een hogere mate van algemene self efficacy hebben, meer werkbevoegen en meer werktevreden zijn in vergelijking met deelnemers die meer saillant over een preventiefocus beschikken.

Uit dit onderzoek komt verder naar voren dat deelnemers die beschikken over een hoge mate van algemene self efficacy een hogere werkbevoegenheid ervaren en meer tevreden zijn over hun werk dan deelnemers met een lage mate van algemene self efficacy.

Belangrijkste conclusie is dat de verklaring voor significante verschillen tussen het open aanbod en in-company aanbod uitblijven, maar dat de training Inzicht in Invloed® zorgt voor een toename in promotiefocus en een afname in preventiefocus. Na deelname aan de training Inzicht in Invloed® is er dus sprake van een toename van een focus die gericht is op groei (promotiefocus) en een afname van een focus die gericht is op veiligheid (preventiefocus).



## Summary

On behalf of Bureau Zuidema research has been conducted into the appreciation of the training Inzicht in Invloed®. The purpose of this thesis is to explain the difference in appreciation between open and in-company offered training courses. A second objective was to gain insight into the relationship between regulatory focus and training effects.

Through a pre-and post-test at 134 participants it has been examined whether a promotion focus or a prevention focus is more conspicuously present at the start of the training. It is examined how this focus affects self-efficacy, work engagement and job satisfaction.

The results show that no significant differences were found between the groups of the open and in-company offered training courses.

An important finding of this study is that both participants of the open and in-company offered training courses show an increase in promotion focus and a decrease in prevention focus. In addition, it appears that after training both participants have a higher general self-efficacy and are more engaged in their work than before the training.

With regard to the regulatory focus it has been found that participants who have a saliently higher promotion focus have a higher degree of general self-efficacy and are more engaged and satisfied about their work compared to participants who have a more saliently prevention focus.

This study has also revealed that participants who have a higher general self-efficacy are more engaged and satisfied about their work compared to participants with a low general self-efficacy.

The main conclusion is that no significant differences have been found between the open and in-company offered training courses, but that the training Inzicht in Invloed® causes

an increase in promotion focus and a decrease in prevention focus. This implies that after participating in the training there is an increase of focus aimed at growth (promotion focus) and a decrease of a focus aimed at safety (prevention focus).

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Door bedrijven en instellingen in Nederland wordt jaarlijks meer dan 3,2 miljard euro geïnvesteerd om werknemers op te leiden en te professionaliseren, concludeert de SEO Economisch Onderzoek in opdracht van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (Rosenboom & Tieben, 2012). Organisaties beogen door deze investering dat werknemers hun kennis vergroten, beter presteren en hun vaardigheden beter kunnen uitoefenen (Arthur, Bennet, Edens & Bell, 2003). Gezien de grote investering is het voor bedrijven en instellingen interessant om te weten wat de effecten van trainingen zijn op hun werknemers.

## 1.2 Het evalueren van trainingen

Effecten van bedrijfsopleidingen kunnen omschreven worden als de mate waarin de doelstellingen van de opleiding geëffectueerd worden (Kearsly, 1989). Om de effecten van trainingen te bepalen, wordt vaak gebruik-gemaakt van het Kirkpatrick Model (Kirkpatrick, 1976). Dit model bepaalt de effecten van trainingen en evalueert op vier niveaus, namelijk het reactieniveau, het leerniveau, het transforniveau en het resultaatniveau. Later voegde Phillips (2001) hier een vijfde niveau aan toe, Return On Investment (ROI).

Evaluaties op het reactieniveau geven informatie over of deelnemers de training leuk en aantrekkelijk vinden. Deze studie zal zich met behulp van het Model van Kirkpatrick (2006) richten op de focus van deelnemers voorafgaand aan de training, welke invloed heeft op het reactieniveau. Het leerniveau gaat in op het feit of er na een training veranderingen in kennis, vaardigheden of attitudes zijn waar te nemen. Het transforniveau geeft informatie of het nieuw aangeleerde gedrag ook daadwerkelijk op de werkvloer wordt toegepast. Tot slot evalueert Kirkpatrick op het resultaatniveau, dat meet in hoeverre veranderingen in gedrag bij deelnemers een positieve of negatieve invloed hebben op de organisatie. In een later stadium

heeft Phillips (2001) een vijfde niveau aan het model toegevoegd genaamd Return On Investment. Bij het ROI niveau wordt gemeten in hoeverre de investering in de training terug wordt verdiend (Phillips, 2001).

In het model van Kirkpatrick (2006) hangen de niveaus van laag naar hoog met elkaar samen en hebben een positief effect op elkaar. Zo leiden positieve ervaringen van trainingen tot beter leren, wat leidt tot het geleerde meer toepassen op de werkvloer en dat leidt ten slotte tot beter functioneren van de organisatie (Bates, 2004). In het verleden is er discussie ontstaan over de bruikbaarheid van het Kirkpatrick model. De vraag was of effecten op een lager niveau noodzakelijk zijn voor het realiseren van effecten op een hoger niveau (Holton, 1996; Arthur et al. 2003). Uit onderzoek blijkt echter dat het gedrag bij afronding van de opleidingen of trainingen gemeten op niveau 2 een belangrijke voorspeller is voor de transfer van het geleerde gedrag gemeten op niveau 3 (Van der Klink, 1999; Morgan & Casper, 2000; Tan, Hall, Boyce, 2003). Ook Bates (2004) vond in zijn onderzoek dat de ervaringen van deelnemers voor een deel de leereffecten van trainingen bepalen.

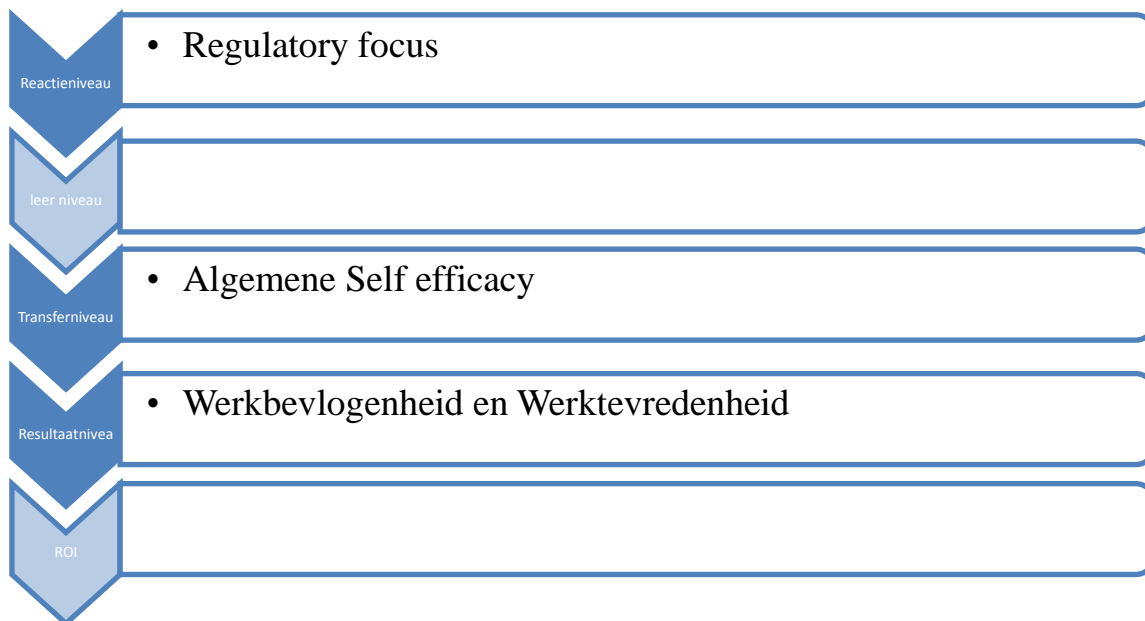
Het Kirkpatrick model wordt veel gebruikt in het bedrijfsleven en in de wetenschap (Alliger, Tannenbaum, Bennet Jr, Traver, Shotland., 1997; Arthur et al. 2003; Bates 2004). De meeste organisaties evalueren vaak enkel op reactieniveau (78%) blijkt uit het 2002 State of the industry report. De overige niveaus komen minder aan bod, respectievelijk 32% op het leerniveau, 9% op het transfere niveau en 7% op het resultaatniveau (Van Buren & Erskine, 2002; Esereyl, 2002). Het model wordt dus niet vaak gebruikt om effecten van de verschillende niveaus op elkaar te onderzoeken.

Het merendeel van de onderzoeken richt zich op het transfere niveau, dus in hoeverre de nieuw verworven kennis wordt toegepast in de praktijk (Salas & Cannon-Bowers, 2001). In studies die gericht zijn op gedragsverandering wordt namelijk vooral gekeken naar de mate waarin trainingen leiden tot veranderingen in vaardigheden en het volbrengen van taken.

Hierbij worden vooral de cognitieve en inter-persoonlijke dimensies benadrukt (Arthur et al. 2003). Veranderingen in overtuigingen en opvattingen van de deelnemers worden echter veel minder vaak onderzocht in de literatuur. Voor het leereffect van trainingen en bovenliggende niveaus is het van belang dat deelnemers trainingen positief ervaren en waarderen (Bates, 2004).

Deze studie zal zich, geïnspireerd door het model van Kirkpatrick (2006), richten op de focus van de deelnemers voorafgaand aan de training, welke invloed heeft op het reactieniveau. Onderzocht wordt in welke mate de focus van de deelnemers voorafgaand aan de training invloed heeft op veranderingen in trainingseffecten, welke invloed hebben op het transforniveau en resultaatniveau. Centraal in deze studie staat een focus van groei of veiligheid die deelnemers voor deelname aan de training hebben (gemeten met de Regulatory Focus) en de hierbij optredende verandering in het geloof in eigen kunnen (gemeten door algemene self efficacy), werkbevoegenheid en werktevredenheid.

Het verschil in waardering van de training Inzicht in Invloed® tussen het open aanbod en het in-company aanbod zal onderzocht worden door te kijken of deze deelnemers een verschil in focus van groei of veiligheid hebben voor deelname aan de training. Het model van Kirkpatrick (2006) dient ter inspiratie voor dit onderzoek. Figuur 1 illustreert op welke wijze het model van Kirkpatrick (2006) is toegepast in dit onderzoek.



Figuur 1. *Regulatory Focus, Self efficacy, Werkbevoegdheid en Werktevredenheid toegepast in het Model van Kirkpatrick*

### 1.3 Het aanbod van trainingen

Bij het aanbieden van trainingen gebeurt op verschillende manieren, zoals op locatie (extern of intern) of verschil in tijdsduur (lang of kort).

Twee vormen die door meerdere trainingsbureaus worden aangeboden, zijn een open aanbod en een in-company aanbod. Bij een open aanbod kiest een opdrachtgever er-voor om zijn werknemers individueel te laten deelnemen aan een training. De training van een open aanbod wordt in een groep gegeven, waarbij de deelnemers individueel deelnemen. Bij een in-company aanbod zijn de deelnemers afkomstig van dezelfde opdrachtgever. De opdrachtgever kiest er hierbij voor om zijn werknemers groepsgewijs deel te laten nemen aan een training. Voor de uitvoering van het in-company aanbod wordt gekozen voor een interne of externe locatie. Indien gekozen wordt voor een open aanbod of in-company aanbod van een zelfde training, is deze inhoudelijk vaak hetzelfde.

## 1.4 Bureau Zuidema

Trainingen worden in Nederland vaak verzorgd door externe organisaties. Een van deze externe organisaties is Bureau Zuidema, een gerenommeerd trainingsbureau. Bureau Zuidema biedt verschillende trainingen aan waarbij keuze is tussen een open aanbod en in-company aanbod. Een training waar de open en in-company vorm wordt aangeboden, is de training Inzicht in Invloed®. In de training Inzicht in Invloed® wordt ingegaan op gedrag: hoe is het gedrag van de deelnemer in een bepaalde situatie? Hoe ervaren anderen dat gedrag en welk effect heeft het? Door middel van vier invloedstijlen wordt beoogd een balans te vinden tussen het bereiken van het eigen doel met behoud van relatie. De vier invloedstijlen: overreden, stellen, overbruggen en inspireren worden toegepast door gebruik te maken van gedragssoorten passend bij elke invloedstijl. Bij de invloedstijl ‘overreden’ horen de gedragssoorten voorstellen doen en argumenteren. Normen stellen, waarderen en sanctioneren horen bij de invloedstijl ‘stellen’. Voor de invloedstijl ‘overbruggen’ wordt gebruik-gemaakt van de gedragssoorten betrekken, luisteren en onthullen. Tot slot maakt men bij de invloedstijl ‘inspireren’ gebruik van de gedragssoorten koppelen en visie delen. De deelnemers krijgen inzicht in de eigen invloedstijl en in die van anderen. Daarnaast leren deelnemers het gedrag van de verschillende invloedstijlen herkennen en toepassen.

Uit trainingsevaluaties van Bureau Zuidema blijkt dat deelnemers aan een open aanbod over het algemeen een hogere waardering uitspreken over de training Inzicht in Invloed® dan deelnemers die deelnemen aan een in-company aanbod van de training Inzicht in Invloed®.

Het open en in-company aanbod wordt dus verschillend gewaardeerd, terwijl de aangeboden training inhoudelijk hetzelfde is. In deze thesis wordt getracht antwoord te geven op de vraag wat dit verschil in waardering verklaart tussen het open en in-company aanbod.

## 1.5 Doel van het onderzoek

In deze thesis ligt de focus op de relatie tussen de regulatory focus, algemene self efficacy, werkbevoegenheid en werktevredenheid van de deelnemers. Onderzocht wordt in hoeverre de focus die deelnemers hebben voor de training, invloed heeft op self efficacy, werkbevoegenheid en werktevredenheid na afloop van een training. Daarnaast richt dit onderzoek zich op de vraag in welke mate algemene self efficacy invloed heeft op de werkbevoegenheid en werktevredenheid na het volgen van trainingen en welke rol het open en in-company aanbod hierin speelt.

Het doel van dit onderzoek is om het verschil in waardering tussen het open aanbod en het in-company aanbod te verklaren. Een tweede doel is inzicht krijgen in de samenhang tussen de regulatory focus en trainingseffecten met betrekking tot de training Inzicht in Invloed®.

## 1.6 Regulatory Focus Theory

Op het moment dat deelnemers van trainingen hun ervaring over een training uitspreken wordt dit gemeten op het reactieniveau (Kirkpatrick, 2006). Bij de ervaring van deelnemers spelen visies met betrekking tot de training een belangrijke rol. Deze visies hebben invloed op hoe deelnemers tegen trainingen aankijken en ervaren; en hoe deelnemers de training waarderen.

De Regulatory Focus Theory van Higgins (1997) gaat in op de visie van individuen door gebruik te maken van zelfregulatie. Bij zelfregulatie probeert iemand zichzelf in lijn te brengen met de doelen die hij of zij voor ogen heeft (Brockner & Higgins, 2001). De Regulatory Focus Theory gaat er-van uit dat mensen bij het bereiken van doelen een focus van groei of veiligheid nastreven (Higgins, 1997). Indien iemand een focus van groei heeft, spreekt men over een promotiefocus. Wanneer iemand een focus heeft van veiligheid beschikt deze over een preventiefocus.



Indien iemand gericht is op uitdaging, het maximaliseren van positieve uitkomsten, zelfoptimalisatie, het bereiken van idealen en winst, dan beschikt deze over een promotiefocus (Higgins, 1997). Een promotie uit zich in gedrag zoals een gretige werkwijze, nemen van meer risico en vaker 'ja' zeggen (Crowe & Higgins, 1997; Higgins, Shah & Friedman, 1997). Indien iemand gericht is op behoud van een veilige situatie en op het voorkomen van fouten en verlies, spreekt men van een preventiefocus (Higgins, 1997). Bij een preventiefocus hoort gedrag zoals een gespannen houding, ontwijkend gedrag, behoedzaam te werk gaan en vaak 'nee' zeggen (Crowe & Higgins, 1997; Higgins et al. 1997).

Promotiefocus en preventiefocus staan los van elkaar. Op het moment dat de deelnemer een hoge score behaalt op preventiefocus is het dus mogelijk dat deze ook hoog scoort op promotiefocus. Op deze manier kan iemand zowel een promotiefocus als een preventiefocus hebben, alleen zal een focus saillant sterker aanwezig zijn.

Volgens Higgins (1997, 1998) bepalen verschillende aspecten of een promotiefocus of preventiefocus meer saillant aanwezig is. Zo speelt de wil van iemand om zijn of haar behoefte te vervullen een rol. Ook is visie op de gewenste situatie van iemand van invloed op het hebben van een promotiefocus of preventiefocus. Met betrekking tot bovenstaande aspecten zijn mensen met een promotiefocus actief betrokken, zien het nut van een taak in en streven met een positieve houding naar het doel (Higgins, 1997). Iemand met een preventiefocus is meer afstandelijk, meer afwachtend en minder actief voor het behalen van een doel. Voldoen aan de gestelde norm is voldoende voor iemand met een preventiefocus (Higgins, 1997). Eerder onderzoek liet al zien dat individuen met een promotiefocus een voorkeur hebben voor verandering en personen met een preventiefocus een voorkeur hebben voor stabiliteit (Liberan, Idson, Camacho & Higgins, 1999). De omgeving speelt ook een rol. Een situatie met de nadruk op verlies en geen verlies zal eerder een preventiefocus activeren,

terwijl in een situatie waarbij de nadruk ligt op winst of geen winst eerder een promotiefocus gehanteerd zal worden (Pham & Higgins, 2004; Zhou and Pham 2004).

Onderzocht zal worden in hoeverre de focus die deelnemers hebben voorafgaand aan de training Inzicht in Invloed® zich uit in een promotie- dan wel preventiefocus. Getoetst wordt of een promotiefocus of preventiefocus die meer saillant aanwezig is en welke invloed een meer saillante focus heeft op algemene self efficacy, de werkbevoegenheid en werktevredenheid van deelnemers.

## 1.7 Self efficacy

Het doel van trainingen is dat deelnemers het geleerde gaan toepassen in de praktijk. Een factor die hier invloed op heeft is, self efficacy. Self efficacy wordt in de literatuur omschreven als: *‘Het geloven in eigen capaciteiten om het gekozen pad dat nodig is om bepaalde verworvenheden te produceren, te organiseren en uit te voeren’* (Bandura, 1997). Het gaat erom in hoeverre iemand vertrouwen in zichzelf heeft bij het bereiken van doelen.

Uit onderzoek van Stajkovic & Luthans (1998) blijkt dat werknemers met een hoge mate van self efficacy betere prestaties leveren. In deze thesis zal de relatie onderzocht worden tussen algemene self efficacy en werkbevoegenheid en werktevredenheid. Onderzocht wordt in welke mate algemene self efficacy een positieve invloed heeft op werkbevoegenheid en werktevredenheid van deelnemers na het volgen van een training.

## 1.8 Werkbevoegenheid

Uiteindelijk is het doel van trainingen dat deelnemers het geleerde gaan toepassen en dat dit de organisatieresultaten positief beïnvloedt (Kirkpatrick, 2006). Naast het toepassen van het geleerde kunnen ook veranderingen in gevoelens van deelnemers met betrekking tot het werk een positief effect hebben op de resultaten van de organisatie.

Een voorbeeld hiervan is werkbevlogenheid. Werkbevlogenheid heeft namelijk een positief effect op organisatiegedrag en brengt goede werkgerelateerde prestaties met zich mee (Hemming, 2005). Werkbevlogenheid wordt in het onderzoek van Schaufeli en Bakker (2001) als volgt gedefinieerd: *‘Bevlogenheid is een affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.’*

In de definitie van Schaufeli en Bakker (2001) wordt onderscheid gemaakt tussen drie aspecten van werkbevlogenheid, namelijk: absorptie, vitaliteit en toewijding. Bij absorptie gaat het om de mate waarin werknemers opgaan in hun werk. Absorptie wordt gekenmerkt door geconcentreerd aan een taak werken en moeite hebben het werk los te laten. Toewijding houdt in, in welke mate werknemers betrokken zijn bij het werk. Bij toewijding spelen begrippen als inspiratie, trots, uitdaging en enthousiasme een belangrijke rol. Vitaliteit richt zich op de energie die werknemers hebben om een taak uit te voeren. Daarnaast spelen doorzettingsvermogen en de wil om energie in een taak te steken een rol bij vitaliteit (Schaufeli & Bakker, 2004). Deze drie aspecten bepalen in hoeverre werknemers bevlogen zijn.

Hulpbronnen van werk die een motivationeel potentieel bezitten, zoals coaching en ontwikkeling, zorgen ervoor dat werknemers meer bevlogen zijn in hun werk omdat ze er meer (dan normaal) voldoening uit krijgen (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Onderzoek wijst uit dat als medewerkers het gevoel hebben dat zij zich kunnen ontwikkelen dit hun bevlogenheid vergroot (Little, 2011). Hierdoor wordt verwacht dat training leidt tot een toename in werkbevlogenheid. Bevlogen werknemers hebben verder een positief effect op factoren met betrekking tot het werk. Zo zijn bevlogen werknemers meer loyaal aan de organisatie waar zij werken (Schaufeli & Bakker, 2004), zijn zij productiever (Bakker & Demerouti, 2008), presteren zij beter (Bakker & Demerouti, 2008) en hebben zij minder snel een burn-out (Schaufeli & Bakker, 2004). Daarnaast blijkt dat

bevlogen werknemers zich in meerdere mate betrokken voelen bij hun werk (Schaufeli & Salanova, 2007), gezonder zijn (Schaufeli & Salanova, 2007) en zorgen voor een betere omzet (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009) dan werknemers die minder bevlogen zijn.

## 1.9 Werktevredenheid

Naast werkbevlogenheid is werktevredenheid een andere factor die een positief effect kan hebben op de resultaten van de organisatie. Werktevredenheid oefent namelijk een positief effect uit op de organisatie waar de werknemer werkt, zo neemt de effectiviteit toe op het moment dat werknemers tevreden zijn over hun werk (Spector, 1997). Werktevredenheid wordt op verschillende manieren gedefinieerd. *‘De mate waarin de werknemer tevreden en blij is met zijn werk’* is de definitie die Hackman en Oldham (1975) aan werktevredenheid geven. Locke (1969) ziet werktevredenheid als *‘een plezierige en positieve emotionele gemoedstoestand als gevolg van een baan of werkervaring’*. Werktevredenheid bepaalt in welke mate werknemers plezier hebben in het werk dat ze uitvoeren (Spector, 1997).

Onderzoek laat zien dat werktevredenheid van werknemers positief beïnvloed wordt door leer- en ontwikkelmogelijkheden die hem of haar worden geboden (Tharenou, Saks & Moore, 2007.; Van den Beele, 2009). Op het moment dat personen in hun behoefte worden voorzien ontstaat een positieve attitude, aldus theorieën over behoeftevervulling. Een goede fit tussen de behoefte van iemand en mogelijkheden die worden geboden, leidt tot een hogere werktevredenheid bij werknemers (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Het onderzoek laat zien dat werktevredenheid een positieve significante correlatie heeft met de professionele ontwikkeling van werknemers (Tharenou et al. 2007). Verder blijkt dat werkgerelateerde aspecten positief worden beïnvloed. Het blijkt namelijk dat een hoge mate van werktevredenheid samenhangt met een hogere motivatie om het werk te blijven doen (Kattzell & Thompson, 1990). Hierdoor zullen werknemers langer bij een organisatie blijven.

Werktevredenheid heeft verder een positief effect op de organisatie omdat die de effectiviteit van werknemers positief beïnvloedt (Spector, 1997). Daarnaast blijkt dat een hoge werktevredenheid zorgt voor een betere gezondheid van werknemers (Spector, 1997) en dat mensen die plezier hebben in hun werk en zich blij voelen de kwaliteit van hun werklevens positief beoordelen (Veenhoven, in: Bakker, 2008).

### **1.10 Onderzoeksvraag**

Het doel van dit onderzoek is inzichtelijk te maken of een promotiefocus dan wel een preventiefocus meer saillant aanwezig is en invloed heeft op algemene self efficacy, werkbevoegdheid en werktevredenheid van deelnemers, en welke rol het open en in-company aanbod hierin speelt. Daarnaast zal onderzocht worden in hoeverre algemene self efficacy een positieve invloed heeft op werkbevoegdheid en werktevredenheid na het volgen van een training. Deze thesis probeert daar antwoord op te geven door middel van de volgende vragen:

*‘In welke mate verklaren de regulatory focus en de algemene self efficacy van deelnemers het verschil in waardering tussen het open aanbod en het in-company aanbod?’*

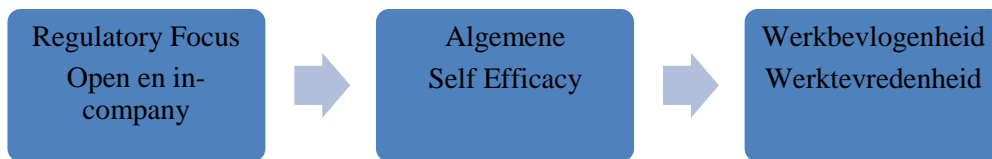
*‘In welke mate verklaren de regulatory focus en algemene self efficacy een verandering in werkbevoegdheid en werktevredenheid na het volgen van een training?’*

### **1.11 Onderzoeksfraamwork**

Samenvattend geeft deze thesis antwoord op de vraag in hoeverre een promotiefocus of preventiefocus invloed heeft op de algemene self efficacy, werkbevoegdheid en werktevredenheid van de deelnemer, en welke rol het open aanbod en in-company aanbod hierin spelen. Daarnaast zal onderzocht worden in welke mate algemene self efficacy een

positieve invloed heeft op werkbevoegenheid en werktevredenheid na het volgen van een training.

Het verschil in waardering van de training Inzicht in Invloed® tussen het open aanbod en het in-company aanbod zal worden onderzocht door te kijken of deze deelnemers een verschil in focus van groei of veiligheid hebben voor deelname aan de training. Dit is schematisch weergegeven in Figuur 2.



Figuur 2. *Onderzoeksframework*

## 1.12 Hypothesen

### 1.12.1 Regulatory focus en algemene self efficacy

Onderzocht wordt of de focus die deelnemers hebben voor aanvang van een training (a priori) invloed heeft op factoren die van invloed zijn op het transforniveau na afloop van een training (a posteriori). Bij de focus die deelnemers hebben voor aanvang van trainingen is het belangrijk dat trainingen goed aansluiten bij de behoefte van individuen. Het hebben van een meer saillante promotiefocus of preventiefocus heeft invloed op het geloof in eigen kunnen. Het blijkt namelijk dat studenten met een meer saillante promotiefocus over een hogere self efficacy beschikken en studenten met een meer saillante preventiefocus over een lagere self efficacy (Carmona, Buunk, Dijkstra & Peiró, 2008). Verwacht wordt dat bij deelnemers met een meer saillante promotiefocus over een hogere algemene self efficacy beschikken dan deelnemers met een preventiefocus.

*Hypothese 1: Bij deelnemers met een a priori promotiefocus zal de a posteriori algemene self efficacy hoger zijn dan bij deelnemers met een a priori preventiefocus.*

### 1.12.2 Regulatory focus en het open aanbod en in-company aanbod

Als het gaat om deelnemen aan een training zijn er verschillende redenen. Een daarvan is de situatie waarin de deelnemer terecht-komt op het moment dat hij deelneemt aan een training. Bij de in-company deelnemers schrijft een opdrachtgever meerdere werknemers van zijn organisatie in om deel te nemen aan een training. Bij deelname aan een open aanbod, schrijft een opdrachtgever een deelnemer individueel in voor het deelnemen aan een training. In het geval van een open aanbod is het de verwachting dat de persoonlijke doelen van deelnemers beter aansluiten bij de trainingsdoelen, waardoor de training beter zal aansluiten bij de deelnemer. Daardoor zullen ze meer gericht zijn op groei en hun persoonlijke doelen willen verwezenlijken. Deelnemers aan het open aanbod zullen daarom voor de training over een

promotiefocus beschikken, die meer saillant is omdat de training beter aansluit bij hun individuele behoefte.

*Hypothese 2: Deelnemers aan het open aanbod beschikken meer saillant over een a priori promotiefocus dan deelnemers van het in-company aanbod.*

Bij deelnemers aan het in-company aanbod is de verwachting dat zij meer saillant over een a priori preventiefocus beschikken. Dit zal komen omdat deelnemers aan het in-company aanbod in de situatie zitten waarbij de opdrachtgever heeft bepaald dat de training groepsgewijs gegeven zal worden. Hierdoor is deelname aan de training in mindere mate een individuele keuze en sluiten persoonlijke doelen en trainingsdoelen minder goed op elkaar aan. Hierdoor zal een deelnemer minder gericht zijn op het verwezenlijken van persoonlijke doelen. De doelen uit de training zullen daarom minder goed aansluiten bij de persoonlijke behoefte. Daarom is het de verwachting dat deelnemers aan het in-company aanbod over een a priori preventiefocus beschikken die meer saillant is.

*Hypothese 3: Deelnemers aan het in-company aanbod beschikken meer saillant over een a priori preventiefocus dan deelnemers van het open aanbod.*

### **1.12.3 Regulatory focus en werktevredenheid**

Hoe deelnemers trainingen ervaren op het reactieniveau van Kirkpatrick (2006) heeft zijn uiteindelijke uitwerking op het resultaat-niveau voor de organisatie. Getoetst wordt of de focus die deelnemers hebben voor aanvang van de training, invloed heeft op de werktevredenheid van de deelnemer na afloop van een training. Verwacht wordt dat bij deelnemers met een a priori promotiefocus de a posteriori werktevredenheid meer zal toenemen dan bij deelnemers met een a priori preventiefocus. Dit wordt verwacht omdat uit onderzoek blijkt dat een promotiefocus positief gerelateerd is aan werktevredenheid (Tseng & Kang, 2008).



*Hypothese 4: Bij deelnemers met een a priori promotiefocus zal de a posteriori werktevredenheid in meerdere mate toenemen na een training dan bij deelnemers met een a priori preventiefocus.*

#### **1.12.4 Regulatory focus en werkbevlogenheid**

Met betrekking tot werkbevlogenheid wordt verwacht dat deze meer zal toenemen bij deelnemers met een a priori promotiefocus dan bij deelnemers met een a priori preventiefocus. Dit wordt verwacht omdat eerder onderzoek stelt dat een promotiefocus een positief effect op bevlogenheid heeft en dat een preventiefocus een negatief effect heeft op bevlogenheid (Cheng, 2009). Eerdere multi-level analyses lieten zien dat een positieve relatie bestaat tussen de voorkeur voor een individuele promotiefocus en bevlogenheid (van Beek, 2009). Ook blijkt dat bevlogen werknemers in meerdere mate open-staan voor nieuwe informatie en tonen hierdoor meer initiatief om te leren (Reijseger, Schaufeli, Peeters & Taris, 2012).

*Hypothese 5: Bij deelnemers met een a priori promotiefocus zal de a posteriori werkbevlogenheid in meerdere mate toenemen na een training dan bij deelnemers met een a priori preventiefocus.*

#### **1.12.5 Open aanbod en in-company aanbod en de mate van algemene self efficacy**

De mate waarin de individuele doelen van deelnemers aansluiten bij de trainingsdoelen zal effect hebben op de mate waarin deelnemers het vertrouwen hebben het geleerde toe te passen. De verwachting is dat deelnemers van het open aanbod in de situatie zitten waarin ze meer invloed hebben of ze deelnemen aan een training, omdat de opdrachtgever de deelnemer individueel aanmeldt. Dit in tegenstelling tot deelnemers van het in-company aanbod waarbij deelnemers in de situatie zitten waar de opdrachtgever bepaalt dat deelnemers als groep deelnemen aan een training. De individuele invloed zal dan minder zijn. Hierdoor zullen de

individuele doelen van deelnemers aan het open aanbod beter aansluiten bij de trainingsdoelen van deelnemers.

Het blijkt dat mensen met een hoge mate van self efficacy meer energie in hun taak willen steken om deze te volbrengen (Bandura, 1997) en in meerdere mate intrinsiek gemotiveerd zijn (Kumpfen, 2011). Daarnaast blijkt dat mensen met een hoge mate van self efficacy eerder op zoek gaan naar uitdagingen, eerder een situatie kiezen waarin uitdaging ligt en zo eerder een goed gevoel ervaren dan mensen met een lage mate van self-efficacy (Bandura, 1997). Ook blijkt dat werknemers met een hogere algemene self efficacy meer tevreden zijn (Judge & Bono, 2001). Verwacht wordt dat deelnemers met een hogere mate van algemene self efficacy in meerdere mate deelnemen aan het open aanbod doordat de persoonlijke en trainingsdoelen beter aansluiten op elkaar. Verwacht wordt dat deelnemers met een hoge mate van a posteriori algemene self efficacy in meerdere mate aanwezig zijn in het open aanbod dan in het in-company aanbod.

*Hypothese 6: Deelnemers aan het open aanbod beschikken over een hogere mate van a posteriori algemene self efficacy dan deelnemers aan het in-company aanbod.*

#### **1.12.6 Algemene self efficacy en werktevredenheid**

Een resultaat op het transforniveau van het Kirkpatrick model (2006) heeft invloed op het resultaatniveau (Van der Klink, 1999). Verwacht wordt dat factoren die het transfer- en resultaatniveau beïnvloeden met elkaar in verbinding staan. In recent onderzoek werd al een positieve correlatie gevonden tussen self efficacy en werktevredenheid (Little, 2011). Ook Judge & Bono (2001) vonden in hun onderzoek dat een hogere mate van self efficacy tot gevolg heeft dat werknemers meer tevreden zijn over hun werk. Er wordt verwacht dat deelnemers met een hoge mate van a priori algemene self efficacy een grotere toename in a posteriori werktevredenheid laten zien dan deelnemers die over een lagere mate van a priori algemene self efficacy beschikken.

*Hypothese 7: Bij deelnemers met een a priori hoge mate van algemene self efficacy zal de a posteriori werktevredenheid in meerdere mate toenemen na een training dan bij deelnemers met een a priori lage mate van algemene self efficacy.*

### **1.12.7 Algemene self efficacy en werkbevoegenheid**

Uit verschillende onderzoek blijkt dat werknemers met een hogere mate van self efficacy meer bevoegen zijn met hun werk (Xanthopoulou et al. 2009.; Little, 2011.; Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007). In een onderzoek naar werkbevoegenheid met betrekking tot trainingen vond Snelder (2008) ook een sterk verband tussen een hoge mate van self efficacy en werkbevoegenheid. De verwachting is dan ook dat deelnemers die hoog scoren op a priori algemene self efficacy een grotere toename in a posteriori werkbevoegenheid laten zien dan deelnemers die over een lagere mate van a priori algemene self efficacy beschikken.

*Hypothese 8: Bij deelnemers met een a priori hoge mate van algemene self efficacy zal de a posteriori werkbevoegenheid in meerdere mate toenemen na een training dan bij deelnemers met een a priori lage mate van algemene self efficacy .*

## 2. Onderzoeksontwerp

### 2.1 Context

Het onderzoek is uitgevoerd bij trainingsbureau Bureau Zuidema, een gerenommeerd trainingsbureau. Dit onderzoek heeft zich gericht op de training Inzicht in Invloed®. In deze training wordt ingegaan op vier verschillende invloedstijlen. De deelnemers krijgen inzicht in hun eigen invloedstijl en in die van anderen. Daarnaast leren deelnemers het gedrag van de verschillende invloedstijlen herkennen en toepassen.

De training Inzicht in Invloed® wordt in de open en in-company vorm aangeboden. Deelnemers van het open aanbod melden zich individueel aan, vaak via de internetsite van Bureau Zuidema. Er is keuze tussen een open aanbod, een keer vijf dagen of twee keer drie dagen achter. Deelnemers aan het in-company aanbod werken bij dezelfde organisatie en deze training wordt in de meeste gevallen twee keer drie dagen achter elkaar aangeboden. Alle deelnemers aan dit onderzoek hebben minstens tien dagdelen deelgenomen aan de training Inzicht in Invloed®.

Participanten van in totaal 25 trainingsgroepen in de periode van 14 september tot 5 december 2012 namen deel aan dit onderzoek. Het aantal deelnemers per groep varieerde tussen 5 en 18 deelnemers per groep. Aan 302 deelnemers is gevraagd de voormeting in te vullen. Van deze deelnemers hebben 239 deelnemers de vragenlijst ingevuld, wat leidt tot een respons van 79% op de voormeting. Aan 268 deelnemers is gevraagd de nameting in te vullen. 181 deelnemers hebben de vragenlijst gecompleteerd, wat leidt tot een respons van 68%. Van alle respondenten in het onderzoek hebben er 134 zowel de voormeting als de nameting ingevuld.

## 2.2 Vragenlijst

Voor het meten van de *regulatory focus* is gebruik-gemaakt van de Regulatory Focus Questionnaire gebruikt door Hullstein (2010). De vragenlijstversie meet in dit onderzoek promotiefocus met vijf items en preventiefocus met vier items. Op deze wijze kunnen deelnemers een score behalen op zowel promotiefocus als preventiefocus, die los-staan van elkaar. Op het moment dat deelnemers een hoge score behalen op preventiefocus is het dus mogelijk dat deelnemers ook een hoge score behalen op promotiefocus. Een voorbeeld van een promotievraag was: 'In relatie tot mijn werk ben ik erop gericht gunstige resultaten te behalen.' Een voorbeeld van een preventievraag was: 'In relatie tot mijn werk maak ik mij zorgen dat ik mijn doelen niet zal behalen.' Promotiefocus en preventiefocus werden gemeten op een vijf-punts Likertschaal, waarbij respondenten konden antwoorden van 'helemaal niet' tot 'helemaal'. Om te bepalen of bij deelnemers een promotiefocus of een preventiefocus meer saillant aanwezig was, zijn de totaalscores van promotiefocus en preventiefocus bewerkt. Om te bepalen welke focus bij deelnemers maar saillant aanwezig was, zijn de gemiddelde scores van promotiefocus en preventiefocus berekend. Van de gemiddelde score op promotiefocus is de gemiddelde score op preventiefocus afgetrokken. Indien deelnemers een positieve score behaalden, is een promotiefocus meer saillant. Als een negatieve score naar voren komt, is een preventiefocus meer saillant. De interne consistentie en test-hertest betrouwbaarheid van de vijf items was voor de promotiefocus  $\alpha = .62$  op de voormeting en  $\alpha = .73$  op de nameting. Voor preventiefocus was de interne consistentie voor vijf items  $\alpha = .62$  op de voormeting en  $\alpha = .59$  op de nameting. Door het item 'denk ik na over hoe ik in de toekomst niet wil worden' te verwijderen, steeg de cronbach's alpha voor preventiefocus naar  $\alpha = .69$  op de voormeting en  $\alpha = .68$  op de nameting. Voor het meten van de preventiefocus is gebruik-gemaakt van vier items.

*Algemene self efficacy* is gemeten met een verkorte versie van de originele General Self Efficacy Scale (Schwarzer & Jerusalem, 1993). Deze vragenlijst bevat 4 items en is eerder toegepast door Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2007) en Snelder (2008). Om te bepalen of deelnemers over een hoge of lage mate van algemene self efficacy beschikken, zijn de uitkomsten van de vragen die algemene self efficacy meten bewerkt. Eerst is de gemiddelde score over de 4 items berekend. Over dit gemiddelde is de mediaan berekend. Indien de score van deelnemers onder de mediaan viel, beschikken deze deelnemers over een lage mate van algemene self efficacy. Als de score op of boven de mediaan van het gemiddelde viel, beschikken deze deelnemers over een hoge mate van algemene self efficacy. Een voorbeeldvraag om algemene self efficacy te meten was: ‘Ik vertrouw erop dat ik onverwachte gebeurtenissen doeltreffend aanpak.’ Respondenten konden antwoorden op een vijf-punts Likertschaal variërend van ‘geheel mee oneens’ tot ‘geheel mee eens’. De cronbach’s alpha waren voldoende met  $\alpha = .74$  op de voormeting en  $\alpha = .71$  op de test-hertest betrouwbaarheid.

Het meten van *werkbevologenheid* gebeurde met een verkorte versie van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) en meet werkbevologenheid met 9 items. Een voorbeeldvraag om vitaliteit (3 items) te meten was: ‘Op mijn werk bruis ik van de energie.’ Een voorbeeldvraag om toewijding (3 items) te meten was: ‘Ik ben trots op het werk wat ik doe.’ Een voorbeeldvraag om absorptie (3 items) te meten was: ‘Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.’ Respondenten konden op een zeven-puntsschaal aangeven hoe vaak de uitspraak op hun van toepassing was. Score 0 hield in dat de uitspraak ‘nooit’ op hen van toepassing is en score 6 betekende dat uitspraak ‘altijd’ op hen van toepassing was. Voor 9 items van werkbevologenheid was de interne consistentie en test-hertest betrouwbaarheid hoog met  $\alpha = .88$  op de voormeting en  $\alpha = .92$  op de nameting.

*Werktevredenheid* is gemeten met het 1-single item: ‘Over het algemeen, ben ik tevreden met mijn werk’ (Scarpello & Campbell, 1983). Omdat het een single item betreft, is het belangrijk werktevredenheid op een valide manier te meten. Uit een meta-analyse door Wanous, Reichers & Hudy (1997) van 17 studies en 7682 deelnemers kwam naar voren dat dit item in het algemeen een correlatie heeft van  $r = .67$  met traditionele schaalmetingen van meerdere items<sup>1</sup>. Wanous et al. (1997, p. 250) concludeerden: ‘Voor het meten van algemene tevredenheid is een single-item meting meer robuust dan de schaalmeting met meerdere items.’ Ook Nagy (2002) bevestigt in zijn onderzoek dat dit item om werktevredenheid te meten significant correleert met meerdere items om werktevredenheid te meten. Respondenten konden antwoorden op een vijf-punts Likertschaal van ‘geheel mee oneens’ tot ‘geheel mee eens’.

### 2.3 Procedure

Voor dit onderzoek zijn twee metingen verricht, vlak voor het begin van de training en enkele dagen na afloop van de training. Ongeveer twee weken voor aanvang van de training ontvingen deelnemers de intakevragenlijsten (bijlage 1) met een introductiemail waarin werd uitgelegd dat de vragenlijsten die ze kregen onderdeel zijn van een onderzoek. In de introductiemail (bijlage 2) werd de procedure van het onderzoek uitgelegd en gevraagd aan de deelnemers of ze deel zouden willen nemen aan dit onderzoek. Om de respons te verhogen, werd in de brief aangegeven dat onder alle volledig ingevulde vragenlijsten drie boekenbonnen verloot zouden worden. Voor de evaluatievragenlijst (bijlage 3) is ook een introductiemail opgesteld (bijlage 4) en is dezelfde procedure gevolgd als bij de intakevragenlijst.

---

<sup>1</sup> 13 x Job Descriptive Index (JDI), 3 x Job in General Scale (JIG), 2 x Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), 2 x MSQ, 1 x Job Diagnostic Survey (JDS), 1 x Hoppock Job Satisfaction Blank (HJSB)

Organisaties die deelnamen aan het in-company aanbod werden aan de hand van een introductiebrief (bijlage 5) geïnformeerd over het doel en de uitvoering van het onderzoek. De brief was verder opgesteld om organisaties te informeren dat hun werknemers zouden deelnemen aan dit onderzoek. Mocht een organisatie bezwaar hebben dat werknemers deelnamen, dan kregen deze deelnemers de reguliere vragenlijst en namen zij niet deel aan het onderzoek.

De vragen voor dit onderzoek werden toegevoegd aan een standaardvragenlijst die Bureau Zuidema aan het begin en direct na afloop van de training afneemt. Aan deze evaluatievragenlijst zijn dezelfde vragen toegevoegd als bij de intakevragenlijst om een goede voor- en nameting te kunnen doen. De intake en evaluatievragenlijst werden digitaal bij de deelnemers afgenomen. In de mail met de introductiebrief bevond zich een link die direct leidde naar de online vragenlijst. Het grootste deel van de voormeting en de gehele nameting zijn digitaal afgenomen door middel van de online vragenlijst. Om de vragenlijsten af te ronden, moesten alle antwoorden worden ingevuld. Op deze manier waren er geen ontbrekende waarden. Voor het afnemen en de verwerking van de vragenlijsten is gebruik gemaakt van Evaluator, een product van Navigator.

Om het respons van de in-company deelnemers te verhogen, zijn 40 voormetingen schriftelijk afgenomen. Aan de deelnemers werd door de trainer aan het begin van de training gevraagd om de vragen van de voormeting schriftelijk in te vullen. De nameting is bij deze deelnemers wel digitaal afgenomen.

Om het belang van het onderzoek bij de deelnemers te benadrukken hebben alle trainers van de deelnemende training een mail ontvangen. Hierin werd gevraagd nogmaals de deelname aan het onderzoek te benadrukken. Mochten de deelnemers de evaluatievragenlijst na ongeveer twee weken nog niet hebben ingevuld, dan ontvingen zij een herinneringsmail met de vraag of zij alsnog de evaluatievragenlijst in zouden willen vullen. De onderzoeker



heeft enkele in-company deelnemers die de evaluatievragenlijst nog niet hadden ingevuld telefonisch benaderd met de vraag of ze dit als-nog wilden doen. Er werd telefonisch contact opgenomen op het moment dat de evaluatievragenlijst enkele dagen voor de sluiting van de link nog niet was ingevuld. Dit werd gedaan om de respons van de in-company deelnemers te verhogen. Het effect was dat vier respondenten alsnog de evaluatievragenlijst hebben ingevuld.

## 3. Resultaten

### 3.1 Steekproef

De totale populatie bestaat uit deelnemers van de training Inzicht in Invloed® die een open aanbod of een in-company aanbod gevolgd hebben. Om inzicht te krijgen in het aantal deelnemers in voor- en nameting en het aantal deelnemers in het open aanbod en het in-company aanbod is van de steekproef een overzicht gemaakt in Tabel 1.

Tabel 1

*Overzicht respons*

	Voormeting (n=134)	Nameting (n=134)	Totaal aantal vragenlijsten
Open aanbod	103	103	206
In-company aanbod	31	31	62
Totaal	134	134	268

Van alle respondenten hebben 134 zowel de voormeting als de nameting volledig ingevuld.

Wat opvalt aan Tabel 1 is het lage aantal respondenten van het in-company aanbod. Het aantal respondenten is zichtbaar lager dan bij het open aanbod. Dit is het gevolg van het lager aantal in-company deelnemers dat benaderd is voor dit onderzoek.

### 3.2 Beschrijvende statistieken

Van de respondenten die zowel de voormeting als de nameting hebben ingevuld zijn de gemiddelde scores op promotiefocus, preventiefocus, algemene self efficacy, werktevredenheid en werkbevlogenheid berekend. Daarna wordt gekeken of de verschillen in scores significant zijn. De gemiddelde scores, standaarddeviaties en significantie zijn weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2

*Gemiddelden (M) en standaardafwijking (SD) op de voormeting en nameting voor promotiefocus, preventiefocus, algemene self efficacy, werkbevoegenheid en werktevredenheid.*

	Voormeting (n= 134)		Nameting (n= 134)	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Promotiefocus (1-100)	73.51	11.62	77.65	11.03***
Preventiefocus (1-100)	48.69	17.05	44.92	15.08**
Algemene self efficacy (1-100)	71.74	12.23	75.09	10.95***
Werktevredenheid (1-100)	77.05	17.62	79.10	15.99
Werkbevoegenheid (1-6)	4.38	.73	4.46	.77*

Noot. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ;

In tabel 2 is af te lezen de promotiefocus toe neemt van 73.51 ( $SD = 11.62$ ) op de voormeting naar 77.65 ( $SD = 11.03$ ) op de nameting. Het verschil in score is hierbij significant ( $t = -.42$ ,  $df = 133$ ,  $p .000$ ). Het gemiddelde van de preventiefocus neemt af na deelname aan de training van 48.69 ( $SD = 17.05$ ) op de voormeting tot 44.92 ( $SD = 15.08$ ) op de nameting. De afname in preventiefocus na deelname aan de training is significant bevonden ( $t = 2.66$ ,  $df = 133$ ,  $p < .005$ ).

De gemiddelde score op algemene self efficacy van de deelnemers neemt toe van 71.74 ( $SD = 12.23$ ) op de voormeting tot 75.09 ( $SD = 10.95$ ) op de nameting. Deze toename in algemene self efficacy is ook significant bevonden ( $t = -3.15$ ,  $df = 133$ ,  $p < .001$ ).

De gemiddelde score op werktevredenheid is 77.05 ( $SD = 17.62$ ) op de voormeting en 79.10 ( $SD = 15.99$ ) op de nameting. De gevonden verschillen in werktevredenheid zijn niet significant ( $t = -1.33$ ,  $df = 133$ ,  $p .093$ ).

Tot slot laat Tabel 2 een toename in werkbevoegenheid zien na deelname aan de training van 4.38 ( $SD = .73$ ) op de voormeting tot 4.46 ( $SD = .77$ ) op de nameting. Deze

toename in werkbevlogenheid is significant bevonden ( $t = -1.95$ ,  $df = 133$ ,  $p .027$ ). Als werkbevlogenheid wordt uitgesplitst in de drie aspecten absorptie, toewijding en vitaliteit, blijkt een toename in absorptie en toewijding significant. Absorptie neemt significant toe ( $t = -1.18$ ,  $df = 133$ ,  $p .031$ ) van 4.01 ( $SD = .89$ ) op de voormeting tot 4.14 ( $SD = .93$ ) op de nameting. Toewijding neemt significant toe ( $t = -2.23$ ,  $df = 133$ ,  $p .01$ ) van 4.55 ( $SD = .92$ ) op de voormeting tot 4.67 ( $SD = .91$ ) op de nameting.

Geconcludeerd kan worden dat deelnemers na deelname aan de training over een hogere promotiefocus, algemene self efficacy en werkbevlogenheid beschikken dan voor aanvang van de training. Daarnaast blijkt dat de preventiefocus afneemt tussen de twee meetmomenten.

### 3.3 Hypothesen

#### 3.3.1 Verband tussen regulatory focus en algemene self efficacy

Voor het testen van hypothese 1 is gekeken in welke mate deelnemers met een promotiefocus over een hogere algemene self efficacy beschikken dan deelnemers met een preventiefocus. Om te bepalen welke focus bij deelnemers maar saillant aanwezig is, zijn de gemiddelde scores van promotiefocus en preventiefocus berekend. Van de gemiddelde score op promotiefocus is de gemiddelde score op preventiefocus afgetrokken. Indien deelnemers een positieve score behalen is een promotiefocus meer saillant. Als een negatieve score naar voren komt, is een preventiefocus meer saillant. Tabel 3 geeft de gemiddelden, standaardafwijkingen en significantie weer.

Tabel 3

Gemiddelde ( $M$ ) en Standaardafwijking ( $SD$ ) voor algemene self efficacy voor promotiefocus en preventiefocus op de voormeting en nameting.

Variabele	Groep Promotiefocus		Groep Preventiefocus	
	$M$	$SD$	$M$	$SD$
Voormeting ( $n=134$ )	72.50	11.75	61.95	14.79
Nameting ( $n=134$ )	75.26	11.19	66.88	12.17***

Noot. \*\*\*  $p < .001$ .

Hypothese 1 toetst of deelnemers met een a priori promotiefocus over een hogere a posteriori algemene self efficacy beschikken dan deelnemers met een a priori preventiefocus. Uit de resultaten blijkt dat deelnemers met een a priori promotiefocus over een hogere a posteriori algemene self efficacy beschikken ( $M = 75.26$ ,  $SD = 11.19$ ) in vergelijking met deelnemers met een a priori preventiefocus ( $M = 66.88$ ,  $SD = 12.17$ ). De gevonden verschillen zijn significant ( $F = 18.35$ ,  $p < .001$ ). Voor het verschil in score op algemene self efficacy tussen de twee meetmomenten wordt geen significant verschil gevonden ( $F = 3.02$ ,  $p .08$ ). Daarnaast wordt geen interactie-effect gevonden tussen de regulatory focus en de twee meetmomenten ( $F = .24$ ,  $p .62$ ).

Geconcludeerd kan worden dat deelnemers met een promotiefocus gemiddeld over een hogere algemene self efficacy beschikken dan deelnemers met een preventiefocus. De training heeft geen effect op het verschil in score op de voor- of nameting. De uitkomsten zijn in lijn met hypothese 1 en is hiermee bevestigd.

### 3.3.2 Verband tussen regulatory focus en het open aanbod en in-company aanbod

Om hypothese 2 en 3 te testen, is een independent t-test uitgevoerd om de significantie van het verschil in promotiefocus en preventiefocus tussen open en in-company deelnemers te onderzoeken. De uitkomsten staan weergegeven in Tabel 4.

Tabel 4

*Gemiddelden (M) en standaarddeviaties (SD) op promotiefocus en preventiefocus voor het open en in-company aanbod op de voormeting en nameting.*

Variabele	Voormeting (n= 134)		Nameting (n= 134)	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Groep Promotiefocus Open Aanbod	72.44	11.23	77.73	10.51
Groep Promotiefocus In-company aanbod	71.64	12.71	77.65	11.11
Groep Preventiefocus Open aanbod	50.67	17.02	44.84	14.88
Groep Preventiefocus In-company aanbod	46.72	16.44	44.90	17.94

Met betrekking tot hypothese 2 wordt getoetst of bij deelnemers van het open aanbod een a priori promotiefocus meer saillant aanwezig is in tegenstelling tot deelnemers die deelnemen aan het in-company aanbod.

Bij het open aanbod is de score op a priori promotiefocus 72.44 ( $SD = 11.23$ ), tegenover 71.64 ( $SD = 12.71$ ) voor deelnemers van het in-company aanbod. Dit verschil is niet significant ( $t = -.44$ ,  $df = 94$ ,  $p .33$ ).

In hypothese 3 wordt verondersteld dat deelnemers van het in-company aanbod meer saillant over een a priori preventiefocus beschikken dan deelnemers die deelnemen aan het open aanbod. De gemiddelden laten zien dat deelnemers van het open aanbod een score behalen van 50.67 ( $SD = 17.02$ ) op a priori preventiefocus en deelnemers van het in-company aanbod een score van 46.72 ( $SD = 16.44$ ) op a priori preventiefocus. Voor dit verschil is geen significant bewijs gevonden ( $t = -.16$ ,  $df = 107$ ,  $p .06$ ).

Geconcludeerd kan worden dat geen significante verschillen zijn gevonden tussen de regulatory focus en het open en in-company aanbod. De resultaten zijn niet in lijn met hypothese 2 en hypothese 3 en die zijn hiermee niet bevestigd.

### 3.3.3 Verband tussen regulatory focus en werktevredenheid

Hypothese 4 stelt dat bij deelnemers met een promotiefocus de werktevredenheid in meerdere mate zal toenemen dan bij deelnemers met een preventiefocus. Tabel 5 geeft de gemiddelden, standaardafwijkingen en significantie weer.

Tabel 5

*Gemiddelde (M) en standaarddeviaties (SD) op werktevredenheid voor deelnemers met een promotiefocus en preventiefocus op de voormeting en nameting.*

Variabele	Groep Promotiefocus		Groep Preventiefocus	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Voormeting ( <i>n</i> = 134)	77.32	15.38	66.18	23.74**
Nameting ( <i>n</i> = 134)	79.24	15.35	72.50	7.91

Noot. \*\*  $p < .01$ .

Hypothese 4 toetst of bij deelnemers met een a priori promotiefocus de a posteriori werktevredenheid in meerdere mate toeneemt dan bij deelnemers met een a priori preventiefocus. De resultaten laten zien dat deelnemers met een a priori promotiefocus een gemiddelde a posteriori werktevredenheid hebben van 77.32 ( $SD = 15.38$ ) op de voormeting en 79.24 ( $SD = 15.35$ ) op de nameting. Deelnemers met een a priori preventiefocus laten een gemiddelde score op a posteriori werktevredenheid zien van 66.18 ( $SD = 23.74$ ) op de voormeting en 72.50 ( $SD = 7.91$ ) op de nameting. Deze twee verschillen in meetmoment zijn niet significant ( $F = 1.88, p .17$ ). Een hoofdeffect wordt gevonden ( $F = 8.89, p .003$ ) voor de gemiddelde werktevredenheid op a priori promotiefocus 77.32 ( $SD = 15.38$ ) en preventiefocus 66.18 ( $SD = 23.74$ ). Er wordt geen interactie-effect gevonden tussen de regulatory focus en de twee meetmomenten.

De conclusie is dat geen significante verschillen zijn gevonden tussen de regulatory focus en een toename in werktevredenheid. Wel blijken deelnemers met een promotiefocus

voor aanvang van de training over een hogere werktevredenheid te beschikken dan deelnemers met een preventiefocus voor aanvang van de training.

### 3.3.4 Verband tussen regulatory focus en werkbevlogenheid

In hypothese 5 wordt verwacht dat bij deelnemers met een promotiefocus de werkbevlogenheid in meerdere mate zal toenemen dan bij deelnemers met een preventiefocus.

Tabel 6 geeft de gemiddelden, standaardafwijkingen en significantie weer.

Tabel 6

*Gemiddelde (M) en standaarddeviaties (SD) op werkbevlogenheid voor deelnemers met een promotiefocus en preventiefocus op de voormeting en nameting.*

Variabele	Groep Promotiefocus		Groep Preventiefocus	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Voormeting ( <i>n</i> = 134)	4.46	.65	3.86	1.09***
Nameting ( <i>n</i> = 134)	4.52	.79	4.06	.73

Noot. \*\*\*  $p < .001$ .

In Hypothese 5 wordt getoetst of bij deelnemers met een a priori promotiefocus de a posteriori werkbevlogenheid in meerdere mate toeneemt dan bij deelnemers met een a priori preventiefocus. De resultaten laten zien dat deelnemers met een a priori promotiefocus een gemiddelde a posteriori werkbevlogenheid hebben van 4.46 ( $SD = .65$ ) op de voormeting en 4.52 ( $SD = .79$ ) op de nameting. Deelnemers met een a priori preventiefocus laten een gemiddelde score op a posteriori werkbevlogenheid zien van 3.86 ( $SD = 1.09$ ) op de voormeting en 4.06 ( $SD = .73$ ) op de nameting. Deze twee verschillen in meetmoment zijn niet significant ( $F = .81, p .37$ ). Een hoofdeffect wordt gevonden ( $F = 13.99, p < .001$ ) voor de gemiddelde werkbevlogenheid op a priori promotiefocus 4.46 ( $SD = .65$ ) en preventiefocus 3.86 ( $SD = 1.09$ ). Er wordt geen interactie-effect gevonden tussen de regulatory focus en de twee meetmomenten.



Geconcludeerd kan worden dat geen significante verschillen zijn gevonden tussen de regulatory focus en een toename in werkbevoegenheid. Wel blijken deelnemers met een promotiefocus meer werkbevoegen te zijn dan deelnemers met een preventiefocus.

### 3.3.5 Verband tussen open aanbod en in-company aanbod en de mate van algemene self efficacy

In hypothese 6 wordt verondersteld dat deelnemers van het open aanbod over een hogere mate van algemene self efficacy beschikken dan deelnemers van het in-company aanbod. De gemiddelden en standaardafwijking zijn verwerkt in Tabel 7.

Tabel 7

*Gemiddelden (M) en standaardafwijking (SD) op algemene self efficacy voor deelnemers van een open en in-company aanbod op de voormeting en nameting.*

Variabele	Open aanbod		In-company aanbod	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Voormeting ( <i>n</i> = 134)	71.00	14.25	71.00	12.22
Nameting ( <i>n</i> = 134)	75.66	10.68	72.45	12.88

Met betrekking tot hypothese 6 wordt getoetst of deelnemers van het open aanbod over een hogere mate van a posteriori algemene self efficacy beschikken dan deelnemers van het in-company aanbod. In de nameting beschikken deelnemers van het open aanbod over een algemene self efficacy van 75.66 (*SD* = 10.68) en deelnemers van het in-company aanbod over een algemene self efficacy van 72.45 (*SD* = 12.88). De uitkomsten van deze resultaten zijn niet significant ( $t = -1.56$ ,  $df = 73$ ,  $p .12$ ).

Geconcludeerd kan worden dat de resultaten geen significante verschillen laten zien tussen de algemene self efficacy en het open en in-company aanbod. Hypothese 6 is hiermee niet bevestigd.

### 3.3.6 Verband tussen algemene self efficacy en werktevredenheid

Aangaande hypothese 7 wordt verwacht dat bij deelnemers met een hoge mate van algemene self efficacy de werktevredenheid in meerdere mate toe zal nemen dan bij deelnemers met een lage mate van algemene self efficacy. De uitkomsten van de gemiddelden, standaarddeviaties en significantie zijn verwerkt in Tabel 8.

Tabel 8

*Gemiddelde score (M) en standaardafwijking (SD) op werktevredenheid voor deelnemers met een hoge en lage mate van algemene self efficacy op de voor meting en nameting.*

Variabele	Hoge mate van algemene self efficacy		Lage mate van algemene self efficacy	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Voormeting ( <i>n</i> = 134)	77.87	21.46	75.00	15.50
Nameting ( <i>n</i> = 134)	82.08	14.62	77.27	15.14*

Noot. \*  $p < .05$ .

Voor hypothese 7 is getoetst of bij deelnemers met een hoge mate van a priori algemene self efficacy de a posteriori werktevredenheid in meerdere mate toeneemt dan bij deelnemers met een lage mate van a priori algemene self efficacy. De gemiddelde score op werktevredenheid bij deelnemers met een hoge mate van a priori algemene self efficacy is 77.87 ( $SD = 21.46$ ) op de voormeting en 82.08 ( $SD = 14.62$ ) op de nameting. De gemiddelde score op werktevredenheid bij deelnemers met een lage mate van a priori algemene self efficacy is 75.00 ( $SD = 15.50$ ) op de voormeting en 77.27 ( $SD = 15.14$ ) op de nameting. Deze gevonden verschillen zijn niet significant bevonden ( $F = 3.38, p .06$ ). Er is wel een significant hoofdeffect gevonden tussen algemene self efficacy en werktevredenheid. Het blijkt significant ( $F = 4.74, p .03$ ) dat deelnemers met een hoge mate algemene self efficacy op de nameting meer werktevreden zijn ( $M = 82.08, SD = 14.62$ ) dan deelnemers met een lage mate van algemene self efficacy ( $M = 77.27, SD = 15.14$ ). Een interactie-effect tussen de voor en

nameting en een hoge of lage a priori algemene self efficacy werd niet gevonden ( $F = .30, p .58$ ).

Geconcludeerd kan worden dat geen significante verschillen zijn gevonden met tussen een hoge of lage mate van algemene self efficacy en een toename in werktevredenheid. Wel blijkt uit de resultaten dat deelnemers met een hoge mate van algemene self efficacy een hogere werktevredenheid ervaren dan deelnemers met een lagere mate van algemene self efficacy.

### 3.3.7 Verband tussen algemene self efficacy en werkbevlogenheid

Hypothese 8 stelt dat bij deelnemers met een hoge mate van algemene self efficacy de werkbevlogenheid in meerdere mate toeneemt dan bij deelnemers met een lage mate van algemene self efficacy. De uitkomsten van de gemiddelden en standaarddeviaties zijn verwerkt in Tabel 9.

Tabel 9

*Gemiddelde score (M) en standaardafwijking (SD) op werkbevlogenheid voor deelnemers met een hoge en lage mate van algemene self efficacy op de voormeting en nameting.*

Variabele	Hoge mate van algemene self efficacy		Lage mate van algemene self efficacy	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Voormeting ( $n= 134$ )	4.59	.76	4.30	.74
Nameting ( $n= 134$ )	4.60	.86	4.44	.75**

Noot. \*\*  $p < .01$ .

In hypothese 8 wordt getoetst of bij deelnemers met een hoge mate van a priori algemene self efficacy de a posteriori werkbevlogenheid in meerdere mate toeneemt dan bij deelnemers met een lage mate van a priori algemene self efficacy. De gemiddelde score op werkbevlogenheid bij deelnemers met een hoge mate van algemene self efficacy is 4.59 ( $SD = .76$ ) op de voormeting en 4.60 ( $SD = .86$ ) op de nameting. De gemiddelde score op werkbevlogenheid

bij deelnemers met een lage mate van a priori algemene self efficacy is 4.30 ( $SD = .74$ ) op de voormeting en 4.44 ( $SD = .75$ ) op de nameting. Deze gevonden verschillen zijn niet significant bevonden ( $F = .79, p .37$ ). Er is wel een significant hoofdeffect gevonden tussen algemene self efficacy en werkbevoegenheid. Het blijkt significant ( $F = 7.13, p .008$ ) dat deelnemers met een hoge mate algemene self efficacy op de nameting meer werkbevoegen zijn ( $M = 4.60, SD = .86$ ) dan deelnemers met een lage mate van algemene self efficacy ( $M = 4.44, SD = .75$ ). Een interactie-effect tussen de voor- en nameting en een hoge of lage a priori algemene self efficacy werd niet gevonden ( $F = .71, p .40$ ).

Geconcludeerd kan worden dat geen significante verschillen zijn gevonden tussen een hoge of lage mate van algemene self efficacy en een toename in werkbevoegenheid. Wel bleek uit de resultaten dat deelnemers met een hoge mate van self efficacy meer werkbevoegen zijn dan deelnemers met een lagere mate van algemene self efficacy.

### 3.3.8 Correlaties

De correlaties van de constructen correleren in de verwachte richting waarbij bijna alle constructen zowel op voor- als nameting positief met elkaar correleren. Het construct preventiefocus heeft zoals verwacht een negatieve correlatie met de andere constructen. Ook wordt een licht negatieve samenhang tussen de a priori werktevredenheid en a posteriori algemene self efficacy verondersteld ( $r = -.02$ ), maar deze wordt niet significant bevonden.

Tabel 10 geeft de correlaties van de onderzochte variabelen weer.

Tabel 10

*Correlaties voor promotiefocus, preventiefocus, algemene self efficacy, werkbevoegenheid en werktevredenheid op de voormeting en de nameting.*

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Promotiefocus t1	-									
2. Preventiefocus t1	-.13*	-								
3. Self efficacy t1	.38**	-.30**	-							
4. Werktevredenheid t1	.21**	-.18**	.12	-						
5. Werkbevoegenheid t1	.36**	-.19**	.26**	.60**	-					
6. Promotiefocus t2	.49**	-.10	.22*	.16	.18*	-				
7. Preventiefocus t2	-.30**	.48**	-.31**	-.08	-.14	-.17*	-			
8. Self efficacy t2	.27**	-.18*	.44**	-.02	.05	.47**	-.28**	-		
9. Werktevredenheid t2	.12	-.08	.14	.44**	.39**	.21**	-.09	.21**	-	
10. Werkbevoegenheid t2	.30**	-.09	.13	.44**	.79**	.30**	-.18*	.18*	.55**	-

Noot. t1= Meetmoment 1; t2= Meetmoment 2; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

In de Tabel 10 is te zien dat de a priori promotiefocus significant positief correleert met algemene self efficacy zowel op meetmoment 1 ( $r = .38, p < .01$ ) en meetmoment 2 ( $r = .27, p < .01$ ), hierbij is de correlatie op meetmoment 2 wel lager. Een significante correlatie tussen promotiefocus en werktevredenheid wordt enkel op de voormeting gevonden ( $r = .21, p < .01$ ). Voor werkbevoegenheid is het verband met een a priori promotiefocus significant op zowel de voormeting ( $r = .36, p < .01$ ) als de nameting ( $r = .30, p < .01$ ). Ook wordt een significant positief (maar klein) verband gevonden tussen promotiefocus op voor- en nameting ( $r = .49, p < .01$ ). Een verwachte significante negatieve correlatie wordt gevonden tussen promotiefocus en preventiefocus zowel op de voormeting ( $r = -.13, p .05$ ) als de nameting ( $r = -.30, p < .01$ ).

Preventiefocus correleert bij alle constructen negatief, enkel wordt een positieve significante correlatie gevonden tussen een a priori en a posteriori preventiefocus ( $r = .48, p < .01$ ).

Als we kijken naar de a priori algemene self efficacy zien we een negatieve stabiele correlatie met de a priori preventiefocus ( $r = -.30, p < .01$ ) en de a posteriori preventiefocus ( $r = -.31, p < .01$ ). Een positief significante correlatie wordt gevonden tussen de a posteriori algemene self efficacy en de a posteriori promotiefocus ( $r = .47 < .01$ ). Ook werd er een positief significante correlatie wordt gevonden tussen de a priori algemene self efficacy ( $r = .44, p < .01$ ) en de a posteriori algemene self efficacy. Dit verband tussen algemene self efficacy op de voormeting en nameting is significant maar wel relatief laag.

Werktevredenheid en werkbevlogenheid correleren in grote mate positief met elkaar op de voormeting ( $r = .60, p < .01$ ) en op de nameting ( $r = .44, p < .01$ ), al is het verband op de nameting iets zwakker.

Verder is het verband significant positief maar relatief laag tussen de a priori en a posteriori werktevredenheid ( $r = .44, p < .01$ ).

Het construct werkbevlogenheid op a priori en a posteriori laat een hoge correlatie zien ( $r = .79, p < .01$ ). Ook a posteriori werkbevlogenheid en werktevredenheid laten een duidelijk positief verband zien ( $r = .55, p < .01$ ).

### **3.3.9 Regressieanalyse werktevredenheid op promotiefocus, preventiefocus en algemene self efficacy**

Een regressieanalyse is uitgevoerd om te verklaren in hoeverre promotiefocus, preventiefocus en algemene self efficacy op de voor- en nameting de variantie verklaren in a posteriori werktevredenheid. De resultaten van de regressieanalyse zijn verwerkt in Tabel 11.

Tabel 11

*Regressie analyse van werktevredenheid op promotiefocus, preventiefocus en algemene self efficacy op de voormeting en de nameting.*

Werktevredenheid t2	$\beta$	$p$	Werktevredenheid t2	$\beta$	$p$
Promotiefocus t1	.08	.36	Promotiefocus t2	.13	.08
Preventiefocus t1	-.03	.76	Preventiefocus t2	-.02	.77
Self efficacy t1	.10	.29	Self efficacy t2	.13	.12

Noot. t1= Meetmoment 1; t2= Meetmoment 2.

De uitkomsten van de regressieanalyse op de voormeting van de onafhankelijke variabelen zijn niet significant bevonden ( $F = 1.19, p .32$ ). De  $R^2$  is op de voormeting is slechts .027. Ook blijkt dat in geen van de onafhankelijke variabelen significante verschillen werden gevonden. Geconcludeerd kan worden dat de a priori promotiefocus, preventiefocus en algemene self efficacy niet het verschil in verklaarde variantie in a posteriori werktevredenheid verklaren.

De uitkomsten van de regressieanalyse op de nameting zijn significant bevonden ( $F = 3.73, p < .01$ ). Voor de nameting is de verklaarde variantie .060 wat betekent dat 6% van de variantie van werktevredenheid na de training verklaard kan worden door de promotiefocus, preventiefocus en algemene self efficacy na afloop van de training. In Tabel 11 is af te lezen dat in de gemeten onafhankelijke variabelen geen significante verschillen werden gevonden. Het blijkt dus dat de promotiefocus, preventiefocus en algemene self efficacy na afloop van de training niet het verschil in verklaarde variantie in a posteriori werktevredenheid verklaren.

### **3.3.10 Regressieanalyse werkbevlogenheid op promotiefocus, preventiefocus en algemene self efficacy**

Een regressieanalyse is uitgevoerd om te verklaren in hoeverre promotiefocus, preventiefocus en algemene self efficacy op de voor- en nameting de variantie verklaren in a posteriori werkbevlogenheid. De uitkomsten van de gemiddelden en standaarddeviaties zijn verwerkt in Tabel 12.

Tabel 12

*Regressie analyse van werkbevlogenheid op promotiefocus, preventiefocus en algemene self efficacy op de voormeting en de nameting.*

Werkbevlogenheid t2	$\beta$	$p$	Werkbevlogenheid t2	$\beta$	$p$
Promotiefocus t1	.29	.001**	Promotiefocus t2	.27	.001**
Preventiefocus t1	-.05	.55	Preventiefocus t2	-.13	.08
Self efficacy t1	.02	.84	Self efficacy t2	.02	.84

Noot. t1= Meetmoment 1; t2= Meetmoment 2; \*\*\*  $p < .001$ .

De uitkomsten van de regressieanalyse op de voormeting van de onafhankelijke variabelen zijn significant bevonden ( $F = 4.49, p .005$ ). Als het gaat om werkbevlogenheid is de verklaarde variantie 0.094. Dit houdt in dat 9% van de variantie in de a posteriori werkbevlogenheid verklaard kan worden door de a priori promotiefocus, preventiefocus en de algemene self efficacy van deelnemers. De resultaten in Tabel 12 laten zien dat enkel de a priori promotiefocus van een deelnemer diens a posteriori werkbevlogenheid voorspelt ( $t = 3.28, p < .001$ ). Voor de a priori preventiefocus en algemene self efficacy werden geen significante verschillen gevonden.

De uitkomsten van de regressieanalyse op de nameting van de onafhankelijke variabelen zijn significant bevonden ( $F = 6.98, p < .001$ ). Voor de nameting is de verklaarde variantie .106, wat betekent dat iets meer dan 10% van de variantie van werkbevlogenheid na de training verklaard kan worden door de promotiefocus, preventiefocus en algemene self efficacy na afloop van de training. Af te lezen in Tabel 12 is dat ook in de nameting van de onafhankelijke variabele promotiefocus de werkbevlogenheid van een deelnemer het best voorspelt ( $t = 3.30, p < .001$ ).



## 4. Conclusies

### 4.1 Conclusies

Dit onderzoek is opgezet om inzicht te krijgen in hoeverre een promotiefocus of preventiefocus invloed heeft op algemene self efficacy, werkbevologenheid en de werktevredenheid van deelnemers, en welke rol het open en in-company aanbod hierin spelen. Daarnaast is onderzocht in welke mate algemene self efficacy een positieve invloed heeft op werkbevologenheid en werktevredenheid na het volgen van een training. Nu de hypothesen getoetst zijn kan antwoord gegeven worden op de volgende vragen:

*‘In welke mate verklaren de regulatory focus en de algemene self efficacy van deelnemers het verschil in waardering tussen het open aanbod en het in-company aanbod?’*

*‘In welke mate verklaren de regulatory focus en algemene self efficacy een verandering in werkbevologenheid en werktevredenheid na het volgen van een training?’*

#### 4.1.1 Verschillen tussen het open aanbod en in-company aanbod

Hypothese 2 stelt dat deelnemers aan een open aanbod meer saillant beschikken over een promotiefocus dan deelnemers van een in-company aanbod. Hiervoor zijn geen significante verschillen gevonden.

Verder stelt hypothese 3 dat deelnemers van een in-company aanbod meer saillant over een preventiefocus beschikken dan deelnemers aan het open aanbod. De resultaten laten geen significante verschillen zien.

Met betrekking tot algemene self efficacy stelt hypothese 6 dat deelnemers aan het open aanbod over een hogere mate van algemene self efficacy beschikken dan deelnemers aan het in-company aanbod. De resultaten zijn niet significant bevonden, waarmee hypothese 6 niet is bevestigd.

Conclusie is dat in deze thesis geen significante verschillen werden gevonden in promotiefocus, preventiefocus en een hoge of lage mate van self efficacy tussen deelnemers van het open aanbod en in-company aanbod.

#### **4.1.2 Invloed van regulatory focus op algemene self efficacy, werkbevlogenheid en werktevredenheid**

In hypothese 1 wordt verondersteld dat deelnemers met een promotiefocus over een hogere algemene self efficacy zouden beschikken dan deelnemers met een preventiefocus. Uit de resultaten blijkt significant dat deelnemers van de training Inzicht in Invloed® die meer saillant over een promotiefocus beschikken een hogere mate van algemene self efficacy ervaren in vergelijking met deelnemers die meer saillant over een preventiefocus beschikken. De uitkomsten zijn in lijn met hypothese 1 waarmee de hypothese is bevestigd.

Hypothese 4 stelt dat deelnemers met een promotiefocus de werktevredenheid in meerdere mate zal toenemen na een training dan bij deelnemers met een preventiefocus. In de resultaten werd een hoofdeffect gevonden. Er wordt bevestigd dat deelnemers die meer saillant over een promotiefocus beschikken een hogere mate van werktevredenheid ervaren dan deelnemers met een preventiefocus.

Hypothese 5 veronderstelt dat deelnemers met een promotiefocus de werkbevlogenheid in meerdere mate zal toenemen na een training dan bij deelnemers met een preventiefocus. Een hoofdeffect van hypothese 5 werd bevestigd. Het blijkt dat deelnemers die meer saillant over een promotiefocus beschikken meer werkbevlogen zijn dan deelnemers met een preventiefocus.

#### **4.1.3 Invloed van algemene self efficacy op werkbevlogenheid en werktevredenheid**

In hypothese 7 wordt verondersteld dat bij deelnemers met hoge mate van algemene self efficacy de werktevredenheid in meerdere mate toeneemt na een training dan bij deelnemers met een lage mate van algemene self efficacy. Een significant hoofdeffect werd gevonden.

Het blijkt namelijk dat deelnemers die beschikken over een hoge mate van algemene self efficacy meer werktevreden zijn dan deelnemers die een lage mate van algemene self efficacy ervaren.

Hypothese 8 stelt dat bij deelnemers met hoge mate van algemene self efficacy de werkbevlogenheid in meerdere mate zal toenemen na een training dan bij deelnemers met een lage mate van algemene self efficacy. Een significant hoofdeffect werd gevonden.

Deelnemers die beschikken over een hoge mate van algemene self efficacy zijn meer werkbevlogen dan deelnemers met een lage mate van algemene self efficacy.

#### **4.1.4 Effecten van de training**

Dit onderzoek is opgezet om het verschil in waardering tussen het open aanbod en het in-company aanbod te verklaren van de training Inzicht in Invloed®. Significante verschillen tussen het open aanbod en in-company aanbod werden in dit onderzoek niet gevonden. Wel komen uit dit onderzoek enkele interessante trainingseffecten naar voren. Zo blijkt significant uit dit onderzoek dat deelnemers na deelname aan de training Inzicht in Invloed® een toename in promotiefocus en een afname in preventiefocus laten zien. Dit houdt in dat de training Inzicht in Invloed® leidt tot een toename van een focus gericht op groei en een afname van een focus gericht op veiligheid. De resultaten van dit onderzoek laten verder zien dat deelnemers na deelname aan de training Inzicht in Invloed® over een hogere algemene self efficacy beschikken dan voor aanvang van de training. Tot slot bleken deelnemers na deelname aan de training Inzicht in Invloed® meer werkbevlogen te zijn dan voor aanvang van de training.

#### **4.1.5 Antwoord op onderzoeksvragen**

Na bovenstaande conclusies kan antwoord gegeven worden op de onderzoeksvragen. De eerste onderzoeksvraag probeerde te verklaren in welke mate de regulatory focus en de algemene self

efficacy van deelnemers het verschil in waardering tussen het open aanbod en het in-company aanbod verklaart. Geconcludeerd kan worden dat de resultaten uit dit onderzoek geen verklaring geven voor het verschil in waardering tussen het open aanbod en in-company aanbod.

De tweede onderzoeksvraag onderzocht in welke mate de regulatory focus en algemene self efficacy een verandering in werkbevoegenheid en werktevredenheid verklaart na het volgen van een training. De resultaten laten zien dat enkel hoofdeffecten worden gevonden. Een verandering in werkbevoegenheid en werktevredenheid werd in dit onderzoek niet verklaard door de regulatory focus en algemene self efficacy.

## 5. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten worden binnen dit onderzoek een aantal aanbevelingen opgesteld en zullen de beperkingen van het huidige onderzoek besproken worden. Tot slot zullen suggesties worden gedaan voor toekomstig onderzoek.

### 5.1 Het open en in-company aanbod

Dit onderzoek is opgesteld om het verschil in waardering te verklaren tussen het open aanbod en het in-company aanbod van de training Inzicht in Invloed®. Met betrekking tot de focus van de deelnemers werd verwacht werd dat deelnemers van het open aanbod meer gericht zouden zijn op groei en deelnemers van het in-company aanbod meer gericht zouden zijn op veiligheid. Dit bleek niet zo te zijn. De resultaten uit het onderzoek geven geen verklaring voor het verschil in waardering tussen het open aanbod en in-company aanbod. Gekeken naar het aantal respondenten, valt op dat slechts 31 van de 134 deelnemers uit het onderzoek deelnamen aan het in-company aanbod, wat slechts 23% van de onderzoekspopulatie is. Door het laag aantal respondenten van het in-company aanbod is het lastig significante uitspraken over het open en in-company aanbod te doen. Als we naar de resultaten kijken ligt het in de verwachting dat het verschil in waardering niet samenhangt met de focus die de deelnemers van de twee groepen hebben. Er wordt verwacht dat het verschil in waardering eerder worden bepaald door verschil in uitvoering van de training Inzicht in Invloed®. Nader onderzoek zou hier meer duidelijkheid over kunnen geven.

Uit dit onderzoek blijkt niet dat het verschil in waardering samenhangt met de focus die de deelnemers van de twee groepen hebben. Zowel het open aanbod, als het in-company aanbod zorgen voor goede trainingsresultaten. Bij zowel deelnemers van het open aanbod als bij deelnemers van het in-company aanbod neemt na de training Inzicht in Invloed® de promotiefocus toe en de preventiefocus af. Daarnaast beschikken de deelnemers na de training

© Bureau Zuidema, Emiel Müller

Inzicht in Invloed<sup>®</sup> over meer self efficacy en zijn ze meer werkbevlogen dan voor de training. Het lijkt er op dat het open aanbod beter gewaardeerd wordt door de deelnemers in het open aanbod. Indien een klant de keuze wil maken tussen het open aanbod en het in-company aanbod kan dit benadrukt worden.

## 5.2 De promotie en preventiefocus

De resultaten uit het onderzoek geven geen verklaring voor het verschil in waardering tussen het open aanbod en in-company aanbod. Echter, een interessante bevinding uit het onderzoek is dat na deelname aan de training Inzicht in Invloed<sup>®</sup> de promotiefocus toeneemt en de preventiefocus afneemt. Bij deelnemers neemt de focus van groei toe en de focus van veiligheid af. Na de training Inzicht in Invloed<sup>®</sup> zijn deelnemers dus meer gericht op groei dan voor aanvang van de training.

Nu uit dit onderzoek blijkt dat de promotiefocus van deelnemers toeneemt en de preventiefocus afneemt, is het aan te bevelen deelnemers van de training Inzicht in Invloed<sup>®</sup> meer in de promotiefocus te krijgen. Dit kan gedaan worden door te beginnen bij de basis, de training. Bureau Zuidema kan met trainers om de tafel te gaan zitten om te kijken op welke wijze op dit moment geprobeerd wordt om een promotiefocus te bevorderen. Gekeken kan worden in welke mate de training Inzicht in Invloed<sup>®</sup> op dit moment gericht is op een promotiefocus of preventiefocus. Zo kunnen trainers zichzelf de vraag stellen: ‘De training Inzicht in Invloed<sup>®</sup> die ik geef, richt zich op dit moment op negatieve dingen die kunnen gebeuren’ of ‘De training Inzicht in Invloed<sup>®</sup> die ik geef, is er op dit moment op gericht hoe deelnemers in de toekomst wel wil worden.’ Op deze wijze kan de trainer voor zichzelf bepalen in welke mate een promotiefocus of een preventiefocus de nadruk heeft in de training Inzicht in Invloed<sup>®</sup>. Ook kan in teamoverleg gekeken worden hoe trainers, en dus Bureau Zuidema er voor kunnen zorgen dat de promotiefocus bij deelnemers van de training Inzicht

in Invloed® toeneemt. Indien deelnemers van de training Inzicht in Invloed® meer gericht is op groei, zal dit een positieve invloed hebben op de effecten van de training.

### 5.3 Huidige beperkingen

Het onderzoek is uitgevoerd in een setting waarbij leren centraal staat, namelijk een training. Deze setting is uiterst geschikt om te onderzoeken in hoeverre deelnemers met een lerende of afwachtende houding deelnemen aan trainingen. Omdat deze training gericht is op het eigen handelen in de werkende situatie, is het uiterst zinvol om werk gerelateerde-factoren te onderzoeken zoals werkbevlogenheid en werktevredenheid. Beperkingen van deze studie zijn er ook.

De cronbach's alpha voor de preventiefocus waren zowel op de voormeting als op de nameting laag, waardoor de betrouwbaarheid van de gebruikte schaal niet geheel voldoet. De verkorte vragenlijst om preventiefocus te meten, laat ondanks valide gebruik in eerder onderzoek een erg lage cronbach's alpha zien.

De resultaten uit deze thesis geven geen verklaring voor het verschil in waardering tussen het open aanbod en in-company aanbod. De steekproef van deelnemers het in-company aanbod is erg laag, waardoor onderzochte significante verschillen uitblijven. Zo is er een groot verschil in het aantal respondenten tussen het open aanbod en het in-company aanbod. De steekproef is voor het open aanbod 103 personen en voor het in-company aanbod 31 personen. In deze situatie wordt het lastig om significante verschillen te vinden tussen de onderzochte groepen. Daarnaast geven de resultaten sneller een vertekend beeld indien het aantal personen in de onderzoeksgroep laag is. In volgend onderzoek zou het beter zijn om een grotere steekproef van het in-company aanbod te nemen, om op deze wijze significante verschillen beter te kunnen bepalen.

Tot slot zijn in het onderzoek geen gegevens verzameld over factoren die eventueel invloed kunnen hebben op het verschil in waardering tussen het open aanbod en in-company

aanbod, zoals geslacht, opleiding en jaren werkervaring. Door dit wel te doen, hadden de resultaten van het onderzoek breder getrokken kunnen worden. Hierdoor hadden meer factoren onderzocht kunnen worden die inzicht zouden kunnen geven in het verschil in waardering tussen het open aanbod en in-company aanbod.

#### **5.4 Aanbevelingen met betrekking tot vervolgonderzoek**

De bevindingen van het onderzoek laten zien dat er geen direct effect wordt gevonden tussen het open aanbod en in-company aanbod. Het verschil in waardering tussen het open aanbod en in-company aanbod heeft waarschijnlijk meer te maken met andere processen met betrekking tot de training. Het is dan ook aan te bevelen om in een volgend onderzoek naar het verschil in waardering tussen het open aanbod en het in-company aanbod andere factoren te onderzoeken. Een mogelijke richting zou kunnen zijn het onderzoeken van groepsprocessen met betrekking tot het open aanbod en het in-company aanbod. Deelnemers van het in-company aanbod zijn werkzaam bij dezelfde organisatie. Het is daarom goed mogelijk dat deze deelnemers elkaar kennen. Het feit dat deelnemers bekend zijn met elkaar zal effect hebben op de wijze hoe deelnemers zich in trainingen gedragen. Het is aannemelijk dat deelnemers zich anders zullen gedragen en uiten op het moment dat er collega's of zelfs leidinggevenden bij trainingen aanwezig zijn. Deze gedragingen en uitingen van deelnemers hebben weer invloed op hoe zij trainingen waarderen. Het is dan ook goed mogelijk dat deelnemers van het in-company aanbod over het algemeen een lagere waardering over de training zullen uitspreken dan deelnemers van het open aanbod op het moment dat er collega's deelnemen aan trainingen. Of dit ook werkelijk het geval is, zou een vervolgstudie antwoord op kunnen geven.

Er kan gesteld worden dat dit onderzoek tot interessante nieuwe inzichten heeft geleid. Deze inzichten bieden handvatten voor vervolgonderzoek. De gevonden resultaten tonen een verband aan tussen de regulatory focus en deelname aan de training. Voor vervolgonderzoek



zou het nuttig zijn om de invloed van de groep op de individuele regulatory focus te onderzoeken. Het blijkt namelijk dat niet alleen personen een regulatory focus kunnen ontwikkelen en hebben. Ook groepen kunnen een regulatory focus ontwikkelen (Faddegon, Ellemers & Scheepers, 2009; Levine, Higgins & Choi, 2000) en hier over beschikken (Faddegon, Scheepers & Ellemers, 2008; Sassenberg, Jonas, Shah & Brazy, 2007). In de vorm van het huidige onderzoek is het interessant om te kijken in hoeverre de regulatory focus gemeten in de trainingsgroep aansluit bij de regulatory focus van de individuele deelnemer. Indien de groep beschikt over een promotiefocus nemen individuele deelnemers eerder deze focus over en zijn dus meer gericht op groei. Beschikt de groep over een preventiefocus dan nemen de deelnemers eerder een focus aan gericht op veiligheid. Voor Bureau Zuidema zou dit vervolgonderzoek meer inzicht kunnen geven op de vraag wat het verschil in waardering tussen het open en het in-company aanbod verklaart. Er kan onderzocht worden in hoeverre de regulatory focus van de groepen open aanbod en in-company aanbod aansluit bij de regulatory focus van de individuele deelnemer. De uitkomsten kunnen meer inzicht geven in het verschil in waardering tussen het open aanbod en het in-company aanbod.

## 6. Literatuurlijst

- Alliger, G.M., Tannenbaum, S.I., Bennet Jr., W., Traver, H., Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology* 50 , 341-358.
- Arthur, W., Bennet, W., Edens, P.S., & Bell, S.T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 234-245.
- Bakker, A.B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Bakker, A.B., Demerouti, A., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83 – 104.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick Model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27, 341–347.
- Brockner, J., & Higgins, E.T. (2001). Regulatory focus theory: implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 35-66.
- Carmona, C., Buunk, A.P., Dijkstra, A., & Peiro, J.M. (2008). The relationship between goal orientation, social comparison responses, self- efficacy and performance. *European Psychologist*, 13, 188-196.
- Cheng, Y.C. (2009). Positieve doelen leiden tot positieve resultaten? Hoe regulatiefocus samenhangt met persoonlijkheid en werkprestaties. Verkregen op 14 juli 2012 van:  
© Bureau Zuidema, Emiel Müller

<http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2009-0706-200910/Master%20Thesis%20Cheuk.pdf>.

- Crowe, E. & Higgins, T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132.
- Eseryel, D. (2002). Approaches to Evaluation of Training: Theory & practice. *Journal of Educational Technology & Society*, 5 (2), 93-98.
- Faddegon, K., Ellemers, N., & Scheepers, D. (2009) 'Eager to be the Best, or Vigilant not to be the Worst: The Emergence of Regulatory Focus in Disjunctive and Conjunctive Group Tasks', *Group Processes & Intergroup Relations*, 12, 653-671.
- Faddegon, K., Scheepers, D., & Ellemers, N. (2008) 'If We Have the Will, There Will be a Way: Regulatory Focus as a Group Identity', *European Journal of Social Psychology*, 38, 880-895.
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hemming, B. (2005). *Communicatie managen*. Hoofddorp: Boom onderwijs.
- Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52 (12), 1280-1300.
- Higgins, E.T., Shah, J., & Friedman, R. (1997). Emotional response to goal attainment strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (3), 515-525.
- Higgins, E.T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46.

- Holton, E.F. III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5-12.
- Hullstein, P. (2010). Het functioneren van de werknemer in crisistijd. Een empirische studie naar de invloed van regulatory focus en organisatiecommitment op de prestaties van de werknemer, met absorptie als moderatorvariabele. (Universiteit Utrecht). Verkregen op 14 juli 2012 via: <http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2010-0608-200200/Hulstein%203054594.pdf>.
- Judge, T.A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits, self-esteem, generalized self- efficacy, locus of control, and emotional stability, with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Kattzell, R.A., & Thompson, D.E. (1990). Work Motivation: Theory and Practice. *American Psychologist*, 45, 144-153.
- Kearsly, G. (1989). Kosten en baten van opleidingen. Kessels, J.W.M. & Smit, C.A. (red.). *Handboek opleiders in organisaties*, 631-662.
- Kirkpatrick, D.L. (1976). Evaluation of training. In R.L. Craig (second ed.). *Training and development handbook: A guide to human resource development*, pp. 301-319. New York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2006). *Evaluating training programs*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers Inc.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kumpen. J.K. (2011). Invloed van werkfactoren op de motivatie van werknemers. (Open Universiteit Nederland). Verkregen op 12 september 2012 van:

[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:kv4yq9c7GykJ:dspace.ou.nl/bitstream/1820/3609/1/MWJKumpen2011.pdf+bevlogen+meer+intrinsiek+gemotiveerd+onderzoek&hl=nl&gl=nl&pid=bl&srcid=ADGEESiVT5Sl4gR100uLCDhLRaAMikSKwM8EnsnOyDrwWMbe\\_XV0LErQ0voYoNIRtA7ZFIEtj8viWLea7mSRTwxnMHBj5t\\_7p1LO5KHqMOP6xCFb4TdQYkMXSzbQ0d8zk1\\_FWoVYyt&sig=AHIEtbRmtCPhfE73ItOv4urhFPZS8YR7zw](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:kv4yq9c7GykJ:dspace.ou.nl/bitstream/1820/3609/1/MWJKumpen2011.pdf+bevlogen+meer+intrinsiek+gemotiveerd+onderzoek&hl=nl&gl=nl&pid=bl&srcid=ADGEESiVT5Sl4gR100uLCDhLRaAMikSKwM8EnsnOyDrwWMbe_XV0LErQ0voYoNIRtA7ZFIEtj8viWLea7mSRTwxnMHBj5t_7p1LO5KHqMOP6xCFb4TdQYkMXSzbQ0d8zk1_FWoVYyt&sig=AHIEtbRmtCPhfE73ItOv4urhFPZS8YR7zw).

Levine, J.M., Higgins, E.T., & Choi, H.S. (2000) 'Development of strategic norms in groups', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 88-101.

Liberan, N., Idson, L.C., Camacho, C.J., & Higgins, E.T. (1999). Promotion en prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (6), 1135-1145.

Little, P. (2011). Het effect van professionele ontwikkeling op Human Resource Resultaten, gemeten via het Job Demands-Resources model. Verkregen op 14 juli 2012 van:

<https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:DZH8zSfQRRwJ:igiturarchive.library.uu.nl/student-theses/2011-0301200709/Little%25200413267.pdf+little+universiteit+utrecht+onderzoek&hl=nl&gl=nl&pid=bl&srcid=ADGEESjuB8zT-Pp6MBEFRc5BtntpsHEYclIFWpi0AfQBgfNqMaIbYDyowKsqDLS7slNHkdLda6akd6QHdVphlkIxc-YFHY3hyisRne4PxjhNbDkyohrr2gI1PlcRcBF3cYdYoYiIC-sY8&sig=AHIEtbRNpMIHrc2O90Gpk2KbqEUlueXHoA>

Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exists? *Computers in Human Behavior*, 23, 825–841.

Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, (4), 309-336.

- Morgan, R.B. & Casper, W.J. (2000). Examining the factor structure of participant reactions to training: A multidimensional approach. *Human resource development quarterly, 11*, 301-317.
- Nagy, M.S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, (75)*, 77-86.
- Pham M. T., Higgins E. T. (2004). Promotion and Prevention in Consumer Decision Making: The State of the Art and Theoretical Proposition, in Ratneshwar S. and Mick D.G. (eds.), *Inside Consumption: Consumer Motives, Goals and Desires*. New York: Routledge.
- Phillips, J.J., Stone, R. D., @ Phillips, P.P. (2001). *The Human Resources Scorecard. Measuring The Return on Investment*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Reijseger, G., Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W., & Taris, T.W. (2012). Ready, set, go! From work engagement to job performance. In *Gonçalves, S.P, Occupational Health Psychology: From burnout to Well-being*. London: Scientific & Academic Publishing, Co.
- Rosenboom, N. & Tieben, B, (2012). *Marktmonitor Private aanbieders van beroepsopleidingen*. Verkregen op 15 december 2012 van: <http://www.nrto.nl/wp-content/uploads/2012/02/Eindrapportage-Marktmonitor-private-aanbieders-van-beroepsopleidingen.pdf>.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review Psychology, 52*, 471-499.
- Sassenberg, K., Jonas, K.J., Shah, J.Y., & Brazy, P.C. (2007) 'Why some groups just feel better: The regulatory fit of group power', *Journal of Personality and Social Psychology, 92*, 249-267.
- Scarpello, V., & Campbell, J.P. (1983) Job Satisfaction and the Fit between Individual

- Needs and Organizational Reward, *Journal of Occupational Psychology*, 56, 315–29.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag en Organisatie*, 17, 89-112.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Research in social issues in management; Managing social and ethical issues in organizations*, 5, 135-177.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1993). The General Self-Efficacy Scale. Verkregen op 16 juli 2012 via : <http://userpage.fu-berlin.de/~health/engscal.htm>.
- Snelder, M.M. (2008). Het effect van de training ‘persoonlijke effectiviteit ’op assertiviteit, psychologische capaciteiten en bevlogenheid. (Universiteit van Utrecht). Verkregen op 09 juli 2012 via: <http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2008-1024-201021/Snelder%200322032.pdf>.
- Spector, P.E. (1997). Advanced Topics in Organization Behavior: Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. *Thousand Oaks*: Sage Publications.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240 – 261.

- Tan, J.A., Hall, R.J. & Boyce, C. (2003). The role of employee reactions in predicting training effectiveness. *Human resource development quarterly*, 14, 397-410
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251-273.
- Tseng, H.C., & Kang, L.M. (2008). How does regulatory focus affect organizational commitment? Transformational leadership as a mediator, *AIMS International Conference on Management*.
- Van Beek, N.E. (2009). De invloed van de individuele promotiefocus en preventiefocus op de adaptieve prestatie, bevlogenheid en het gebruik van coping strategieën bij docenten (Universiteit van Utrecht). Verkregen op 14 juli 2012 van: <http://igiturn.archive.library.uu.nl/student-theses/2009-0728200812/Beek%2c%20van%200412139.pdf>.
- Van Buren, M. E., & Erskine, W. (2002). The 2002 ASTD state of the industry report. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.
- Van den Beele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75, 11 – 34.
- Van der Klink, M.R. (1999). Effectiviteit van werkplekopleidingen (proefschrift). Enschede: Universiteit Twente.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Hudy, M.J. (1997). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). Work engagement: A cycle of job and personal resources.



Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial turnover: A diary study on the role of job and personal resources.

*Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183-200.

Zhou, R., and Pham, M. T. (2004). Promotion and prevention cross mental accounts: how financial products dictate consumers' investment goals. *Journal of Consumer*

*Research*, 31 (2), 125-135.

## Bijlage 1: Intakevragenlijst

### Vragenlijst in "Nederlands"

#### Vraag 1:

Bent u vooraf voldoende geïnformeerd over de training?

Vraag niet van toepassing

#### Vraag 2:

Wat zijn uw belangrijkste werkzaamheden op dit moment?

Vraag niet van toepassing

#### Vraag 3:

Welke onderwerpen verwacht u dat in ieder geval aan de orde komen?

Vraag niet van toepassing

#### Vraag 4:

Wat wilt u graag leren?

Vraag niet van toepassing

**Vraag 5:**

Wat wilt u 6 weken na de training bereikt hebben?

[ ] Vraag niet van toepassing

**Vraag 6:**

Welke vragen of wensen heeft u nog ten aanzien van de training?

[ ] Vraag niet van toepassing

**Pagina overgang (volgende pagina is 2 )**

**Uw werk.**

Er volgen nu enkele stellingen over hoe u tegen uw werk aankijkt. Wilt u bij elke uitspraak aangeven in hoeverre de stelling op dit moment op u van toepassing is. -- = helemaal niet - = nauwelijks +/- = enigszins + = grotendeels ++ = helemaal  
Met betrekking tot mijn werk...

**Vraag 7:**

Stel ik mij voor hoe ik mijn wensen en doelen het beste kan bereiken.

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Vraag 8:**

Denk ik na over hoe ik in de toekomst niet wil worden.

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Vraag 9:**

Richt ik mij op de successen die ik wil behalen.

--	-	+/-	+	++
----	---	-----	---	----

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

**Vraag 10:**

Maak ik mij zorgen dat ik mijn doelen niet zal behalen.

--                      -                      +/-                      +                      ++  
( )                      ( )                      ( )                      ( )                      ( )

**Vraag 11:**

Stel ik mijzelf negatieve dingen voor die kunnen gebeuren.

--                      -                      +/-                      +                      ++  
( )                      ( )                      ( )                      ( )                      ( )

**Vraag 12:**

Denk ik na over hoe ik falen kan voorkomen.

--                      -                      +/-                      +                      ++  
( )                      ( )                      ( )                      ( )                      ( )

**Vraag 13:**

Richt ik mij sterker op het voorkomen van problemen dan het behalen van doelen.

--                      -                      +/-                      +                      ++  
( )                      ( )                      ( )                      ( )                      ( )

**Vraag 14:**

Ben ik er op gericht gunstige resultaten te behalen.

--                      -                      +/-                      +                      ++  
( )                      ( )                      ( )                      ( )                      ( )

**Vraag 15:**

Stel ik mij positieve dingen voor waarvan ik hoop dat ze ook zullen gebeuren.

--                      -                      +/-                      +                      ++  
( )                      ( )                      ( )                      ( )                      ( )

**Vraag 16:**

Denk ik na over hoe ik in de toekomst wel wil worden.

--                      -                      +/-                      +                      ++  
( )                      ( )                      ( )                      ( )                      ( )

**Pagina overgang (volgende pagina is 3 )**

**Vertrouwen in eigen kunnen.**

Hieronder volgen enkele stellingen over hoe u over het algemeen denkt en doet. Kunt u aangeven in

hoeveer u het oneens of eens bent met de stellingen. Wilt u daartoe voor alle stellingen het antwoord dat op dit moment het meest op u van toepassing is aanvinken? -- = Geheel mee oneens - = Mee oneens +/- = Niet eens/niet oneens + = Mee eens ++ = Geheel mee eens

**Vraag 17:**

Ik vertrouw erop dat ik onverwachte gebeurtenissen doeltreffend aanpak.

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Vraag 18:**

Als ik geconfronteerd word met een probleem, heb ik meestal meerdere oplossingen.

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Vraag 19:**

Als ik in een benarde situatie zit, weet ik meestal wat ik moet doen.

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Vraag 20:**

Wat er ook gebeurt, ik kom er wel uit.

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Pagina overgang (volgende pagina is 4 )**

**Werkbeleving**

De volgende uitspraken gaan over de manier waarop u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op dit moment op u van toepassing is door steeds het best passende cijfer (van 0 tot 6) in te vullen? 0 = Nooit 1 = Sporadisch (een paar keer per jaar of minder) 2 = Af en toe (eens per maand of minder) 3 = Regelmatig (een paar keer per maand) 4 = Dikwijls (eens per week) 5 = Zeer dikwijls (een paar keer per week) 6 = Altijd (dagelijks)

**Vraag 22:**

Op mijn werk bruis ik van energie.

**Vraag 23:**

Als ik werk voel ik me fit en sterk.

**Vraag 24:**

Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.

**Vraag 25:**

Ik ben enthousiast over mijn baan.

**Vraag 26:**

Mijn werk inspireert mij.

**Vraag 27:**

Ik ben trots op het werk dat ik doe.

**Vraag 28:**

Wanneer ik heel intensief aan het werk ben voel ik mij gelukkig.

**Vraag 29:**

Ik ga helemaal op in mij werk.

**Vraag 30:**

Mijn werk brengt mij in verroering.

**Werktevredenheid**

Deze stelling heeft betrekking op hoe tevreden u bent met uw werk. Kunt u aangeven in welke mate de volgende vraag op dit moment op u van toepassing is door het best passende vakje aan te vinken? -- = Geheel mee oneens - = Mee oneens +/- = Niet eens/niet oneens + = Mee eens ++ = Geheel mee eens

**Vraag 31:**

Over het algemeen ben ik tevreden met mijn werk

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Alle vragen beantwoord?**

Klik op de knop 'klik hier om de vragenlijst te versturen' om de vragenlijst te versturen.

## Bijlage 2: Begeleidende mail intakevragenlijst

Beste deelnemer,

Wij zijn verheugd u binnenkort te verwelkomen op de training Inzicht in invloed<sup>®</sup> van Bureau Zuidema. Ter voorbereiding op de training nodigen wij u uit voor een digitale intake.

De intakevragen helpen u om voor de training na te denken over hoe u uzelf tijdens de training wilt ontwikkelen. Bureau Zuidema vindt het daarnaast belangrijk om de leervragen en verwachtingen aan te laten sluiten bij het programma. Tijdens uw training zullen we hier aandacht aan besteden.

Het beantwoorden van de vragen duurt ongeveer tien minuten. Wilt u de vragenlijst invullen voor 13-08-2012 a.s.?

Na afloop van de training sturen wij u nog twee vragenlijsten:

- 1) direct na afloop van de training (ter evaluatie);
- 2) zes weken na afloop van de training (effectmeting).

Deze intake vragenlijst en de evaluatievragenlijst direct na afloop van de training zijn aangevuld met een aantal extra vragen, als onderdeel van een onderzoek dat wij uitvoeren naar de waardering van de training Inzicht in Invloed<sup>®</sup>.

In het belang van het onderzoek vragen wij u vriendelijk om de vragenlijsten zo volledig mogelijk in te vullen. Alle deelnemers die de vragenlijsten volledig invullen maken kans op een boekenbon t.w.v. € 15. Er zullen drie boekenbonnen verloot worden.

Voor vragen over de intake of over de training kunt u contact opnemen met Pauline Hupkes, opleidingsadviseur bij Bureau Zuidema, via telefoonnummer (033) 434 58 00.

Met vriendelijke groet,

Open Inschrijving

Bureau Zuidema  
The influence company

## Bijlage 3: Evaluatievragenlijst

### Vragenlijst in "Nederlands"

#### Vraag 1:

De vooraf verstrekte informatie was voor mij voldoende om voorbereid te starten.

--    -    +/-    +    ++  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )                      ( ) Niet van toepassing

#### Vraag 2:

De locatie was goed bereikbaar.

--    -    +/-    +    ++  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )                      ( ) Niet van toepassing

#### Vraag 3:

De catering was goed van kwaliteit.

--    -    +/-    +    ++  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )                      ( ) Niet van toepassing

#### Vraag 4:

Ik geef de locatie een rapportcijfer.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10  
( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )                      ( ) Niet van toepassing

#### Vraag 5:

Kun je een toelichting geven op je cijfer voor de locatie?

[ ] Vraag niet van toepassing

### Pagina overgang (volgende pagina is 2 )

#### Vraag 6:

De samenwerking in de groep was goed.

--    -    +/-    +    ++  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )                      ( ) Niet van toepassing



**Vraag 7:**

---

De sfeer in de groep was goed.

--    -    +/-    +    ++  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )                      ( ) Niet van toepassing

**Vraag 8:**

---

De groepsgrootte heeft mij ondersteund in mijn leerproces.

--    -    +/-    +    ++  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )                      ( ) Niet van toepassing

**Vraag 9:**

---

Het materiaal was een goed hulpmiddel in het realiseren van de doelen.

--    -    +/-    +    ++  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )                      ( ) Niet van toepassing

**Vraag 10:**

---

Het materiaal was goed verzorgd.

--    -    +/-    +    ++  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )                      ( ) Niet van toepassing

**Vraag 11:**

---

Er was voldoende variatie in de werkvormen.

--    -    +/-    +    ++  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )                      ( ) Niet van toepassing

**Vraag 12:**

---

De gebruikte werkvormen sloten goed aan bij de leerdoelen.

--    -    +/-    +    ++  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )                      ( ) Niet van toepassing

**Vraag 13:**

---

De werkvormen hebben mij geholpen mijn leerdoelen te realiseren.

--    -    +/-    +    ++  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )                      ( ) Niet van toepassing

**Pagina overgang (volgende pagina is 3 )**

**Vraag 14:**

---

De opgedane kennis en vaardigheden kan ik toepassen in de dagelijkse praktijk.

--    -    +/-    +    ++

( ) Niet van toepassing

**Vraag 15:**

De duur van de training was goed.

--   -   +/-   +   ++  
( )   ( )   ( )   ( )   ( )  Niet van toepassing

**Vraag 16:**

De training paste in mijn werkplanning.

--   -   +/-   +   ++  
( )   ( )   ( )   ( )   ( )  Niet van toepassing

**Vraag 17:**

De verhouding theorie/praktijk was goed.

--   -   +/-   +   ++  
( )   ( )   ( )   ( )   ( )  Niet van toepassing

**Vraag 18:**

De inhoud van de training sloot aan bij mijn verwachtingen.

--   -   +/-   +   ++  
( )   ( )   ( )   ( )   ( )  Niet van toepassing

**Vraag 19:**

De inhoud van de training sloot aan bij mijn behoeften.

--   -   +/-   +   ++  
( )   ( )   ( )   ( )   ( )  Niet van toepassing

**Vraag 20:**

Mijn persoonlijke (leer)doelen zijn bereikt.

--   -   +/-   +   ++  
( )   ( )   ( )   ( )   ( )  Niet van toepassing

**Pagina overgang (volgende pagina is 4 )**

**Vraag 21:**

De trainer beschikte over kennis van zaken.

--   -   +/-   +   ++  
( )   ( )   ( )   ( )   ( )  Niet van toepassing

**Vraag 22:**

De trainer anticipeerde op wat er leefde binnen de groep.

--   -   +/-   +   ++

Niet van toepassing

**Vraag 23:**

De trainer ging goed in op vragen.

--   -   +/-   +   ++  
           

Niet van toepassing

**Vraag 24:**

De trainer kon zich inleven in mijn praktijksituatie.

--   -   +/-   +   ++  
           

Niet van toepassing

**Vraag 25:**

De trainer sloot goed aan bij de groep.

--   -   +/-   +   ++  
           

Niet van toepassing

**Vraag 26:**

De trainer stimuleerde mij in mijn leerproces.

--   -   +/-   +   ++  
           

Niet van toepassing

**Vraag 27:**

Ik geef de trainer het rapportcijfer:

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10  
                          

**Vraag 28:**

Welke feedback wil je nog geven aan de trainer(s)?

[ ] Vraag niet van toepassing

**Pagina overgang (volgende pagina is 5 )**

**Vraag 29:**

Welke suggesties heb je om de training te verbeteren?

Vraag niet van toepassing

**Vraag 30:**

Wat vond je het belangrijkste onderwerp?

Vraag niet van toepassing

**Vraag 31:**

Wat vond je het minst belangrijke onderwerp?

Vraag niet van toepassing

**Vraag 32:**

Ik geef de training het rapportcijfer:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**Pagina overgang (volgende pagina is 6 )**

**Uw werk.**

Er volgen nu enkele stellingen over hoe je tegen je werk aankijkt. Wil je bij elke uitspraak aangeven in hoeverre de stelling op dit moment op jou van toepassing is. -- = helemaal niet - = nauwelijks +/- = enigszins + = grotendeels ++ = helemaal Met betrekking tot mijn werk...

**Vraag 33:**

---

Stel ik mij voor hoe ik mijn wensen en doelen het beste kan bereiken.

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Vraag 34:**

---

Denk ik na over hoe ik in de toekomst niet wil worden.

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Vraag 35:**

---

Richt ik mij op de successen die ik wil behalen.

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Vraag 36:**

---

Maak ik mij zorgen dat ik mijn doelen niet zal behalen.

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Vraag 37:**

---

Stel ik mijzelf negatieve dingen voor die kunnen gebeuren.

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Vraag 38:**

---

Denk ik na over hoe ik falen kan voorkomen.

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Vraag 39:**

---

Richt ik mij sterker op het voorkomen van problemen dan het behalen van doelen.

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Vraag 40:**

---

Ben ik er op gericht gunstige resultaten te behalen.

--	-	+/-	+	++
----	---	-----	---	----

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

**Vraag 41:**

Stel ik mij positieve dingen voor waarvan ik hoop dat ze ook zullen gebeuren.

-- ( ) - ( ) +/- ( ) + ( ) ++ ( )

**Vraag 42:**

Denk ik na over hoe ik in de toekomst wel wil worden.

-- ( ) - ( ) +/- ( ) + ( ) ++ ( )

**Pagina overgang (volgende pagina is 7)**

**Vertrouwen in eigen kunnen.**

Hieronder volgen enkele stellingen over hoe je over het algemeen denkt en doet. Kun je aangeven in hoeverre je het oneens of eens bent met de stellingen. Wil je daartoe voor alle stellingen het antwoord dat op dit moment het meest op jou van toepassing is aanvinken? -- = Geheel mee oneens - = Mee oneens +/- = Niet eens/niet oneens + = Mee eens ++ = Geheel mee eens

**Vraag 43:**

Ik vertrouw erop dat ik onverwachte gebeurtenissen doeltreffend aanpak.

-- ( ) - ( ) +/- ( ) + ( ) ++ ( )

**Vraag 44:**

Als ik geconfronteerd word met een probleem, heb ik meestal meerdere oplossingen.

-- ( ) - ( ) +/- ( ) + ( ) ++ ( )

**Vraag 45:**

Als ik in een benarde situatie zit, weet ik meestal wat ik moet doen.

-- ( ) - ( ) +/- ( ) + ( ) ++ ( )

**Vraag 46:**

Wat er ook gebeurt, ik kom er wel uit.

-- ( ) - ( ) +/- ( ) + ( ) ++ ( )

---

**Werkbeleving**

De volgende uitspraken gaan over de manier waarop jij je werk beleeft en hoe jij je daarbij voelt. Wil je aangeven hoe vaak iedere uitspraak op dit moment op jou van toepassing is door steeds het best passende cijfer (van 0 tot 6) in te vullen? 0 = Nooit 1 = Sporadisch (een paar keer per jaar of minder) 2 = Af en toe (eens per maand of minder) 3 = Regelmatig (een paar keer per maand) 4 = Dikwijls (eens per week) 5 = Zeer dikwijls (een paar keer per week) 6 = Altijd (dagelijks)

---

**Vraag 47:**

Op mijn werk bruis ik van energie.

---

**Vraag 48:**

Als ik werk voel ik me fit en sterk.

---

**Vraag 49:**

Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.

---

**Vraag 50:**

Ik ben enthousiast over mijn baan.

---

**Vraag 51:**

Mijn werk inspireert mij.

---

**Vraag 52:**

Ik ben trots op het werk dat ik doe.

---

**Vraag 53:**

Wanneer ik heel intensief aan het werk ben voel ik mij gelukkig.

**Vraag 54:**

---

Ik ga helemaal op in mij werk.

**Vraag 55:**

---

Mijn werk brengt mij in verroering.

**Werktevredenheid**

---

Deze stelling heeft betrekking op hoe tevreden je bent met je werk. Kun je aangeven in welke mate de volgende vraag op dit moment op jou van toepassing is door het best passende vakje aan te vinken? -- = Geheel mee oneens - = Mee oneens +/- = Niet eens/niet oneens + = Mee eens ++ = Geheel mee eens

**Vraag 56:**

---

Over het algemeen ben ik tevreden met mijn werk

--	-	+/-	+	++
( )	( )	( )	( )	( )

**Heb je alle vragen beantwoord?**

---

Klik op de knop 'klik hier om de vragenlijst te versturen' om de vragenlijst te versturen.



## Bijlage 4: Begeleidende mail evaluatievragenlijst

Beste deelnemer,

Je hebt deelgenomen aan de training Inzicht in invloed<sup>®</sup>. We hopen dat je tevreden terugkijkt op de training en in de praktijk aan de slag kunt met wat je in de training geleerd hebt.

Hierbij ontvang je een vragenlijst om de training te evalueren. Deze is bedoeld om jouw tevredenheid te meten en te inventariseren in hoeverre de training jouw gesteund heeft bij wat je wilde leren. We stellen je hiertoe een aantal open vragen en geven je stellingen waar je een score aan kunt toekennen. Jouw antwoorden worden door ons vertrouwelijk behandeld en zullen dus niet aan derden verstrekt worden.

Door op de onderstaande link te klikken, kom je bij de vragenlijst. De vragenlijst is beschikbaar tot uiterlijk 13-08-2012 a.s. Het invullen van de vragenlijst kost twaalf tot zeventien minuten.

Deze vragenlijst ter evaluatie van de training Inzicht in Invloed<sup>®</sup> is aangevuld met een aantal extra vragen, als onderdeel van een onderzoek dat wij uitvoeren. In het belang van het onderzoek vragen wij je vriendelijk om de vragenlijst zo volledig mogelijk in te vullen. Je maakt hiermee kans op een boekenbonnen t.w.v. € 15. Er zullen die boekenbonnen verloot worden.

Voor vragen over de evaluatie of over de training kan je contact opnemen met Pauline Hupkes, opleidingsadviseur bij Bureau Zuidema, via telefoonnummer (033) 434 58 00.

Alvast hartelijk dank voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Open Inschrijving

## Bijlage 5: Begeleidende brief in-company klanten

Bureau **Zuidema**



### **Informatiebrief onderzoek naar de waardering binnen de training Inzicht in Invloed®**

Geachte heer/mevrouw,

Door middel van deze brief willen wij u informeren over de uitvoering van een onderzoek met betrekking tot kwaliteitsverbetering van de training Inzicht in Invloed® bij Bureau Zuidema. Omdat uw medewerker(s) deelnemen aan de training Inzicht in Invloed®, willen wij u informatie geven over het doel van het onderzoek en wat uw medewerker(s) van het onderzoek zullen merken.

#### *Aanleiding voor het onderzoek*

Bureau Zuidema voert bij elke training drie evaluaties uit om de kwaliteit van de training te waarborgen. Deze drie momenten zijn: bij de start van de training, aan het eind van de training en zes weken na het eind van de training. Bij deze evaluaties kijken we onder meer hoe uw medewerkers de training waarderen.

In het onderzoek richten wij ons op het verschil in waardering tussen trainingen met een open aanbod en trainingen met een in-company aanbod. Om verschil in waardering te onderzoeken zullen aan de huidige vragenlijst(en) extra vragen toegevoegd worden.

#### *Doel van het onderzoek*

Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in mogelijke oorzaken van dit verschil in waardering tussen de twee trajecten. Daarnaast geeft dit onderzoek belangrijke input om een nog grotere bijdrage te leveren aan de kwaliteitsverbetering van de training Inzicht in Invloed®. Tot slot kunnen wij u als klant laten zien wat het effect is van de keuze voor een open of in-company training.

*Wat houdt het onderzoek in voor uw medewerkers?*

Uw medewerker(s) die tussen september en december deelnemen aan de training Inzicht in Invloed® zullen de extra vragen invullen naast de standaard vragen. De vragenlijsten zullen enkele dagen voor en na de training digitaal verstuurd worden naar de deelnemer(s). Onze trainers die de training verzorgen zijn op de hoogte van het onderzoek, dus mochten uw medewerkers tijdens de training vragen hebben dan staan de trainers hen graag te woord.

#### *Opslag van gegevens*

De gegevens van het onderzoek zullen door een stagiair van de Universiteit Twente anoniem verwerkt worden. Met de gegevens van uw medewerkers zal zorgvuldig omgegaan worden en gegevens zullen niet aan derden worden verstrekt.

#### *Terugkoppeling onderzoeksresultaten*

Het onderzoek zal in het tweede deel van 2012 plaatsvinden waarna de uitkomsten verwerkt zullen worden. Begin volgend jaar zullen de resultaten van het onderzoek gepubliceerd worden. Mocht u als klant benieuwd zijn naar de uitkomsten van het onderzoek dan kunt u per mail contact opnemen met Arjen Koder: [Arjen.Kroder@zuidema.nl](mailto:Arjen.Kroder@zuidema.nl).

Daarnaast is er de volgende webpagina beschikbaar: <http://www.zuidema.nl/nl/219/onderzoek-evaluatie-inzicht-in-invloeda/>. Op deze pagina kunt u de opzet en meer informatie over het onderzoek vinden.

Wij hopen u met deze informatiebrief voldoende te hebben geïnformeerd en hopen dat uw medewerker(s) met plezier deel zullen nemen aan de training en het onderzoek.

Mocht u naar aanleiding van deze brief nog vragen hebben dan kunt u contact opnemen met ondergetekende.

Met vriendelijke groet,

Els Slagboom

Bureau Zuidema  
T.a.v. Els Slagboom  
Olmenlaan 4  
3833 Av Leusden  
T: 033 434 58 00  
M: 06 29 00 01 62  
E-mail: [els.slagboom@zuidema.nl](mailto:els.slagboom@zuidema.nl)

