

# **Training “Persoonlijke Effectiviteit: assertiviteit” aantoonbaar effectief**

**Onderzoek naar de assertiviteitstraining van Schouten & Nelissen wijst uit dat deelnemers door het volgen van de training: frequenter assertief gedrag vertonen, hun zelfbewustzijn groeit en de mate van hoop, optimisme, veerkracht en geloof in eigen kunnen (psychologische capaciteiten) die ze bezitten toeneemt.**

In 2008 is een onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van de meest gevolgde training van Schouten & Nelissen; de assertiviteitstraining. Het onderzoek is tot stand gekomen door een samenwerking tussen de Universiteit Utrecht en Schouten & Nelissen. De beweegreden om een onderzoek naar de effectiviteit te starten, is om aan te tonen dat het volgen van de training de veranderingen teweegbrengt die worden beoogd. Dit artikel is een samenvatting van de publicatie die in februari 2011 over dit onderzoek verschenen is.

## **Context van het onderzoek**

In een maatschappij waar de ene technologische ontwikkeling de andere opvolgt en waar voor organisaties het klimaat toeneemt in instabiliteit, stijgt de menselijke factor op de ladder van belangrijkheid. Onder andere vanwege haar flexibiliteit is het menselijk kapitaal een waardevolle en bepalende factor voor het bereiken van competitief voordeel, oftewel succes, door een organisatie. Training is bij uitstek een manier om individuele capaciteiten en vaardigheden te ontwikkelen. Het is een manier om langdurige verandering in het individu te creëren, waardoor deze effectiever is en zich beter kan aanpassen aan veranderingen. Dit vertaalt zich vervolgens in betere organisatie-uitkomsten.

Individen trainen en versterken leidt tot voordeel voor de organisatie. De training in het huidige onderzoek beoogt veranderingen in het individu tot stand te brengen op drie niveaus: 1) cognitie; 2) gedrag; en 3) emotie - en spanningsregulatie (Zwaan et al., 2005). Methoden en werkwijzen die worden ingezet om bij te dragen aan verandering op deze niveaus zijn: de Rationele Effectiviteitstraining (RET), het bewust worden van spanning, ontspanningsoefeningen, theorie/modellen, doelen stellen en monitoren, het delen van ervaringen, stapsgewijs oefenen van nieuw gedrag en het ontvangen van positieve bekrachtiging.

## **Wat wordt gemeten en welke uitkomst wordt verwacht**

In dit onderzoek is de training de interventie. Er wordt gemeten voor en na de training, om aan te tonen wat er veranderd is in het individu. En aansluitend bij bovenstaand verhaal: wat de gevolgen daarvan op organisatieniveau zijn. In de volgende alinea's wordt beschreven welke constructen worden gemeten, hoe de hypothesen luiden, wat de uitkomsten zijn en welke betekenis hieraan ontleend kan worden.

Hoe psychologisch rijker de mensen, hoe succesvoller de organisatie. Dit doet denken aan de uitspraak van Jan Schouten: “het schip is zo sterk als zijn bemanning”. Om te meten hoeveel het individu bijdraagt aan organisatiesucces heeft Luthans een (kern)construct gecreëerd, psychologische capaciteiten, dat de positieve psychologische aspecten van het individu in kaart brengt (Luthans et al., 2004, Luthans 2007). Het construct focust zich op de sterke kanten van een individu in plaats van de tekortkomingen en bestaat uit vier componenten; hoop, optimisme, veerkracht en geloof in eigen kunnen. Luthans heeft aangetoond dat alle vier de componenten een samenhang vertonen met prestatie en tevredenheid. Daarnaast lijkt het zo te zijn dat de vier componenten samen, het kernconstruct, een betere voorspelling doen over prestatie en tevredenheid dan de vier componenten afzonderlijk (Luthans et al., 2007).

Het construct psychologische capaciteiten is om verschillende redenen meegenomen in het onderzoek. De meest belangrijke zijn: 1) de methodieken van de training komen grotendeels overeen

met de methoden waarvan Luthans beweert dat ze psychologische capaciteiten vergroten (Luthans et al., 2007); 2) twee van acht competenties waaraan door de training wordt gewerkt, geloof in eigen kunnen en veerkracht, zijn onderdeel van het construct psychologische capaciteiten; 3) het is aangetoond dat psychologische capaciteiten op invloed heeft op de individuele prestatie (e.g. Avey et al., 2008b; Zhong, 2007; Luthans et al., 2005); 4) psychologische capaciteiten is een construct dat ontwikkelbaar is en kan vergroot worden door training (Luthans et al., 2008).

Naast psychologische capaciteiten, is interessant in hoeverre de kerncompetentie van de training, assertiviteit, zich in het individu ontwikkeld door de training. Assertiviteit wordt als volgt omschreven: 'in staat zijn om op te komen voor eigen behoefte door grenzen aan te geven en wensen te uiten, met respect voor jezelf en de ander'. Meerdere onderzoeken hebben in het verleden aangetoond dat assertiviteit toeneemt door RET (Rationele Effectiviteitstraining) als trainingsmethode (e.g. Lyons and Woods, 1991; Kushnir and Malkinson, 1993).

Uit bovenstaande vloeien twee hypothesen voort die in het onderzoek zijn getoetst: 1) de mate van psychologische capaciteiten (zelfscore) is groter na de training dan ervoor; 2) de mate van assertiviteit (zelfscore) is groter na de training dan ervoor.

Vaak blijft een onderzoek beperkt tot het verzamelen van informatie vanuit één perspectief; dat van de participant/deelnemer. Echter, de analyse die iemand van zichzelf maakt is onderhevig aan verschillende factoren die de accurateheid van de informatie beïnvloeden (e.g. DeNisi and Shaw, 1977; Levine et al., 1977). Daarnaast gaat het hier (deels) om het beoordelen van zichtbaar gedrag en kunnen 'andere beoordelaars' dan de deelnemer zelf dit wellicht beter beoordelen. In dit onderzoek zijn partner, leidinggevende, collega en vriend(in) betrokken om het perspectief te verbreden.

Naast dat de scores van de 'andere beoordelaars' vermoedelijk objectiever zijn en gebruikt kunnen worden om de zelfscores te verifiëren, kent het betrekken van deze beoordelaars nog een andere reden. De vergelijking tussen de zelfscore en de score van een ander, geeft informatie over het zelfbewustzijn van de deelnemer: naarmate de gelijkens tussen de zelfscore en de scores van andere beoordelaars toeneemt, des te groter het zelfbewustzijn is. En dat heeft in positieve zin gevolgen voor; de communicatie in het team, het behalen van persoonlijke doelen en de individuele prestatie (e.g. McCaulley and Lombardo, 1990; McCall and Lombardo, 1983; Bass and Yammarino, 1991; Atwater et al., 1998).

Er zijn meerdere redenen om aan te nemen dat het zelfbewustzijn van deelnemers door het volgen van de training verhoogd. De training streeft ernaar gedrag, cognities en emotieregulering te veranderen. Om dit te bewerkstelligen zal het eerst expliciet moeten worden gemaakt, opdat deelnemers zich ervan bewust worden, wat het zelfbewustzijn verhoogd. Mensen zijn continu bezig hun gedrag af te stemmen op hun doelen (Carver & Scheier, 1981) en doordat in de training doelen worden gesteld en stapsgewijs wordt geleerd, worden mensen zich bewuster van hun doelen en daarmee van zichzelf. Tot slot is de positieve bekrachtiging die deelnemers ontvangen een directe vorm van informatie over hoe anderen hen waarnemen.

Er volgen twee hypothesen die voortvloeien uit de scores van de 'andere beoordelaars': 3) de mate van psychologische capaciteiten en de mate van assertiviteit gerapporteerd door 'andere beoordelaars' is groter na de training dan ervoor; 4) de gelijkens tussen zelfscore en score 'andere beoordelaars' is groter na de training, dan ervoor. Tot slot is de hypothese geformuleerd: 5) dat het type relatie dat de deelnemer heeft met de 'andere beoordelaar' invloed heeft op de mate van gelijkens tussen de scores, waarbij verwacht wordt dat de partner het meest gelijkens vertoont, gevolgd door leidinggevende en collega en het minst gelijkens als het gaat om de vriend(in).

## **De uitkomsten van het onderzoek**

Om de essentie van de resultatensectie hier zo correct en duidelijk mogelijk weer te geven, zal per hypothese worden besproken of er sprake is van aannemen of verwerpen van de hypothese en zullen opvallendheden worden genoemd. Tabellen worden hier niet getoond, die kunt u vinden in de publicatie.

*Hypothese 1: de mate van psychologische capaciteiten (zelfscore) is groter na de training dan ervoor.*

De hypothese wordt bevestigd. Alle constructen laten een significant effect zien. Opvallend: de vier componenten van psychologische capaciteiten samengenomen, het kernconstruct, laat een groter effect zien dan de afzonderlijke componenten.

*Hypothese 2: de mate van assertiviteit (zelfscore) is groter na de training dan ervoor.*

De hypothese wordt bevestigd. Opvallend: de toename van assertiviteit is de grootste van alle gemeten constructen.

*Hypothese 3: de mate van psychologische capaciteiten en de mate van assertiviteit gerapporteerd door 'andere beoordelaars' is groter na de training dan ervoor.*

De hypothese wordt bevestigd. Alle constructen laten een significante toename zien. Assertiviteit maakt ook hier de grootste stijging door. Optimisme maakt een beduidend kleinere, doch significante, stijging door. Over het algemeen zijn alle toenames kleiner dan de toenames bij de zelfscores.

*Hypothese 4: de gelijkheid tussen zelfscore en score 'andere beoordelaars' is groter na de training, dan ervoor.*

De hypothese wordt bevestigd voor de constructen assertiviteit en geloof in eigen kunnen. Voor deze constructen ontstaat er meer overeenkomst tussen de zelfscore en de score van de 'andere beoordelaars'. Aangaande veerkracht, hoop en psychologische capaciteiten is er geen significante toename in gelijkheid gevonden. Optimisme is hier (weer) de uitzondering; er is een afname in gelijkheid.

*Hypothese 5: het type relatie dat de deelnemer heeft met de 'andere beoordelaar' heeft invloed op de mate van gelijkheid tussen de scores, waarbij verwacht wordt dat de partner het meest gelijkheid vertoont, gevolgd door leidinggevende en collega en het minst gelijkheid als het gaat om de vriend(in).*

De twee meetmomenten (voor – en na de training) samengenomen. Solide bewijs voor de hypothese is er voor het kernconstruct psychologische capaciteiten; hierbij is zoals verwacht de gelijkheid het sterkst met partner, gevolgd door leidinggevende en collega. Daarna laat assertiviteit tevens een solide effect zien; partner vertoont grootste gelijkheid, gevolgd door collega. Het effect van leidinggevende is hier niet significant. Vrienden laten over het algemeen geen significante effecten zien, met uitzondering van enkele uitschieters.

### **Waarde van het onderzoek**

De beweegreden vanuit Schouten & Nelissen om het onderzoek te starten was om aan te tonen dat het volgen van de training de veranderingen teweeg brengt die worden beoogd. Zoals verwacht beoordeelden deelnemers zichzelf na de training, in vergelijking met daarvoor, hoger op de schaal van assertiviteit, het kernconstruct psychologische capaciteiten en alle afzonderlijke componenten. Ook hun partner, leidinggevende, collega en vriend (in) beoordeelden de deelnemer na de training hoger op alle constructen. Dit suggereert dat de deelnemer na de training toegenomen assertief, hoopvol, optimistisch en veerkrachtig is, met geloof in eigen kunnen.

Met betrekking tot de gelijkheid tussen de scores van de deelnemer zelf en de 'andere beoordelaars' is gebleken dat de verwachte toename in gelijkheid enkel gevonden is voor assertiviteit en geloof in eigen kunnen. Dit suggereert dat het zelfbewustzijn van de deelnemer is verhoogd met betrekking tot zijn/haar assertiviteit en geloof in eigen kunnen. Aangaande de resultaten over de invloed van het type relatie op de gelijkheid het volgende. Een verklaring voor het uitblijven van gelijkheid tussen

leidinggevende en deelnemer bij assertiviteit kan zijn dat het vertonen van assertief gedrag jegens de leidinggevende als ongewoner ervaren wordt. De uitschieters in de groep vrienden, zouden te wijten kunnen zijn aan een relatief kleine steekproef.

Zoals bij elk onderzoek het geval is, zijn er een aantal beperkingen aan dit onderzoek. Hierbij dient rekening te worden gehouden bij het interpreteren van de resultaten. De voornaamste beperkingen van dit onderzoek betreffen 1) de steekproefgrootte(s); van de 165 mensen die startten, zijn er van slechts 36 deelnemers gegevens op beide meetmomenten van zowel henzelf als van de 'andere beoordelaars'; 2) de hoeveelheid informatie over de 'andere beoordelaars'; deze werden benaderd door de deelnemer zelf, waardoor ze anoniem bleven voor de onderzoekers. Voor een volledig overzicht van de beperkingen van dit onderzoek, verwijs ik u door naar de publicatie.

In een tijdperk waarin mensen het meest waardevolle kapitaal van een organisatie zijn, neemt het belang van het monitoren van hun groei evenredig toe. Dit onderzoek levert hieraan een significante bijdrage. Eerder is beschreven hoe trainingen bijdragen aan het competitieve voordeel van organisaties. De uitkomsten van dit onderzoek laten zien hoe trainingen in staat zijn om verschillende aspecten van het individu, assertiviteit, psychologische capaciteiten, te ontwikkelen. Door 'andere beoordelaars' te betrekken in de onderzoeksopzet is een nieuwe dimensie toegevoegd. Hopelijk nodigt dit onderzoek andere onderzoekers en trainingsbureaus uit om te investeren in het meten van de effectiviteit van trainingen.

Dit artikel is geschreven door Margriet Snelder, werkzaam als trainer bij Schouten & Nelissen.

#### **Meer weten?**

Over het onderzoek is in het wetenschappelijke tijdschrift 'Career Development International' een artikel gepubliceerd met de titel "Assessing the effects of a "personal effectiveness" training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement". De auteurs van dit artikel zijn: Eva Demerouti (Technische Universiteit Eindhoven en Universiteit Utrecht), Erik van Eeuwijk (EXIN nationaal exameninstituut), Margriet Snelder en Ulrike Wild (Schouten & Nelissen). Het volledige artikel is te vinden op onderstaande webpagina, of op te vragen bij Margriet Snelder ([margriet.snelder@sn.nl](mailto:margriet.snelder@sn.nl)) <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1906407>

#### **Bronvermelding**

- Atwater, L., Ostroff, C., Yammarino, F. and Fleenor, J. (1998), "Self-other agreement: does it really matter?", *Personnel Psychology*, Vol. 51 No. 3, pp. 577-98.
- Avey, J.B., Luthans, F. and Wernsing, T.S. (2008b), "Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviours", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 44 No. 1, pp. 48-70.
- Bass, B. and Yammarino, F. (1991), "Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 40 No. 4, pp. 437-54.
- DeNisi, A.S. and Shaw, J.B. (1977), "Investigation of the uses of self-reports of abilities", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62 No. 5, pp. 641-4.
- Kushnir, T. and Malkinson, R. (1993), "A rational-emotive group intervention for preventing and coping with stress among safety officers", *Journal of Rational-emotive and Cognitive-behavior Therapy*, Vol. 11 No. 4, pp. 195-206.
- Levine, E.L., Flory, A. and Ash, R.A. (1977), "Self-assessment in personnel selection", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62 No. 4, pp. 428-35.
- Luthans, F.Y. and Youssef, C.M. (2004), "Human, social, and now positive psychology capital management: investing in people for competitive advantage", *Organisational Dynamics*, Vol. 33, pp. 143-60.
- Luthans, F., Avey, J.B. and Patera, J.L. (2008), "Experimental analysis of a web-based training

- intervention to develop positive psychological capital", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 7 No. 2, pp. 209-21.
- Luthans, F., Luthans, B. and Luthans, K. (2004), "Positive psychological capital: beyond human and social capital", *Business Horizons*, Vol. 47 No. 1, pp. 45-50.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. and Li, W. (2005), "The psychological capital of Chinese workers: exploring the relationship with performance", *Management and Organization Review*, Vol. 1 No. 2, pp. 249-71.
- Luthans, F.Y., Youssef, C.M. and Avolio, B.J. (2007), *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, New York, NY.
- Lyons, L.C. and Woods, P.J. (1991), "The efficacy of rational-emotional therapy: a quantitative review of the outcome research", *Clinical Psychology Review*, Vol. 11, pp. 357-69.
- McCall, M. and Lombardo, M. (1983), *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed* (Technical Report No. 21), Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- McCaulley, C. and Lombardo, M. (1990), "Benchmarks: an instrument for diagnosing managerial strengths and weaknesses", in Clark, K.D. and Clark, M.S. (Eds), *Measures of Leadership*, Leadership Library of America, West Orange, NJ, pp. 535-45.
- Zhong, L. (2007), "Effects of psychological capital on employees' job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behavior", *Acta Psychologica Sinica*, Vol. 39, pp. 328-34.
- Zwaan, J., van Burik, M. and Janssen, T. (2005), "Draaiboek persoonlijke effectiviteit; assertiviteitstraining voor mensen in organisaties", unpublished manuscript, Schouten and Nelissen, Zaltbommel.