



De invloed van 'locus of control' op training transfer

"Wat is de invloed van 'locus of control' op het transfereren van opgedane kennis en vaardigheden uit formele training naar de werkvloer?"

Bachelor thesis

Tilburg University

Begeleider: Jolanda Botke

Datum: 03 - 06 - 2019

Naam: Maddie Bregman

SNR: 1272962

Personeelwetenschappen

Abstract

Trainingen zijn belangrijk voor bedrijven om een concurrentievoordeel te behalen. Het vergroten van menselijk kapitaal is daarom van belang. Met trainingen wordt dit bewerkstelligt, echter blijkt maar 34 procent van de werknemers trainingen na één jaar nog toe te passen op de werkvloer (Saks, 2002). Een belangrijk aspect van het transfer proces is persoonlijkheid (Baldwin & Ford, 1988) en daarnaast stelt Bandura (1986) dat gevoelens van controle een belangrijk aspect zijn in verandering van gedrag. 'Locus of control' is de mate waarin een individu het gevoel heeft dat hij/zij gebeurtenissen in zijn/haar leven zelf kunnen controleren (internals) of dat de controle bij externe factoren ligt (externals) (Rotter, 1966). Aan de hand van een systematische literatuur review is er geprobeerd een nauwkeuriger beeld te vormen over de invloed van 'locus of control' op training transfer. Hieruit blijkt dat 'locus of control' direct en indirect invloed heeft op trainingsuitkomsten en training transfer.

Sleutelbegrippen: 'Locus of control', LOC, training, transfer, training transfer, training effectiviteit, persoonlijkheid

Training is important for companies to maintain a competitive advantage. Increasing human capital is therefore important. This can be achieved by providing training, but only 34 percent of employees appear to apply training in the workplace after one year (Saks, 2002). An important aspect of the transfer process is personality (Baldwin & Ford, 1988) and besides that Bandura (1986) states that feelings of control are an important aspect in changing behavior. 'Locus of control' is the degree to which an individual feels that he / she can control events in his / her life (internals) or that the control lies with external factors (externals) (Rotter, 1966). Based on a systematic literature review, an attempt was made to form a more accurate picture of the influence of 'locus of control' on training transfer. This shows that 'locus of control' has a direct and indirect influence on training results and training transfer.

Keywords: Locus of control, LOC, training, transfer, training transfer, training effectivity, personality

Inleiding

Het aantrekken en verhogen van menselijk kapitaal is een belangrijke factor in het vergaren van een *competitive advantage* voor bedrijven (Hatch & Dyer, 2004). Antecedenten van menselijk kapitaal zijn onder andere het bezit van kennis, informatie en persoonlijke vaardigheden van een werknemer en het vermogen van werknemers om deze toe te passen op de werkvloer (Becker, 2002). Het beschikbaar stellen van trainingen door bedrijven aan werknemers is een belangrijke factor in de ontwikkeling en het behouden van menselijk kapitaal (Wright, Smart, & McMahan, 1995). Het is dan ook niet vreemd dat bedrijven hier veel in investeren. Zo blijkt uit cijfers van het CBS (2018) dat er in 2015 gemiddeld 880 euro is uitgegeven aan trainingen per werknemer en ongeveer 41 procent van de werknemers aan trainingen heeft deelgenomen. De mate waarin werknemers de kennis, informatie en vaardigheden die zij opdoen in een training echter daadwerkelijk overnemen en toepassen op de werkvloer is gering. Uit een onderzoek van Saks (2002) blijkt dat maar ongeveer 34 procent van de werknemers aangeeft de kennis en vaardigheden die zij hebben opgedaan uit een training na één jaar nog toepast op de werkvloer. Daarnaast blijkt maar 50 procent van investeringen in training uiteindelijk te resulteren in kleine verbeteringen voor werknemers en organisaties (Saks, 2002). Dit betekent dat bedrijven veel geld investeren in trainingen die uiteindelijk niet veel opleveren. Daarom is het onderzoeken van factoren die invloed hebben op de mate waarin werknemers geleerde vaardigheden uit een training toepassen op de werkvloer interessant.

Training transfer kan worden gedefinieerd als de mate waarin opgedane kennis, vaardigheden en gedrag - opgedaan in een training - worden toegepast, gegeneraliseerd en voor een bepaalde tijd worden behouden op de werkvloer (Baldwin & Ford, 1988). Met generalisatie wordt de mate waarin de opgedane kennis, vaardigheden en gedrag (geleerd in de training setting) kan worden toegepast in verschillende situaties (anders dan de training setting) (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010). Factoren die invloed hebben op training transfer zijn: de werkomgeving, het ontwerp en de inhoud van een training en de individuele karaktereigenschappen van een werknemer (Baldwin & Ford, 1988). Aspecten van individuele karaktereigenschappen zijn onder andere vaardigheden, motivatie en persoonlijkheid van een werknemer (Ford, & Weissbein, 1997). Er is veel onderzoek gedaan naar de effecten van persoonlijkheidskenmerken op training transfer, echter blijft meer duidelijkheid over een aantal persoonlijkheidskenmerken gewenst (extrinsieke en intrinsieke motivatie; 'conscientiousness'; 'locus of control') (Burke, & Hutchins, 2007).

Het hebben van een gevoel van controle blijkt een belangrijk aspect te zijn in de verandering van gedrag (Bandura, 1986). Toch blijkt dat de invloed van 'locus of control' op training transfer nog duidelijkheid vergt (Burke & Hutchins, 2007). 'Locus of control' is de mate waarin individuen gelooft dat hij/zij zelf de controle heeft over gebeurtenissen in zijn/haar leven (Rotter, 1966). Omdat er geen duidelijke Nederlandse vertaling is voor het begrip 'locus of control', zal de Engelse term worden gehanteerd. Een voorbeeld van de Nederlandse term van 'locus of control' zou namelijk 'beheersingsoriëntatie' zijn. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

"Wat is de invloed van 'locus of control' op het transfereren van opgedane kennis en vaardigheden uit formele training naar de werkvloer?"

Het effect van 'locus of control' op training transfer is onderzocht maar er is echter verdeeldheid in de onderzoeksresultaten en blijft een compleet beeld en verdieping achter (Burke & Hutchins, 2007). Omdat training transfer een belangrijk proces is voor bedrijven is een systematische literatuur review die zich verdiept in een specifiek onderwerp ('locus of control') die invloed heeft op training transfer een toevoeging aan de bestaande literatuur. Daarnaast zijn inzichten over welke factoren invloed hebben op training transfer van belang voor organisaties zodat de investeringen die zij maken in trainingen meer menselijk kapitaal zullen opleveren en een concurrentievoordeel te kunnen behalen op andere organisaties.

In deze systematische literatuur review zal eerst de methode worden besproken. De methode zal gevolgd worden door de resultaten die volgen uit de dataset. Vervolgens zal op basis van de resultaten een conclusie met betrekking tot de onderzoeksvraag geformuleerd worden. Tot slot volgt de discussie.

Methode

Het doel van dit literatuuronderzoek is het beantwoorden van de onderzoeksvraag: *"Wat is de invloed van 'locus of control' op het transfereren van opgedane kennis en vaardigheden uit formele training naar de werkvloer?"*. Deze vraag is beantwoord met artikelen uit de database 'Web of Science'.

Ter voorbereiding op de daadwerkelijke selectie van artikelen is er gebruik gemaakt van de zoektermen 'Transfer of Training' en 'Locus of Control', om op deze manier geschikte zoektermen te vinden voor de verdere selectie van artikelen. Op basis van deze voorbereiding is er uiteindelijk gebruik gemaakt van de zoektermen 'Transfer of Training', 'Training Transfer', 'Training', 'Transfer', 'Locus of Control' en 'LOC'. Omdat het persoonlijkheidskenmerk 'locus of control' een vorm van 'Core Self-Evaluation' is (Judge et al., 1997), is deze term ook toegevoegd. Bij het selecteren van de artikelen zijn deze zoektermen op verschillende manieren gecombineerd en toegepast. Dit resulteerde in een totaal van 99 artikelen.

Bij de selectie van de artikelen zijn er verschillende relevantiecriteria gebruikt. Ten eerste moest het betreffen training in werkcontext. Ten tweede moest het gaan om gezonde werknemers. Ten derde moest een artikel in het Engels of Nederlands geschreven zijn om zodoende de resultaten volledig te begrijpen. Er is niet geselecteerd op publicatiejaartallen, om fundamentele, maar ook recente artikelen te betrekken in deze systematische literatuur review.

Allereerst is er geselecteerd op titel, waarbij er gekeken is of de onderzoeken aan de relevantiecriteria voldeden. Dit resulteerde in een selectie van 25 artikelen. Na het toepassen van de hierboven genoemde relevantiecriteria op de abstract van deze 25 artikelen bleven er nog achttien artikelen over. Vervolgens zijn dubbele resultaten uit de dataset gehaald. Ten slotte is er met 'snowballing' nog 1 artikel toegevoegd, om een zo compleet mogelijke dataset te genereren. Dit resulteerde in een totaal van 12 artikelen.

De uiteindelijke dataset bestaat uit twee literatuur reviews, twee meta-analyses, vijf empirische onderzoeken en drie experimentele onderzoeken. Een overzicht van de artikelen in de dataset is te vinden in Appendix A.

Tabel 1

Resultaten

Zoekterm	Resultaten	Titel	Abstract	Dubbel	Totaal
TOPIC: 'Training Transfer' <i>AND</i> TOPIC: 'Locus of Control'	37	11	8	-	8
TOPIC: 'Training Transfer' <i>AND</i> TOPIC: 'Core Self-Evaluation'	1	1	1	1	0
TITLE: 'Training Transfer' <i>AND</i> TOPIC: 'Locus of Control'	4	3	3	3	0
TITLE: 'Locus of Control' <i>AND</i> TOPIC: 'Training'	56	9	5	3	3
TITLE: 'Locus of Control' <i>AND</i> TOPIC: 'Transfer of Training'	2	1	1	1	0
Snowballing	1	-	-	-	1
Totaal	103	25	18	7	12

Resultaten

Om een goed antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag *"Wat is de invloed van 'locus of control' op het transfereren van opgedane kennis en vaardigheden uit formele training naar de werkvloer?"* worden de variabelen en de relaties tussen de variabelen in dit hoofdstuk geordend.

'Locus of control'

De variabele 'locus of control' wordt gedefinieerd door Rotter (1966) als de mate waarin een individu van mening is dat resultaten in het leven gecontroleerd worden door externe krachten zoals geluk, toeval of omgeving (externe 'locus of control') of door eigen kenmerken, gedrag en acties (interne 'locus of control'). Een voorbeeld hiervan is de mate waarin een werknemer de resultaten van een beoordelingsgesprek toeschrijft aan externe factoren of aan zijn eigen kunnen en gedrag. Een werknemer met een extern georiënteerde 'locus of control' zal het gevoel hebben dat externe factoren, zoals bijvoorbeeld de gemoedstoestand van zijn leidinggevende, in het beoordelingsgesprek doorslaggevend zullen zijn voor de uitkomst. Een werknemer met een intern georiënteerde 'locus of control' zal het gevoel hebben dat de uitkomsten van het beoordelingsgesprek volledig afhankelijk zijn van zijn of haar eigen prestaties en gedrag.

In de onderzochte literatuur is voornamelijk de hierboven genoemde definitie van Rotter (1966) gebruikt. Met uitzondering van het onderzoek van Weissbein, Huang, Ford, & Schmidt (2011), hierin wordt de definitie van Strickland (1989) gebruikt. De definitie van 'locus of control' van Strickland (1989) komt echter exact overeen met de definitie van Rotter (1966) en zal daarom geen invloed hebben op het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Daarnaast is er in de artikelen uit de dataset onderscheid gemaakt tussen de manier waarop 'locus of control' gemeten is. Zo zijn er artikelen die 'locus of control' definiëren als een dichotome variabele (Baldwin & Ford, 1988; Blume et al., 2010; Colquitt, LePine & Noe, 2000; Khan & Nazir, 2017; Noe, 1986; Noe & Schmitt, 1986; Tziner & Falbe, 1993; Tziner, Haccoun, & Kadish, 1991) en artikelen die 'locus of control' als een continue variabele definiëren (Libert et al., 2007; Smith-Jentsch, Salas & Brannick, 2001; Suhariadi, 2005; Weissbein, Huang, Ford & Schmidt, 2011). Bij de artikelen die 'locus of control' als dichotome variabele definiëren is er op basis van de vragenlijst van Rotter (1966) een tweedeling gemaakt van de totale groep, waarbij een individu ingedeeld kan worden bij de 'externals' of bij de 'internals'. De artikelen die 'locus of control' als continue variabele definiëren zien 'locus of control' als een begrip die op een continue schaal gemeten kan

worden waarbij externe 'locus of control' en interne 'locus of control' twee uitersten zijn en individuen op deze schaal in een bepaalde richting georiënteerd kunnen zijn. Daarnaast zien de meeste artikelen in de dataset 'locus of control' als een stabiele eigenschap, die niet veranderlijk is. Met uitzondering van Weissbein et al., (2011): zij zien 'locus of control' als een eigenschap die te beïnvloeden is. Hieronder volgt tabel 2, die een overzicht van de hierboven genoemde ordening genereert.

Tabel 2

Overzicht gebruik 'locus of control'

Artikel	Uitspraken over	Schaal 'locus of control'	Stabiel
Baldwin & Ford (1988)	Intern	Dichotoom	Ja
Blume, Ford, Baldwin & Huang (2010)	Extern	Dichotoom	Ja
Colquitt, LePine & Noe (2000)	Intern/extern	Dichotoom	Ja
Khan & Nazir (2017)	Intern	Dichotoom	Ja
Libert et al. (2007)	Intern/extern	Interval	Ja
Noe (1986)	Intern	Dichotoom	Ja
Noe & Schmitt (1986)	Intern	Dichotoom	Ja
Smith-Jentsch, Salas & Brannick (2001)	Extern	Interval	Ja
Suhariadi (2005)	Intern/extern	Interval	Ja
Tziner & Falbe (1993)	Intern/extern	Dichotoom	Ja
Tziner, Haccoun, & Kadish (1991)	Intern/extern	Dichotoom	Ja
Weissbein, Huang, Ford & Schmidt (2011)	Intern	Interval	Nee

Training transfer

Baldwin en Ford (1988) hebben een model gemaakt van het proces van training transfer. In dit model hebben karaktereigenschappen van de werknemer, training interventies en werkomgeving invloed op trainingsresultaten en training transfer. Trainingsresultaten wordt gedefinieerd als de hoeveelheid origineel leren dat optreedt tijdens de training en het behoud van deze opgedane kennis en vaardigheden na de training op korte termijn (Baldwin & Ford, 1988). Training transfer heeft zich daadwerkelijk voldaan wanneer er verandering van gedrag plaats heeft gevonden. Verandering in gedrag bestaat uit twee dimensies, namelijk generalisatie en het toepassen van de trainingsresultaten op lange termijn (Baldwin & Ford, 1988). Generalisatie betekent dat de werknemers kennis en vaardigheden, die zij hebben opgedaan uit een training, kunnen toepassen in andere situaties of in meer complexe taken. In de dataset is training transfer ook op deze twee manieren gemeten. Vanaf nu worden traininguitkomsten op korte termijn gedefinieerd als trainingsuitkomsten en verandering van gedrag als daadwerkelijke training transfer. In de dataset is de manier waarop training transfer is gemeten ook te verdelen in trainingsuitkomsten (Baldwin & Ford, 1988; Colquitt et al., (2000); Noe, 1986; Noe & Schmitt, 1986; Tziner & Falbe, 1993; Tziner et al., 1991) en training transfer (Baldwin & Ford, 1988; Blume et al., 2010; Colquitt et al., 2000; Khan & Nazir, 2017); Libert et al., 2007; Noe, 1986; Noe & Schmitt, 1986; Smith-Jentsch et al., 2001; Suhariadi, 2005; Weissbein et al., 2011).

Trainingsuitkomsten zijn in de dataset in te delen in verschillende categorieën, namelijk in cognitieve uitkomsten, op vaardigheden gebaseerde uitkomsten en affectieve uitkomsten. Cognitieve uitkomsten zijn in de dataset gemeten als declaratieve kennis, waarmee pure kennis van definities, feiten en concepten (geleerd in de training) bedoeld word. Op vaardigheden gebaseerde trainingsuitkomsten zijn gemeten door te kijken naar de hoeveelheid vaardigheden na de training worden toegepast op de werkvloer (op korte termijn). Affectieve uitkomsten zijn onderverdeeld in motiverende en attitudinale aspecten. Motiverende aspecten zijn in de dataset gemeten als motivatie van de werknemer om training te transfereren naar de werkvloer. Attitudinale aspecten zijn gemeten als 'self-efficacy' na de training. 'Self-efficacy' betekent het geloof van een individu in zijn of haar eigen kunnen (Bandura, 1977). In relatie met training is 'self-efficacy' de mate van vertrouwen van een individu in zijn of haar eigen vermogen om de inhoud van de training onder de knie te krijgen en te kunnen leren (Noe et al., 2000). Een andere attitudinale uitkomst zijn reacties van de werknemer op trainingen. Reacties op training zijn onder andere of werknemers de training konden waarderen, hoe goed zij vonden dat deze georganiseerd was en of zij de training

nuttig vonden (Kraiger et al.,1993). De resultaten van deze analyse zijn terug te vinden in tabel 3.

Een artikel is gedeeld bij de categorie training transfer wanneer er één van de twee dimensie van verandering van gedrag gemeten was (generalisatie en/of behouden op lange termijn). Daarnaast is er verdeling in de dataset waarbij de werknemer zelf de mate van trainingsuitkomsten en training transfer rapporteerd door middel van een vragenlijst en waarbij veranderd gedrag door anderen (leidinggevend) is gerapporteerd (zie tabel 3).

Tabel 3

Overzicht uitspraken training transfer

Artikel	Bron van meting	Indeling
Baldwin & Ford (1988)	Literatuur review	Trainingsuitkomsten en training transfer
Blume, Ford, Baldwin & Huang (2010)	Meta-analyse	Training transfer
Colquitt LePine & Noe (2000)	Meta-analyse	- Trainingsuitkomsten: cognitieve uitkomsten (declaratieve kennis), op vaardigheden gebaseerde uitkomsten (de toepassing van vaardigheden), affectieve uitkomsten ('self-efficacy na training), attitudinale uitkomsten (reacties op de training) - Training transfer
Khan & Nazir (2017)	Zelf-gerapporteerd	Training transfer
Libert et al. (2007)	Door anderen geobserveerd	Training transfer
Noe (1986)	Literatuur review	- Trainingsuitkomsten - Training Transfer
Noe & Schmitt	Door anderen	Training transfer

(1986)	geobserveerd	
Smith-Jentsch, Salas & Brannick (2001)	Zelf- gerapporteerd en door anderen	Training transfer
Suhariadi (2005)	Zelf gerapporteerd	Training transfer
Tziner & Falbe (1993)	Zelf en door anderen gerapporteerd	- Trainingsuitkomsten: cognitieve resultaten (declaratieve kennis), motiverende resultaten (transfer motivatie), attitudinale uitkomsten (reacties op de training) - Training transfer
Tziner, Haccoun, & Kadish (1991)	Zelf en door anderen gerapporteerd	- Trainingsuitkomsten: cognitieve resultaten (declaratieve kennis), motiverende resultaten (transfer motivatie), attitudinale uitkomsten (reacties op de training) - Training transfer
Weissbein, Huang, Ford & Schmidt (2011)	Door anderen geobserveerd	Training transfer

De relatie tussen 'locus of control' en trainingsuitkomsten

In het model van stelden Baldwin en Ford (1988) in een model over het training transfer process voor dat karaktereigenschappen van de werknemer (met o.a. 'locus of control'), training interventies en werkomgeving direct gerelateerd zijn aan trainingsuitkomsten. Hiervoor konden de empirische onderzoeken van Tziner en Falbe (1993) en Tziner et al., (1991) geen bewijs voor vinden. Tziner en Falbe (1993) deden onderzoek naar vijf trainingsuitkomsten, namelijk: motivatie om te transfereren, reactie op de training en cijfer voor de training. Tziner en Falbe (1993) geven hiervoor als verklaring dat 'locus of control' meer in relatie staat met motivatie aspecten, zoals motivatie om te leren.

In de meta-analyse van Colquitt et al., (2000) worden trainingsuitkomsten opgedeeld in drie categorieën, namelijk cognitieve uitkomsten (declaratieve kennis), op vaardigheden gebaseerde uitkomsten (het integreren van kennis) en affectieve uitkomsten ('self-efficacy' na de training en reacties op de training).

Uit de resultaten van hun meta-analyse blijkt dat 'locus of control' gerelateerd is aan drie van de vier trainingsuitkomsten, namelijk declaratieve kennis, de mate van 'self-efficacy' na de training en reacties op de training (Colquitt et al., 2000). Hierbij hebben 'internals' hogere levels van 'self-efficacy' na de training en zijn de reacties op de training positiever in vergelijking met 'externals'. Een verklaring voor de positieve attitudes richting training kan zijn omdat 'internals' eerder het gevoel hebben dat training naar positieve HR uitkomsten zal leiden omdat zij daar zelf de controle over hebben (Colquitt et al., 2000). Daarnaast blijkt uit de resultaten dat 'externals' over meer declaratieve kennis beschikken na de training dan 'internals', een resultaat die niet verwacht was en waarvoor zij geen theoretische verklaring kunnen geven. De relatie tussen 'locus of control' en de vierde trainingsuitkomst (de toepassing van vaardigheden) is niet bevestigd.

De indirecte relatie tussen 'locus of control' en trainingsuitkomsten

In het framework van Noe (1986) stelt hij voor dat 'locus of control' in relatie staat tot trainingsuitkomsten via een aantal variabelen, namelijk: verwachtingen, 'self-efficacy', motivatie om te leren, houdingen ten opzichte van het werk (de mate waarop iemand carrière mogelijkheden verkent en betrokkenheid met baan) en reacties op feedback. Dit onderbouwt hij denkt dat 'internals' een positievere houding ten opzichte van training hebben, omdat zij meer vertrouwen zullen hebben dat training tastbare voordelen zal opleveren. In het onderzoek van Noe en Schmitt (1986) wordt hier echter geen bewijs voor gevonden. Dit impliceert dat affectieve resultaten onafhankelijk zijn van 'locus of control'.

Motivatie om te leren komt ook terug in de meta-analyse van Colquitt et al., (2000) als een belangrijke mediatie tussen 'locus of control' en trainingsuitkomsten. Zij vonden een sterke correlatie tussen 'locus of control' en motivatie om te leren. Daarnaast vonden zij bewijs voor de relatie tussen motivatie om te leren met vier trainingsuitkomsten (declaratieve kennis, toepassing van vaardigheden, 'self-efficacy' na de training en reacties op de training). Dit kan verklaard worden omdat 'internals' meer gemotiveerd zijn om nieuwe kennis en vaardigheden te leren, omdat zij van mening zijn dat het toepassen van training op de werkvloer zal leiden tot gewenste uitkomsten (bijvoorbeeld loonsverhoging).

De directe relatie tussen 'locus of control' en training transfer

Baldwin en Ford (1988) maakten een framework van het proces van training transfer waarin zij persoonlijkheidskenmerken (met o.a. 'locus of control') direct relateerden met training transfer. In de dataset zijn er drie onderzoeken die dit framework ondersteunen. In een meta-analyse van Blume et al., (2010) wordt er een correlatie gevonden die indiceert dat er een negatief effect bestaat tussen 'externals' en training transfer. Dit betekent dat 'externals' training in mindere mate transferen naar de werkvloer. Echter wordt deze correlatie sterk beïnvloedt door de SS/SMC bias ('same measurement/same source context'). Dit houdt in dat in veel onderzoeken 'locus of control' en training transfer op hetzelfde moment, op dezelfde manier (bijv. vragenlijst) en door dezelfde persoon (bijv. de werknemer zelf) worden gemeten. Wanneer hiervoor gecontroleerd wordt is de correlatie zwakker.

Colquitt et al., (2000) vonden in hun meta-analyse een matig sterke correlatie tussen 'locus of control'. Echter wel in de tegengestelde richting dan verwacht: de resultaten indiceren dat 'externals' training beter transfereren naar de werkvloer dan 'internals', iets waar zij geen verklaring voor geven.

In het onderzoek van Libert et al., (2007) hebben zij de effectiviteit van een communicatietraining bij artsen getest. Uitspraken over 'locus of control' en training transfer werden gedaan over artsen met de drieëndertig procent meest extern georiënteerde 'locus of control' en de drieëndertig procent met de meest intern georiënteerde 'locus of control'. Hieruit bleek dat artsen met een intern georiënteerde 'locus of control' beter communicatietraining toepasten in de praktijk dan de meer extern georiënteerde 'locus of control'.

Echter vonden ook twee onderzoeken geen bewijs voor een directe relatie tussen 'locus of control' en training transfer. Zo vonden Khan en Nazir (2017) geen steun voor hun hypothese dat 'internals' training beter zouden transfereren naar de werkvloer dan 'externals'. Ook Suhariadi (2005) vonden geen direct significant effect van 'locus of control' op training transfer.

De indirecte relatie tussen 'locus of control' en training transfer

In de dataset zijn verschillende indirecte effecten van 'locus of control' op training transfer gevonden. Zo vonden twee artikelen een indirect verband met motivatie om te leren, twee artikelen een indirect verband met 'self-efficacy', twee artikelen een verband met een 'relapse' preventie methode en één artikel een verband met senioriteit.

Colquitt et al., (2000) vonden in hun meta-analyse dat 'internals' meer gemotiveerd zijn om te leren en training beter transferen naar de werkvloer. Dit kan worden verklaard

doordat 'internals' het gevoel hebben dat zij zelf de controle hebben over positieve uitkomsten van de training en daarom meer gemotiveerd zijn om te leren tijdens de training. De relatie tussen 'locus of control', motivatie om te leren en training transfer wordt echter niet bevestigd in het onderzoek van Khan en Nazir (2007).

Tziner et al., (1991) en Weissbein et al., (2011) onderzochten onder andere de effecten van het invoeren van een 'relapse' preventie methode. Een 'relapse' preventie methode wordt gebruikt om te voorkomen dat werknemers terugvallen in hun eigen patronen. Op deze manier kan gedragsverandering ontstaan. Bij het onderzoek van Tziner et al., (1991) hield de 'relapse' preventie methode in dat de experimentgroep voorafgaand aan de training een presentatie kregen met problemen die zich voor zouden kunnen doen bij het transfereren van de training naar de werkvloer. Daarna werd er een discussie gestart, waarbij iedere deelnemer persoonlijke obstakels voor het transfereren van de training moest opstellen. Daarna werd er nagedacht over mogelijke oplossingen voor de problemen. Deze methode bleek effect te hebben op het toepassen van de geleerde vaardigheden op de werkvloer. Zij vonden namelijk dat de 'relapse' preventie methode voornamelijk bevordelijk is wanneer werknemers een intern gerichte 'locus of control' hebben en zij het gevoel hebben dat zij zich in een omgeving bevinden die hen ondersteund.

In het onderzoek van Weissbein et al., (2011) wordt de 'relapse' preventie methode op een andere manier toegepast. In dit onderzoek kreeg de experimentgroep (voorafgaande aan de training) een filmpje te zien met acteurs die hen vertelden dat hun eigen input en gedrag de grondslag zijn voor bepaalde uitkomsten van een training. In hun onderzoek wordt 'locus of control' (in tegenstelling tot de andere onderzoeken in de dataset) gezien als iets wat beïnvloed kan worden, namelijk door de 'relapse' preventie methode. Uit de resultaten bleek dat de 'relapse' preventie methode de interne 'locus of control' verbetert en een positieve invloed heeft op motivatie om te leren. De verhoogde motivatie om te leren en interne 'locus of control' heeft weer invloed op training transfer, mits de trainee voldoende kennis heeft opgedaan in de training en voldoende heeft geoefend.

Suhariadi (2005) vond geen direct effect van 'locus of control' op training transfer, echter heeft 'locus of control' een positief effect op self-efficacy, en self-efficacy een positief effect op training transfer (mediatie).

Tziner en Falbe (1993) vonden geen direct verband tussen 'locus of control' en vijf trainingsuitkomsten, maar vonden wel een variabele die tussen 'locus of control' en training transfer een belangrijke rol speelde, namelijk senioriteit. In dit onderzoek is senioriteit een samenvoeging van de variabelen leeftijd, positie in het bedrijf en diensttijd. Zij vonden een

interactie verband, waarbij de supervisor's evaluatie over getransfereerde vaardigheden bij werknemers met een lagere leeftijd, diensttijd en rank (senioriteit) en 'internals' hoger is dan bij andere werknemers. Hetzelfde geldt andersom: werknemers die 'externals' zijn en met een hogere leeftijd, meer diensttijd en hogere rank (senioriteit) krijgen een betere evaluatie betreffende het gebruik van training op de werkvloer dan anderen.

In het onderzoek van Smith-Jentsch et al., (2001) wordt locus of control als moderator getest. Percepties over team transferklimaat hebben een positief effect op transfer gedrag. Team transferklimaat wordt gedefinieerd als de percepties van een werknemer over de mate waarin hij of zij denkt dat teamgenoten(collega's) het gebruik van geleerd gedrag accepteert. Echter, voor werknemers met een meer extern georiënteerde 'locus of control' is dit effect sterker. Dit kan worden verklaard doordat werknemers die meer vertrouwen op hun eigen invloed/gedrag, zich minder aantrekken van collega's.

Conclusie en discussie

Het doel van dit onderzoek was de relatie tussen 'locus of control' en training transfer beschrijven. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *"Wat is de invloed van 'locus of control' op het transfereren van opgedane kennis en vaardigheden uit formele training naar de werkvloer?"*. Deze vraag is beantwoord aan de hand van een systematische literatuur review, bestaande uit select aantal artikelen die voldeden aan de gestelde relevantiecriteria. Dit resulteerde in een dataset van twaalf artikelen.

Persoonlijkheid speelt een belangrijke rol in het transferproces (Baldwin & Ford, 1986) en uit deze systematische literatuur review is gebleken dat 'locus of control' op verschillende manieren in relatie staat tot training transfer. 'Locus of control' is door de meeste artikelen in de dataset gedefinieerd met de definitie van Rotter (1966), namelijk als de mate waarin een individu gebeurtenissen in zijn of haar leven toeschrijft aan interne factoren of externe factoren. 'Locus of control' wordt in de meeste artikelen echter gedefinieerd als een stabiele factor, die niet te beïnvloeden valt. Alleen in het onderzoek van Weissbein et al., (2011) wordt de 'locus of control' van individuen als een eigenschap die beïnvloed kan worden. Daarnaast hebben acht artikelen uitspraken gedaan over 'locus of control' als dichotome variabele en vier artikelen uitspraken gedaan over 'locus of control' als interval, met extern-intern als twee uitersten.

Training transfer is in de dataset gemeten als trainingsuitkomsten en training transfer. In de dataset hebben zeven artikelen uitspraken gedaan over training transfer en vijf artikelen uitspraak gedaan over trainingsuitkomsten en training transfer. De trainingsuitkomsten zijn onderverdeeld in cognitieve, op vaardigheden gebaseerde trainingsuitkomsten, affectieve uitkomsten, attitudinale uitkomsten en motiverende uitkomsten.

In deze systematische literatuur review zijn verschillende relaties gevonden tussen 'locus of control' en training transfer. Zo vonden artikelen in de dataset dat er geen direct verband is tussen 'locus of control' en trainingsuitkomsten (Tziner & Falbe, 1993; Tziner et al., 1991) en dat er wel een verband tussen 'locus of control' en (een aantal) trainingsuitkomsten bestaat (Colquitt et al., 2000). Uit het onderzoek van Colquitt et al., (2000) blijkt dat de relatie tussen 'locus of control' en trainingsuitkomsten gemedieerd wordt door motivatie om te leren. Drie artikelen (Blume, et al., 2010; Colquitt, et al., (2000); Libert et al., 2007) vonden een direct verband tussen 'locus of control' en training transfer en twee artikelen (Khan & Nazir, 2017; Suhariadi, 2005) vonden geen verband tussen beide variabelen. Daarnaast vonden Colquitt et al., (2000) dat motivatie om te leren een belangrijk aspect is met betrekking tot de relatie tussen 'locus of control' en training transfer maar deze

relatie wordt niet bevestigd in het onderzoek van Khan en Nazir (2007). Twee artikelen in de dataset bewezen dat de relatie tussen 'locus of control' en training transfer in relatie staat met 'relapse' preventie methodes (Tziner et al., 1991; Weissbein et al., 2011). Daarnaast is 'locus of control' in één artikel als moderatie gevonden, namelijk tussen percepties van team training transferklimaat en training transfer (Smith-Jentsch et al., 2001). Ten slotte blijkt uit één onderzoek dat 'locus of control' invloed heeft op training transfer, via 'self-efficacy' (Suhariadi, 2005).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat 'locus of control' op verschillende manieren invloed kan hebben op het transfereren van opgedane kennis en vaardigheden uit formele training naar de werkvloer. Zo hebben 'internals' hogere levels van 'self-efficacy' na de training (affectieve trainingsuitkomst) en zijn reacties op de training positiever in vergelijking met 'externals' (attitudinale trainingsuitkomst) en hebben 'externals' meer declaratieve kennis na de training (cognitieve trainingsuitkomst) (Colquitt et al., 2000). Daarnaast zijn 'internals' gemotiveerder om te leren tijdens de training, waardoor zij betere trainingsuitkomsten hebben en training beter transfereren. Een verklaring voor betere trainingsuitkomsten voor 'internals' kan zijn dat zij het gevoel hebben dat zij zelf voor positieve uitkomsten voor het gebruik van training op de werkvloer (bijv. beloningen) kunnen zorgen en daardoor gemotiveerder zijn om te leren en betere trainingsuitkomsten hebben (Colquitt et al., 2000).

Met betrekking tot de resultaten tussen 'locus of control' en training transfer (lange termijn) blijkt dat werknemers met een interne 'locus of control' training beter transfereren (Blume et al., 2010; Libert et al., 2007). Libert et al. (2007), geven hiervoor als verklaring dat 'internals' een hoge mate van persoonlijke controle hebben en zich hierdoor beter in staat voelen om kennis en vaardigheden die opgedaan worden in een training te beheersen en deze toe te passen na de training. Echter vonden Colquitt et al., (2000) het tegenovergestelde: 'externals' transfereren training beter naar de werkvloer dan 'internals'. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat 'internals' te veel op zichzelf vertrouwen en hierdoor mogelijk te hoge doelen voor zichzelf zetten en geen feedback van anderen accepteren (Capetta & Magni, 2015).

Ook heeft het hebben van een interne 'locus of control' een positief effect op training transfer, via 'self-efficacy' (Suhariadi, 2005). Dit is te verklaren doordat 'internals' meer vertrouwen op zichzelf en daardoor ook meer vertrouwen hebben in hun eigen kunnen (Suhariadi, 2005). Ook 'relapse' preventie methodes zijn van invloed op de relaties tussen 'locus of control' en training transfer. Zo blijkt dat een 'relapse' preventie methode de interne 'locus of control' van een werknemer kan verhogen waardoor hij/zij meer gemotiveerd is om

te leren tijdens de training. Dit leidt er toe dat training beter getransfereerd wordt (Weissbein et al., 2011). Daarnaast blijkt een 'relapse' preventie methode voornamelijk bevorderlijk te zijn voor training transfer wanneer werknemers een interne 'locus of control' hebben (Weissbein et al., 2011). 'Locus of control' kan daarnaast ook een moderator zijn, namelijk tussen transfer teamklimaat en training transfer (Smith-Jentsch, Salas & Brannick, 2001). Hierbij is het effect tussen beiden sterker wanneer een werknemer een externe 'locus of control' heeft. Dit kan worden verklaard doordat werknemers met een interne 'locus of control' meer vertrouwen op zichzelf en zich minder aantrekken van het transfer teamklimaat, in tegenstelling tot de 'externals' die vinden dat externe factoren (zoals het transfer teamklimaat) de mate van training transfer beïnvloeden (Smith-Jentsch et al., 2001). Ten slotte kan senioriteit een rol spelen in de relatie tussen 'locus of control' en training transfer, waarbij de mate van training transfer (gemeten door de directe leidinggevende) bij werknemers met een lage senioriteit en een interne 'locus of control' en bij werknemers met een hoge senioriteit en een externe 'locus of control' als beter wordt beschouwd.

Dit onderzoek heeft een aantal beperkingen. Ten eerste bestaat een systematische literatuur review uit bestaande literatuur waardoor de dataset uit een beperkt aantal artikelen die allen een andere manier van onderzoek hebben gedaan. Hierbij zijn er verschillende variabelen meegenomen, die in een ander artikel weer niet meegenomen zijn en zijn relaties op verschillende manieren beschreven. Hierdoor zijn de resultaten moeilijk te generaliseren. Ten derde zijn de onderzoeken gedaan bij verschillende soorten bedrijven, met verschillende soorten trainingen, verschillende soorten metingen en verschillende soorten beroepsbevolking. Ook hierdoor zijn de resultaten van deze systematische literatuur review moeilijk te generaliseren. Hier liggen meteen mogelijkheden voor volgende onderzoeken, namelijk één lijn trekken in conceptualisaties van 'locus of control', training transfer en resultaten om zodoende eenduidig antwoord te geven op onderzoeken over training transfer. Daarnaast zou het nuttig zijn voor bedrijven als er onderzoek gedaan wordt naar het verkleinen van negatieve effecten van persoonlijkheid op training transfer zodat investeringen in trainingen meer op zullen leveren.

De literatuur review is theoretisch en praktisch relevant. Deze literatuur review is een toevoeging aan de bestaande literatuur omdat er duidelijkheid is geschept over de invloed van 'locus of control' en training transfer. Daarnaast is deze systematische literatuur review ook praktisch relevant. Uit interviews met twee HR professionals blijkt dat kennis over de effecten van persoonlijkheid op training transfer van groot belang is. Uit het interview van Yvonne Johannesma (ZF Group, Organizational Developer) blijkt dat kennis over wat de

invloed van specifieke persoonlijkheidskenmerken op training transfer, voor haar persoonlijk, een nuttig aspect is voor het geven van een training. Zij zou deze kennis namelijk gebruiken om via bepaalde interventies (bijvoorbeeld begeleiding) deze effecten te vergroten of verkleinen. Door de effecten van persoonlijkheid te verkleinen of vergroten kunnen trainingen effectiever zijn waardoor minder van de investeringen in trainingen verloren zal gaan. Hiervoor, laat ook Martin West (oprichter HR Effectiveness) weten dat daar allereerst meer kennis over specifieke effecten van persoonlijkheidskenmerken op training transfer voor nodig is, iets waar deze systematische literatuur review een bijdrage aan heeft geleverd.

Literatuurlijst

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105. doi: 10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x
- Becker, G. S. 2002. The age of human capital. In E. P. Lazear (Ed.), *Education in the twenty-first century*: 3-8. Palo Alto, CA: Hoover Institution Press.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(4), 1065-1105. doi: 10.1177/0149206309352880
- Cappetta, R., & Magni, M. (2015). Locus of control and individual learning: the moderating role of interactional justice. *International Journal of Training and Development*, 19(2), 110-124. doi.org/10.1111/ijtd.12049.
- Centraal Bureau voor de statistiek. (2018, 7 maart). *Bedrijfsopleidingen; kerncijfers* [Dataset]. Geraadpleegd van <https://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81850ned&D1=a&D2=a&VW=T>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707. 10.1037//0021-9010.g5.5.678
- Fulton, L. V., Ivanitskaya, L. V., Bastian, N. D., Erofeev, D. A., & Mendez, F. A. (2013). Frequent deadlines: Evaluating the effect of learner control on healthcare executives' performance in online learning. *Learning and Instruction*, 23, 24-32. doi: 10.1016/j.learninstruc.2012.09.001
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance improvement quarterly*, 10(2), 22-41. doi: 10.1111/j.1937-8327.1997.tb00047.x
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155-1178. review, 51(1), 1-17. doi: 10.1002/smj. 421
- Judge, T. A., Cable, D. M., Hurst, C., & Simon, L. N. Locke. EA & Durham. CC (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in organizational behavior*, 19(3), 151-188.

- Khan, I., & Nazir, N. (2017). An Empirical Examination of the Effects of Personality Traits and Transfer Climate Factors on Transfer of Training & Motivation: A Longitudinal Study. *Studies in Business and Economics*, 12(3), 92-111. doi: 10.1515/sbe-2017-0039
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology*, 78(2), 311. doi: 10.1037/0021-9010.78.2.311
- Libert, Y., Merckaert, I., Reynaert, C., Delvaux, N., Marchal, S., Etienne, A. M., ... & Razavi, D. (2007). Physicians are different when they learn communication skills: influence of the locus of control. *Psycho-Oncology: Journal of the Psychological, Social and Behavioral Dimensions of Cancer*, 16(6), 553-562.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management review*, 11(4), 736-749. doi: 10.5465/amr.1986.4283922
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel psychology*, 39(3), 497-523. doi: 10.1111/j.1744-6570.1986.tb00950.x
- Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., & Brannick, M. T. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of applied psychology*, 86(2), 279. doi: 10.1037/0021-9010.86.2.279
- Suhariadi, F. (2005, January). Analysis of the impact of locus of control, learning aim orientation, and working environments on self efficacy and transfer of training. In *6th Australian Industrial and Organisational Psychology Conference, Queensland, Australia*. doi: 10.1080/00049530600940008
- Tziner, A., & Falbe, C. M. (1993). Training-related variables, gender and training outcomes: A field investigation. *International Journal of Psychology*, 28, 203-22. doi: 10.1080/00207599308247185
- Tziner, A., Haccoun, R. R., & Kadish, A. (1991). Personal and situational characteristics influencing the effectiveness of transfer of training improvement strategies. *Journal of occupational psychology*, 64(2), 167-177. doi: 10.1111/j.2044-8325.1991.tb00551.x
- Weissbein, D. A., Huang, J. L., Ford, J. K., & Schmidt, A. M. (2011). Influencing learning states to enhance trainee motivation and improve training transfer. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 423-435. doi: 10.1007/s10869-010-9198-x

Appendix A

Auteurs en publicatiej aar	Sleutelbegrippen	Steekproefkenmerken	Resultaten	Journal/impact factor
Baldwin & Ford (1988)	Training transfer, traning transfer proces, leren	Literatuur review	Het effect van persoonlijkheidskenmerken op training transfer. Een volledig model van het transfer proces. Hierbij hebben de werkomgeving, het ontwerp en de inhoud van een training en de individuele karaktereigenschappen van een werknemer invloed op trainingsuitkomsten en training transfer.	Journal of Personnel Psychology 1.098
Blume, Ford, Baldwin, & Huang (2010).	Training transfer, persoonlijkheid, 'locus of control'	Meta-analyse met N = 89	Een positieve relatie tussen training transfer en verschillende persoonlijkheidskenmerken. Er is een klein negatief effect gevonden tussen externe locus of control en training transfer. Dit werd	Journal of Management 8.08

			beïnvloedt door de SS/SMC bias (als moderatie).	
Colquitt, LePine, & Noe (2000)	Training motivatie, training resultaten, persoonlijkheidsken merken	Meta-analyse met N = 106. Waarvan 44 veldonderzoeken in bedrijfscontext, 21 militaire veldonderzoeken en 41 laboratorium onderzoeken.	Significante voorspellers van training motivatie en training resultaten zijn o.a. 'locus of control'. Daarbij was de relatie tussen interne 'locus of control' en motivatie om te leren sterk. De relatie tussen 'locus of control' en training transfer was 'moderate'. Mensen met hoger externe locus of control leerden meer en hadden hogere transfer levels.	Journal of Applied Psychology 4.130
Khan & Nazir (2017)	Training Transfer, Motivatie, Persoonlijkheid, Transfer Klimaat, Transfer motivatie	Empirisch onderzoek met N=517 leraren in India	Resultaten laten zien dat interne 'locus of control' geen (direct en indirect) effecten heeft op training transfer. Transfer klimaat factoren hadden echter wel	De Gruyter Journal 0.484

			direct en indirect effect op training transfer. Waarbij dit effect voor 'externals' sterker was.	
Libert et al., (2007)	Artsen, 'locus of control', communicatie	N = 173 artsen in België, communicatietraining	In deze studie is er onderzoek gedaan naar de effectiviteit van een communicatietraining bij artsen. De resultaten geven weer dat 'internals' de training beter transfereerden dan 'externals'.	Journal of the Psychological, Social and Behaviorall Dimensions of Cancer 3.455
Noe (1986)	Training effectiviteit, training transfer, motivatie	Literatuur review	Een theoretisch model over de invloeden van motiverende aspecten en aspecten van de omgeving.	Academy of managment journal 7.417
Noe & Schmitt (1986)	Training motivatie, transfer, persoonlijkheid	N = 60 leraren	Een test van het theoretisch model van (Noe, 1986). Hieruit kan geconcludeerd worden dat het effect	Personnel psychology 1.098

			van 'locus of control' op trainingsuitkomsten beperkt is.	
Smith-Jentsch, Salas & Brannick (2001)	Transfer klimaat, training transfer, effectiviteit	N = 81 piloten	Uit dit onderzoek blijkt dat percepties over training transfer teamklimaat een grotere invloed hadden op training transfer wanneer een piloot een externe 'locus of control' had.	Journal of applied psychology 4.130
Suhariadi (2005)	'Self-efficacy', 'locus of control', training transfer	N = 104, bij een bedrijf in India	Resultaten van dit onderzoek laten zien dat 'locus of control' geen directe invloed heeft op training transfer. 'Locus of control' heeft echter wel effect op 'self-efficacy' en 'self-efficacy' heeft een positief effect op training transfer.	Personnel psychology 1.098
Tziner & Falbe (1993)		N = 73, experimenteel onderzoek	Uit dit onderzoek blijkt dat 'locus of control' geen invloed heeft op vier	International Journal of Psychology 1.867

			trainingsuitkomsten. Er blijkt wel een interactie te zijn met 'locus of control' senioriteit.	
Tziner, Haccoun & Kadish (1991)	RP methode, persoonlijkheid, transfer, training	N = 81	Uit de resultaten bleek dat men training beter transfereerden wanneer men gebruikt had gemaakt van een 'relapse' preventie methode	Journal of occupational psychology 2.892
Weissbein, Huang, Ford & Schmidt (2011)	RP methode, motivatie, motivatie om te leren, transfer, persoonlijkheid	N = 91, experimentele setting	Uit de resultaten blijkt dat een 'relapse' preventie methode invloed heeft op de mate van interne 'locus of control' op training transfer omdat zij gemotiveerder waren om te leren en meer oefenden na de training.	Journal of Business and Psychology 2.576

Appendix B

Organizational Developer, ZF Group, voorheen Area HR Manager, ZZP'er HR consultant:

Yvonne heeft ervaringen in het geven van trainingen, het begeleiden van mensen tijdens het trainingproces en het ontvangen van training. Zij merkt een groot verschil tussen trainingen die pure kennis moeten overdragen en trainingen die gedragsveranderingen ambieren.

Trainingen die pure kennis willen overdragen zijn meestal effectief, in tegenstelling tot trainingen die gedragsverandering vergen. Zij vindt dat trainingen meer gericht zouden moeten zijn op de praktijk en dat mensen zich er bewust van moeten zijn welke gedragsverandering nodig is. Daarbij moeten mensen ook intrinsiek gemotiveerd zijn. Het kan ook meespelen dat mensen niet weten wat er 'fout' gaat: men beoordeeld zich zelf op intenties, terwijl anderen jou beoordelen op je daadwerkelijke gedrag. Mensen zouden zich daar bewust van moeten zijn voorhand een training en naderhand, de kern moet goed zijn. Daarnaast merkt ze dat mensen met een passieve houding ten opzichte van training minder goed training transfereren naar de werkvloer dan actieve mensen. Met meer kennis over specifieke effecten van persoonlijkheidskenmerken op training transfer nuttig zijn. Met meer kennis hierover zou ze, door het invoeren van bepaalde interventies (feedback, coaching op de werkvloer), sparren om te kijken of de effecten geminimaliseerd kunnen worden.

Martin West - founder/HR professional & training bij HR Effectiveness

Martin West is de oprichter van HR Effectiveness waar hij trainingen faciliteert aan bedrijven. Hij ziet training transfer als de verantwoordelijkheid van de trainer. Hij probeert training transfer te waarborgen op de dag zelf. Dit doet hij door veranderingen in gedrag van individuen op het einde van een training op de dag zelf te stimuleren (trainingsuitkomsten). Om training transfer op lange termijn te waarborgen zorgt hij er voor dat hij ongeveer drie weken na het plaatsvinden van de training contact opneemt met de organisatie. Door dit contact kan hij peilen of de transfer daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. Wanneer dit niet het geval is zorgt hij er voor dat hij kan inspelen op de tekortkomingen. Met betrekking tot persoonlijkheid merkt hij grote verschillen in training transfer als het aankomt op intrinsieke en extrinsieke motivatie. Daarnaast leeftijd, opleidingsniveau, posities in het bedrijf en de fase van het bedrijf belangrijke factoren in het transfereren van training. Hij ondervindt dat het belangrijk is om te onderzoeken wat voor persoonlijkheid een deelnemer in het bedrijf heeft. Om de training in goede banen te leiden zorgt hij ervoor dat hij voorafgaande intake gesprekken heeft met de deelnemers of het bedrijf. Daarnaast peilt hij aan het begin van de

training met wat voor groep hij te maken heeft aan de hand van de leerstijlen van Kolb (doeners, denkers, theoretici of dromers). Echter is deze indeling niet voldoende specifiek en ontbreekt voor sommige persoonlijkheidskenmerken nog wat voor effect ze hebben op de effectiviteit van training.