

Thesis

---

# De Authentieke Trainer

---

Stijn Arnold

3268241



Master Arbeids- en Organisatie psychologie.

Universiteit Utrecht

Begeleider en eerste beoordelaar: Prof.dr. T. Taris.

Tweede beoordelaar: Dr. W. van Breukelen.

### Abstract

It is often assumed that authentic workers perform better than others. In this study this reasoning is examined in a study among clients of coaches/trainers. We assumed that trainers/coaches who are being perceived as authentic by their clients, will be more effective (in terms of improving their client's performance) than others. Further, we examine three possible mediators of the presumed relation between trainer/coach authenticity and client performance: trust, capability and customer satisfaction. Of these, authenticity and trust showed a significant positive effect on job performance, but the proposed mediation effect was not supported. Inferring trust and Authenticity both have additional effects on performance, independent of coach/trainer authenticity. We conclude that authenticity seems to have a positive effect on job performance. The reason for this effect is still unclear, and should be subjected to further research.

*Key words:* Authenticity, performance, trust

*Door de recessie loopt de vraag naar coaches en trainers terug. Men is bang dat de komende jaren de vraag naar deze ondersteuning nog verder zal teruglopen. Er is minder geld, waardoor het HR moet gaan inkorten op personeel met de nodige gevolgen. Zo stelt Peter Dona (2009) dat in de VS HR vooral met de motivatie van werknemers aan de slag zal moeten als gevolg van de vele ontslagrondes. In China zal HR minder tijd gaan besteden aan werving en selectie en meer gericht zijn op traditionele HR-beheersprocessen. Terwijl in Nederland de druk op HR vooral zal komen te liggen op ontslagprocedures, sociale plannen en kostenbesparingen.*

Tijdens een interview met Erik Holtslag, Directeur Arbeidsmarkt & Opleiding Metalektro (2009), wordt aangegeven dat uit onderzoek is gebleken dat door het ontslaan van personeel er functies vrij komen die opgevangen dienen te worden. Deze zullen opgevangen moeten worden door het personeel dat bij het bedrijf blijft. De werknemers die deze taken moeten uitvoeren zijn vaak niet opgeleid voor de betreffende functies en hebben vaak ook geen ervaring binnen deze functie. Opleiding en ontwikkeling zal bij de aangegeven groep van groot belang zijn.

Niet alleen om boven genoemde reden zijn trainingstrajecten belangrijk maar ook door het besef dat de generatie die nu en de komende jaren haar intrede gaat doen op de arbeidsmarkt, heel andere verwachtingen en eisen heeft dan voorgaande generaties. De nieuwe werknemer ervaart werk als een mogelijkheid tot ontwikkeling, hij ziet zichzelf als *“regisseur van zijn eigen carrière en loopbaan”*. Zo wordt er van de werkgever verwacht dat deze hem ondersteunt om de nodige competenties en vaardigheden te ontwikkelen (Dona, 2009).

Holtslag (2009) benadrukt in zijn interview het gevolg van bovengenoemde discrepantie tussen de verwachtingen van de werknemer en wat het management levert. *“Werknemers geven er de brui aan als het bedrijf waar zij werken hen geen carrièremogelijkheden biedt en het zijn vaak de mensen met het meeste potentieel die als eerste vertrekken. Anderen zullen misschien niet op stel en sprong vertrekken, maar wachten met opstappen tot de economie weer wat opveert en dan heeft het bedrijf hen juist het hardste nodig. Ons advies is: investeer nu, het is een investering die je op lange termijn méér dan terugverdient.”* Aldus Holtslag.

In Engeland is door onderzoek aangetoond dat 88% van de organisaties gebruik maakt van trainingstrajecten. Een percentage van de winst wordt gestoken in trainingen voor het personeel. Dit wordt onder andere gedaan door middel van

coaching. Peterson en Hicks beschrijven coaching als “een proces om mensen te bewapenen met het gereedschap, kennis en kansen die ze nodig hebben om zich te ontwikkelen en effectiever te worden” (Bartlett, 2007).

Wanneer er kennis of vaardigheden geleerd moeten worden, draagt persoon A aan persoon B deze informatie of vaardigheden over. Dit gebeurt bij trainers en trainees, maar bijvoorbeeld ook bij managers die hun personeel aansturen. Welwillendheid tot verandering is bijvoorbeeld een gevolg van goed leiderschap (Kellett, 1999). In die zin zijn beide situaties - die van een leider die zijn personeel laat veranderen, en die van een trainer die hetzelfde beoogt bij zijn trainee - vergelijkbaar. Echter, waar er veel onderzoek is gedaan naar de manier waarop managers hun personeel aansturen en de factoren die daarop van invloed zijn, is vergelijkbaar onderzoek naar trainers en trainees grotendeels afwezig.

In deze thesis wordt de relatie tussen de mate van authenticiteit van de trainer en het functioneren van de trainee bestudeerd. Verondersteld wordt dat authentieke trainers beter in staat zijn hun trainee vaardigheden aan te leren, waardoor deze laatste beter functioneert - op dezelfde manier waarop dat zou kunnen gelden voor een manager die zijn personeel coacht. Echter, waar naar de laatste relatie regelmatig onderzoek is verricht, is er geen vergelijkbaar onderzoek gedaan naar de authenticiteit van de trainer en het effect daarvan op de trainee. Vanwege de hierboven beschreven vergelijkbaarheid zullen we het theoretisch kader van deze thesis sterk baseren op onderzoek naar leiderschap. Verondersteld wordt dat de bevindingen van dit onderzoek naar de effecten van authentiek leiderschap op het functioneren van medewerkers in aangepaste vorm ook zullen gelden voor trainers en trainees.

### *Authenticiteit*

Het woord authenticiteit is afgeleid van de eigen macht om sociale wenselijkheid achter zich te laten, met de reden de eigen visie te volgen (Burks & Robbins, 2011). Kernis en Goldman (2006) (gevonden in Burks & Robbins, 2011) hebben hieraan een afleiding van *authentico* toegevoegd, “volledige macht hebben over zijn of haar eigen domein”. Wanneer ervaringen van individuen overeen komen met de kernprincipes van het zelf, onbeïnvloed door externe invloeden zoals normen en waarden van de maatschappij, wordt de persoon beschouwd als authentiek (Burks & Robbins, 2011).

Authenticiteit en oprechtheid worden vaak verward. Oprechtheid is gericht naar de buitenwereld, waar authenticiteit directheid is van binnen uit. In het communiceren van gedachten, intenties en gedrag naar anderen is oprechtheid eerlijkheid zonder misleiding of bedrog. Ook al kan een persoon zichzelf oprecht presenteren naar anderen, dan kan deze persoon zichzelf misleiden of inauthentiek zijn aan zichzelf. (Burks & Robbins, 2011; Goldman & Kernis, 2001). Dit kan bijvoorbeeld gebeuren als men zich onbewust conformeert aan de anderen, terwijl achteraf men zich realiseert dat dit niet conform is met de “Ik”.

### *Authentiek leiderschap*

Door de jaren heen zijn er boekwerken gewijd aan het onderzoeken en vinden van de persoonskenmerken van een goede leider (Kellett, 1999). Er zijn dan ook veel verschillende theorieën te vinden over leiderschap. Een nieuw inzicht in leiderschap heeft geleid tot het idee van authentiek leiderschap (Endrissat, Muller & Kaudela-Baum, 2007). Deze nieuwe stroming is het gevolg van de economisch onzekere tijden, schandalen bij organisaties en agressieve management stijlen binnen bedrijven. De organisaties en het management hebben de werknemers en consumenten afgeschrikt en wantrouwend gemaakt (Avolio & Gardner, 2005). Het zoeken naar “authentieke” leiders wordt dan gezien als een middel waarmee het vertrouwen terug te winnen is.

Pine (2004) spreekt over authenticiteit op bedrijfsniveau als: het werkelijk zijn van waar je voor staat, en het nakomen van beloften die gemaakt worden naar de consument. Endrissat et al. (2007) vullen deze definitie op persoonsniveau aan. De persoon in kwestie mag rollen aannemen en uitvoeren. Dit zal echter moeten gebeuren zonder dat de persoonlijke overtuigingen verdwijnen. Men moet overtuigd zijn van de eigen kwaliteiten, maar ook eigen tekortkomingen durven uit te spreken.

Authenticiteit gaat verder dan leiderschapsstijlen. Er wordt niet gekeken naar de stijl waarop de leider te werk gaat, maar naar de inschatting die de leider kan maken over zijn eigen competenties. Naast deze inschatting moet de leider ook in staat zijn deze kennis te gebruiken om te leren met zijn werknemers en deze werknemers helpen verder te ontwikkelen (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011). Authentieke leiders kunnen inschatten aan welk persoonlijkheidskenmerk behoefte is, zowel per persoon als situatie (de leiders zijn dus in staat de omgeving goed in te schatten). Deze intuïtieve competentie zou voortkomen uit ervaringen met het begrijpen van verwachtingen en behoeften van mensen waarop zij invloed willen

uitoefenen (Walumbwa et al. 2011). Een authentieke werkwijze is een vaardigheid die geleerd kan worden. Authentieke leiders volbrengen vier taken (zie blok 1). De leiders zorgen voor zelfverzekerd personeel (verhoging van self-efficacy), creëren hoop, verhogen het optimisme, en versterken de weerbaarheid (Gardner & Schermerhorn, 2004). Dit zijn allemaal taken van een leider, en zijn van belang voor de persoonlijke ontwikkeling van het personeel.

*Blok 1. De vier taken van een authentiek leider (Gardner & Schermerhorn JR., 2004).*

1) Vergroten van zelfverzekerdheid. Het is gebleken dat zelfverzekerd personeel meer uitdagende doelen stelt, langer op een hoog niveau presteert, volhoudt wanneer er obstakels komen, positieve gedachten houdt, en meer weerstand tegen stress heeft. De authentieke leiders kunnen de self-efficacy van het personeel verhogen door te investeren in de vaardigheden van het personeel en het personeel daar in ondersteunen, dit moeten kwaliteiten zijn van het personeel die werkelijk aanwezig zijn. De leider moet geloven in de vaardigheden van het personeel. Het personeel moet succes ervaringen opdoen, door te observeren kunnen leren, ze moeten aangemoedigd worden, en de psychologische staat moet ondersteund worden wanneer men de moed verliest door kans op falen.

2) Creëren van hoop. Geloven in de vaardigheid van het stellen van doelen, zelf kunnen beslissen hoe men er komt, en zichzelf kunnen motiveren het doel te behalen (Gardner & Schermerhorn JR., 2004). Een authentieke leider zal zich bezig moeten houden het personeel vastberaden jegens het doel te houden en een omgeving te creëren die ervoor zorgt dat de doelen ook te behalen zijn (Gardner & Schermerhorn JR., 2004).

3) Verhogen van optimisme. Wanneer een leider optimisme toont naar het personeel zal dit personeel meer intrinsieke optimisme ervaren. Optimisten verwachten succes en gaan hiernaar handelen (Gardner & Schermerhorn JR., 2004). Het gevaar gaat hem hierin zitten dat wanneer er irreële optimisme ontstaat, het personeel de verantwoordelijkheid niet meer op zich neemt (Gardner & Schermerhorn JR., 2004).

4) Versterken van de weerbaarheid. Wanneer deze weerbaarheid slecht tot matig wordt versterkt zal de ontwikkeling van het personeel degraderen of mogelijk niet aanwezig zijn. Authentieke leiders ondersteunen het personeel wanneer deze moet bijkomen van een tegenslag en werken op het best wanneer er verandering dreigt aan te komen. Er wordt geanticipeerd op de moeizame dagen bij verandering en trekken een plan om het personeel te ondersteunen. Ze staan open wanneer personeel ondersteuning nodig heeft (Gardner & Schermerhorn JR., 2004).

Deze taken zijn gericht op ontwikkeling van het personeel. Als trainer wil je verandering teweeg brengen bij de trainee. Door een authentieke werkwijze van de leider worden deze vier taken tot een succes geleid. Gardner en Schermerhorn (2004) beschrijven de vaardigheden die een authentiek leider bezit. Een authentiek leider moet *zelfbewust zijn*, dit houdt in dat er kennis over de eigen emoties en waarden moet zijn, met een juiste inschatting van wat de eigen krachten en zwakten zijn. Dit zelfbewust zijn is de fundering waar positieve zelfregulatie op wordt voortgebouwd. *Positieve zelfregulatie* is de vaardigheid zelfcontrole uit te oefenen door interne standaarden te stellen, te evalueren, het identificeren van het verschil tussen de standaarden en de werkelijke uitkomsten en tot slot het identificeren van mogelijke oplossingen voor deze verschillen. Door positieve zelfregulatie te gebruiken wordt er kennis toegepast over de waarden, motivaties en een positieve mindset (positive psychological capital) om zo uitdagende en haalbare doelen en standaarden voor het personeel neer te zetten. Wanneer deze standaarden zijn gezet komt de vaardigheid van *het uitstralen van positieve psychologische mogelijkheden* (het uitstralen van vertrouwen, hoop, optimisme en weerstand) naar boven om het personeel te motiveren.

#### *De authentieke trainer*

De hierboven beschreven taken zijn die van een leider in een bedrijfsfunctie met personeel onder zich. De trainer zal er echter ook baat bij hebben vaardig te zijn in deze taken. Het betekent dat de trainer op een authentieke wijze een leeromgeving moet creëren voor de trainee. Dit gebeurt met behulp van de vaardigheden als *zelfbewustzijn, positieve zelfregulatie, het uitstralen van positieve psychologische mogelijkheden*. In dit onderzoek wordt de relatie tussen authenticiteit van de trainer en de verbetering in werkprestatie van de trainee getoets. Verwacht wordt dat er een positieve relatie bestaat tussen authenticiteit en verbetering in werkprestatie (hypothese 1).

Door de definitie van *positieve zelfregulatie* met als fundering *zelfbewustzijn* (Gardner & Schermerhorn, 2004) van leiderschap aan trainers te koppelen, zal de trainer zelfcontrole uitoefenen door interne standaarden te stellen, te evalueren, het identificeren van het verschil tussen de standaarden en de werkelijke uitkomsten, en tot slot het identificeren van mogelijke oplossingen voor deze verschillen. Op het

niveau van de gevonden oplossingen kan de trainee de bekwaamheid van de trainer ervaren.

Er wordt dan ook een positieve correlatie verwacht tussen bekwaamheid en verbetering in werkprestatie (hypothese 2a). Vervolgens wordt er verwacht dat er een positieve correlatie bestaat tussen authenticiteit en het ervaren van bekwaamheid (hypothese 2b). Wanneer de trainer effectief de vaardigheden van zelfbewustzijn en positieve zelfregulatie toepast zal de trainer bekwaamer worden geacht. Wanneer de trainer bekwaamer wordt geacht zal het effect van de training te zien zijn in de uiteindelijke verbetering in werkprestatie. Er wordt ook verwacht dat dit effect een mediatie effect is van authenticiteit en verbetering in werkprestatie (hypothese 2c)

Het uitstralen van positieve psychologische mogelijkheden leidt tot een vergroot vertrouwen in de trainer. Wanneer er vertrouwen wordt uitgestraald krijgt de trainee meer vertrouwen in de acties van trainer. Dit zal leiden tot een betere samenwerking om obstakels te overwinnen (Ferrin, Bligh & Kohles, 2007).

Mayer en Gavin (2005) stellen dat medewerkers die de leider in functie vertrouwen, hun aandacht beter kunnen richten op de taak die volbracht moet worden. Deze medewerkers zullen zich hierdoor gedreven voelen om nieuwe en mogelijk betere ideeën te leveren in plaats van vasthouden aan de vertrouwde gang van zaken. Van het beschreven gedrag wordt verwacht dat het individuen aanspoort tot harder werken, hoger kwaliteit werk te leveren, gedurfd en onconventioneel gedrag vertonen zoals het doen van suggesties van ideeën die tegen de verwachte norm ingaan (Ferrin et al., 2007).

Ferrin et al. (2007) stellen dat werknemers met een hoog niveau van routine matig presteren en minder creativiteit tonen. Bovendien moeten de werknemers erop kunnen vertrouwen dat de leider in functie de benodigdheden en ondersteuning bij nieuwe onpopulaire ideeën levert. Hier tegenover staat dat wanneer deze vertrouwensband niet bestaat of slecht onderhouden wordt, de medewerkers de aandacht niet op de werkactiviteiten kunnen houden. Het personeel zal minder cognitieve energie leveren voor het uitvoeren van de werk gerelateerde taken.

Naar aanleiding van deze informatie wordt de volgende vraag getoetst: *Is er een relatie tussen authenticiteit en het ervaren van vertrouwen bij verbetering in werkprestatie?* Wanneer de vertrouwensband versterkt zal het effect van de training te zien zijn in de uiteindelijke verbetering in werkprestatie. Er wordt dan ook een positieve correlatie verwacht tussen vertrouwen en verbetering in werkprestatie



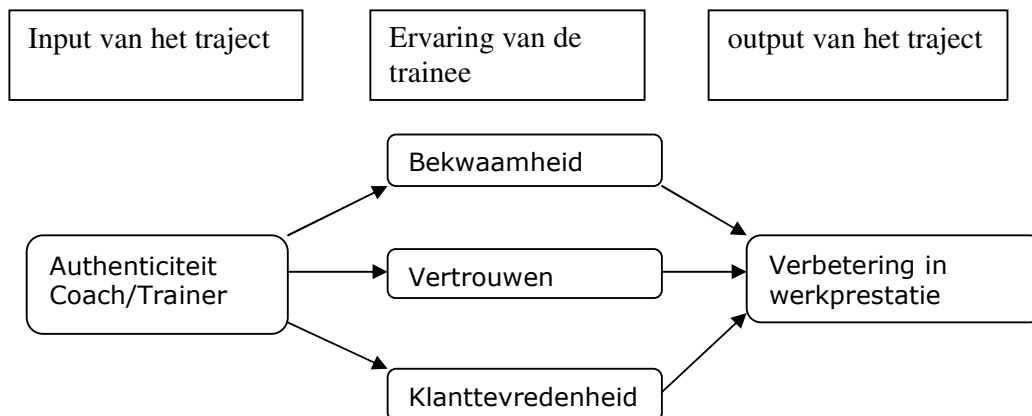
(hypothese 3a). Ook wordt er verwacht dat er een positieve correlatie is tussen authenticiteit en het ervaren van vertrouwdheid (hypothese 3b).

Wanneer de trainer in zijn eigen samenwerkingsvaardigheden gelooft en dit vertrouwen kan overbrengen op de trainee, zal deze meer bronnen van energie gebruiken om zijn of haar doelen te bereiken die opgesteld zijn tijdens het traject, en hiermee het traject bekwaamer verlaten dan wanneer dit vertrouwen niet zou zijn opgebouwd. Verwacht dat dit een mediatie effect is van authenticiteit en verbetering in werkprestatie (hypothese 3c).

Wanneer de trainer op een authentieke wijze de trainee een traject kan laten ervaren dat op de persoon is toegesneden en niet een "lopende band"-ervaring is, zal dit tot groter succes kunnen leiden. Het succesvol volgen van een authentiek trainingstraject zal dan zorgen voor een verhoogde klanttevredenheid door een zelfverzekerde trainee die zichzelf duidelijke doelen kan stellen die niet te eenvoudig of te moeilijk zijn; die een omgeving kan creëren waarin de doelen haalbaar zijn maar men zelf de weg erheen kan ontwikkelen; die vanuit zichzelf optimistisch is over het behalen van de gestelde doelen en die hiervoor wil werken; en die tot slot weerbaar is wanneer men geconfronteerd wordt met tegenslagen. Een en ander zou moeten leiden tot een verhoging van de werkprestatie van de cliënt.

De derde vraagstelling luidt: *Is er een relatie tussen authenticiteit en Klanttevredenheid bij verbetering in werkprestatie?* Hypothese 4a stelt dat wanneer trainees een hogere mate van tevredenheid hebben het een positief effect heeft op de verbetering in werkprestatie. Hierbij wordt ook verwacht dat er een positieve correlatie is tussen authenticiteit en de klanttevredenheid (hypothese 4b). Er wordt ook verwacht dat dit effect een mediatie effect is van authenticiteit en verbetering in werkprestatie (hypothese 4c).

In figuur 1 wordt uitgebeeld hoe deze hypothetische verhoging van werkprestatie vanuit het succes in een trainingstraject ontstaat. Het doel van de scriptie is het aantonen van het belang van authenticiteit van trainers voor de effectiviteit en werkprestatie van diens cliënten. Hierbij wordt de koppeling gemaakt tussen de authenticiteit van de trainer, de kwaliteit van de trainer-trainee relatie, de waargenomen bekwaamheid van trainer, de tevredenheid van de trainee tijdens een trainingstraject, en uiteindelijk de ontwikkeling en werkprestatie van de trainee.



Figuur 1. *Model van authenticiteit en verbetering in werkprestatie.*

## METHODE

Omwille van de onderzoeksvraag naar de authenticiteit van trainers, worden de ervaringen van de deelnemers van desbetreffende trainingstrajecten onderzocht in plaats van de trainers zelf. Deze ervaring wordt in kaart gebracht aan de hand van een vragenlijst waarin de afhankelijke variabelen (authenticiteit en werkprestatie) en de onafhankelijke variabelen (vertrouwen, bekwaamheid en traineetevredenheid) naar voren komen.

Voor deze werkwijze wordt aangenomen dat de participanten de professionaliteit bezitten om de eigen werkprestatie voor en na het traject zelf te beoordelen. Ook wordt aangenomen dat de participant de professionaliteit bezit om een inschatting te maken over het functioneren van de trainer en dit naar aanleiding van de vragen goed in kaart kan brengen. Er is voor een online vragenlijst gekozen.

### *Participanten en setting*

Er zijn 100 personen benaderd om te participeren in dit onderzoek. De eis voor participatie was dat de participanten in de afgelopen twee jaar een training hebben gevolgd. De participanten zijn benaderd via sociale media, fora en de mail.. Van de 100 benaderde personen zijn er 58 respondenten begonnen aan de vragenlijst, waarvan er 51 participanten uiteindelijk de vragenlijst hebben afgerond (response van 51%). Er is gebruik gemaakt van *convenience sampling*, waarbij er gebruik is gemaakt van de directe omgeving van de onderzoeker. Hierbij werd er ook gebruikt van het sneeuwbal effect voor het verder werven van participanten.

Van de 51 personen is 27 man (53%) en 24 vrouw (47%). De lengte van de gevolgde trajecten liep uiteen van 1 dag tot 40 dagen, met het gemiddelde van 18 dagen. De leeftijd van de participanten liep uitéén van 19 jaar tot 42 jaar. De gemiddelde participant was echter vrij jong ( $M = 24.4$ ,  $SD = 3.96$ ).

De online vragenlijst is afgenomen met behulp van het programma NetQuestionnaires (NetQuestionnaires, 2012). Alle items dienden verplicht ingevuld te worden door de respondenten en de gehele vragenlijst diende in één keer afgerond te worden.

### *Instrumenten*

De vragenlijst die de respondenten hebben ingevuld bestaat uit 70 items, waarvan vier items achtergrondinformatie (leeftijd, sekse, opleiding en de lengte van het trainingstraject) weergeven. De overige 66 items zijn onderverdeeld over acht onderdelen, wat resulteert in vijf variabelen. De variabelen zijn Authenticiteit van de trainer, bekwaamheid van de trainer, vertrouwen in de trainer, klanttevredenheid en werkprestatie als resultaat van het traject. In tabel één staan de Cronbach's alpha's per variabele uiteengezet. Alle items worden beoordeeld op een vijf-punt Likert schaal lopend van één ("Helemaal mee oneens") tot vijf ("Helemaal mee eens"). De participanten geven aan in hoeverre de items van toepassing zijn op de trainer waar het traject bij gevolgd is. De vragen, zoals geformuleerd in de huidige vragenlijst, zijn gemodificeerd in het licht van dit onderzoek.

Tabel 1. *Cronbach's Alpha's van de variabelen in deze studie.*

Variabelen	Cronbach's Alpha
Authenticiteit	.91
klanttevredenheid	.90
Bekwaamheid	.87
Vertrouwen	.88
Werkprestatie	.88

*Authenticiteit van de trainer* is gemeten aan de hand van vier onderdelen die in totaal 25 items omvatten. Deze vier onderdelen zijn: *Positieve zelfregulatie* van de trainer, *Stimulerende trainer*, *Motiverende trainer* en *Zelfbewustzijn*. De vragen zijn gebaseerd op de Authentic Leadership Questionnaire (Avolio, Gardner en Walumbwa, 2007), Authenticiteit (Wood et al., 2008) en Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1989). Een voorbeeld van de items zijn achtereenvolgens: “*Durft zijn fouten toe te geven wanneer deze gemaakt worden*”, “*stimuleert mij problemen zelf op te lossen*”, “*creëert het gevoel dat we samen aan een belangrijke missie/opdracht werken*” en “*Beschrijft goed hoe anderen zijn vaardigheid zien*”.

*Ervaring met het traject/ de klanttevredenheid* wordt aan de hand van de Leader-Member Exchange vragenlijst (LeBlanc, 1994) gemeten. De overige klanttevredenheid vragen zijn geïnspireerd door enquête vragenlijsten voor klanttevredenheid. De vragen voor dit onderwerp zijn specifiek ontworpen voor deze vragenlijst. Het gedeelte *ervaring* bevat 11 items. Klanttevredenheid heeft in kaart gebracht hoe de participant het traject ervaren heeft. Een voorbeeld van deze items is: “*De communicatie met de trainer is goed verlopen*”.

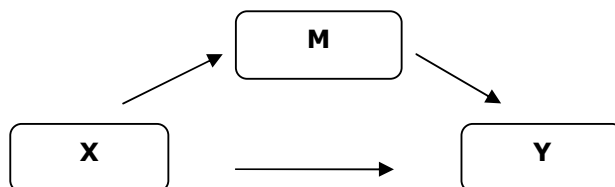
*Bekwaamheid van de trainer* had betrekking op het beeld dat de participant had van het inhoudsaspect van training. Hiervoor is er gebruik gemaakt van de multifactor leadership questionnaire (Bass & Avolio, 1989) en Leader-Member Exchange vragenlijst (LeBlanc, 1994). Er zijn 9 items gebruikt. Een voorbeeld van één van deze items is: “*Mijn trainer wist mijn problemen adequaat op te lossen*”.

Het *Vertrouwen met/bij de trainer* gedeelte van de vragenlijst geeft inzicht in de relatieaspect van de training en bevat 11 items. Hiervoor is gebruik gemaakt van de multifactor leadership questionnaire (Bass & Avolio, 1989). Een voorbeeld van deze items is: “*Mijn trainer is oprecht geïnteresseerd in de ontwikkeling van mij als zijn cliënt*”.

*Werkprestatie* is gemeten met de In-role Performance measure (Goodman & Syvanteck, 1999). Dit zijn 10 items waar de participant reflecteert op het effect van de training op het uiteindelijk uitvoeren van de aangeleerde vaardigheden. Een voorbeeld van deze items is: “*Ik bezit de criteria voor het beheersen van vaardigheden die ter sprake zijn gekomen bij het traject*”.

### Analyses

De gegevens voor de data-analyse zijn in het software programma ‘Statistical Program for Social Sciences’ (SPSS) versie 16 geplaatst. Allereerst is er een correlatie analyse gedaan tussen de variabelen. Om vervolgens het onderzoek uit te voeren is deze opgedeeld in vier fasen. In de eerste fase werd de eerste hypothese getoets, er werd onderzocht of er een effect bestaat tussen *authenticiteit* op de *werkprestatie*. Dit wordt gedaan aan de hand van regressie analyses. In de tweede fase zal er getracht worden aan te tonen dat er een effect bestaat tussen één of meer van de onafhankelijke variabelen, *bekwaamheid*, *vertrouwen* en *klanttevredenheid* op de afhankelijke variabele, *werkprestatie*. Fase twee omvat de hypothesen 2a, 3a en 4a. Ook hier zijn regressieanalyses gebruikt. In de derde fase zullen er controle analyses worden uitgevoerd op authenticiteit en werkprestatie voor de overige drie variabelen (bekwaamheid, vertrouwen en klanttevredenheid). Hierbij werden de hypothesen 2b, 3b en 4b onderzocht. Ook is hierdoor duidelijk gemaakt of het effect van hypothese 1 nog in stand is gebleven. Hier is een multiple regressie analyse op uitgevoerd.



figuur 2. Model van mediatie analyse voor verbetering in werkprestatie. X=Authenticiteit, Y=werkprestatie en M= één van de gebruikte variabelen

In fase vier zal er gebruik gemaakt worden van een Sobel-test om aan te tonen dat er een mediatie effect bestaat. De Sobel-test dat gebruikt wordt voor de mediatie analyse kan echter alleen gebruikt worden wanneer er aan vier voorwaarden voldaan wordt (Baron & Kenny, 1986). In figuur 2 is het model voor mediatie analyse weergegeven. De eerste eis is dat de onafhankelijke variabele x, in dit geval authenticiteit van de trainer, een significant effect heeft op de afhankelijke variabele, in dit geval de verbetering in werkprestatie (fase 1 van het onderzoek). De tweede eis geeft aan dat de variabele x ook een significant effect moet hebben op de mediator (M), wat hier *bekwaamheid*, *vertrouwen* en *klanttevredenheid* is (correlatie analyse). De derde

voorwaarde stelt dat er ook een significant effect moet bestaan tussen M en de Y wanneer de X inbegrepen werd in de toets (fase 2 van het onderzoek). Tot slot behuist eis 4 dat er een relatie moet blijven bestaan tussen X en Y wanneer er gecontroleerd wordt voor M (fase 3 van het onderzoek). Wanneer er aan deze eisen wordt voldaan kan er een Sobel-test uitgevoerd worden om een medierend effect aan te tonen (Baron & Kenny, 1986).

## RESULTATEN

### *Voorbereidende analyses*

*Achtergrondvariabelen.* Variantie-analyse liet zien dat er geen verschillen waren ten van de manier waarop zij de trainer op authentiek evalueerden ( $F(1,49) = .35, p > .05$ ). Ook is gebleken dat er met de uiteindelijke bevindingen van het effect van authenticiteit op werkprestatie geen verschil zit tussen de ( $F(1,49) = .28, p > .05$ ). Er bestaat geen verschil tussen de seksen ten opzichte van de evaluatie van het traject.

Het opleidingsniveau van de participant heeft geen significante invloed op het beoordelen van authenticiteit bij de ( $F(4,46) = 1.582, p = .195$ ). De evaluatie van het traject wordt evenredig beoordeeld over de opleidingsniveau groepen ( $F(4,46) = .604, p = .66$ ).

Tot slot is het effect van de lengte van het traject aan de hand van een lineaire regressie analyse geanalyseerd. De lengte van het traject heeft geen significant effect op de beoordeling van authenticiteit ( $b = .006, t(51) = 1.504, p = .14$ ). Dit was ook insignificant voor de uiteindelijke verbetering in werkprestatie ( $b = .01, t(51) = 1.47, p = .15$ ).

### *Correlatieanalyses*

In tabel 2 staan zowel de gemiddelden als de standaardafwijking weergegeven van de gebruikte variabelen. In deze tabel zijn ook de correlaties tussen de variabelen opgenomen. Wat opvalt, en belangrijk is voor de resultaten, is dat Authenticiteit sterk correleert met alle variabelen. Echter zijn vertrouwen en authenticiteit variabelen die sterk correleren met een verbetering in werkprestatie en *bekwaamheid* ook een significant effect vertoont. Dit geeft aan dat wanneer vertrouwen of authenticiteit groter wordt, ook de verbetering in werkprestatie groter wordt. In de tabel valt ook af te lezen dat *Authenticiteit* een significant effect heeft op *Bekwaamheid*, *Vertrouwen* en *Klanttevredenheid*, wat de hypothese 2b, 3b en 4b ondersteunt.

Tabel 2. Weergave van de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de variabelen in deze studie.

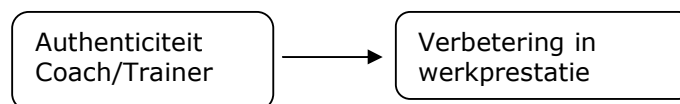
Variabelen	M	SD	Auth.	Bekw.	Vertr.	Klant.
Authenticiteit	3.8	.52	--			
Bekwaamheid	3.6	.62	.76**	---		
Vertrouwen	4.0	.67	.81**	.74**	--	
Klanttevredenheid	3.8	.66	.68**	.74**	.76**	--
Verbetering werkprestatie	3.8	.61	.48**	.34*	.47**	.21

Noot: \* -  $p < .05$  \*\* -  $p < .01$

#### Fase 1, hypothese 1.

Voor het aantonen van een relatie tussen *authenticiteit* en *verbetering in werkprestatie* is er een lineaire regressie-analyse uitgevoerd (figuur 3). Hierbij wordt er rekening gehouden met de achtergrond variabelen *sekse*, *opleidingsniveau* en *lengtetraject*. *Authenticiteit* heeft significant effect op de *verbetering in werkprestatie* ( $b = .45$ ,  $t(51) = 3.32$ ,  $p < .01$ ). Deze significantie betekent dat authenticiteit zorgt voor een verbetering in werkprestatie.

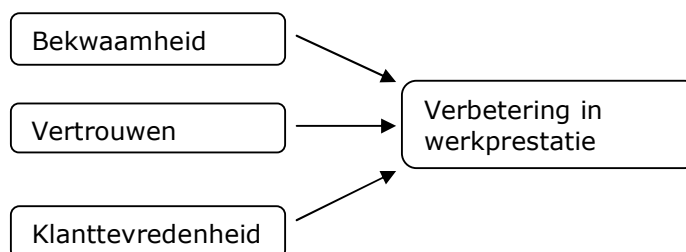
Figuur 3. Model voor fase 1



#### Fase 2, hypothesen 2a, 3a en 4a

In fase 2 er is gekeken of er een effect van de onafhankelijk variabelen *bekwaamheid*, *vertrouwen* en *klanttevredenheid* een significant effect hebben op de *verbetering in werkprestatie* (figuur vier) bestaat. Hier worden de achtergrond variabelen ook in de toets mee genomen. Voor het effect van *bekwaamheid* op *werkprestatie* zijn de resultaten niet significant ( $b = .152$ ,  $t(51) = .724$ ,  $p > .05$ ), voor *Klanttevredenheid* waren de resultaten ook niet significant ( $b = -.388$ ,  $t(51) = -2.00$ ,  $p < .05$ ) echter is er wel een effect gevonden voor *vertrouwen* op de *verbetering in werkprestatie* ( $b = .713$ ,  $t(51) = 2.97$ ,  $p < .01$ ). Hieruit blijkt dat alleen vertrouwen een

effect vertoont op werkprestatie. Door te kijken of er een effect bestaat tussen *Authenticiteit* en *Vertrouwen* kan er bepaald worden of dit een gangbaar pad is om het effect van *Authenticiteit* op *Verbetering in werkprestatie* aan te tonen, de achtergrond variabelen zijn weer meegenomen in de toets. Het effect van *Authenticiteit* op *Vertrouwen* is significant ( $b = .77, t(51) = 9.67, p < .01$ ). Er komt ook een significant effect tevoorschijn tussen de lengte van het traject en vertrouwen ( $b = .28, t(51) = 3.34, p < .01$ ).

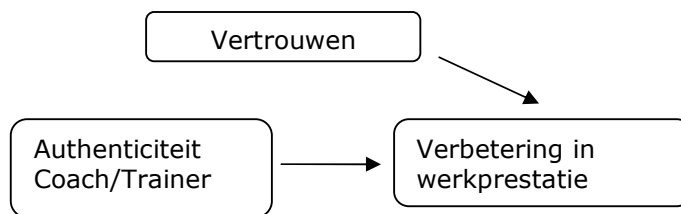


Figuur 4. Model voor fase 2.

*Fase 3, relatie aantonen tussen X en Y gecontroleerd voor M, figuur 2.*

Er is aangetoond dat er een effect bestaat tussen *Authenticiteit* en *Vertrouwen* en er is aangetoond dat er een effect bestaat tussen *Vertrouwen* en *Verbetering in werkprestatie*. Door het effect van *Authenticiteit* op *Verbetering in werkprestatie* te controleren voor *vertrouwen* zal er vervolgens aangetoond kunnen worden dat *vertrouwen* een mediator is voor het effect van *authenticiteit* op *verbetering in werkprestatie*. Voor het controle effect wordt er gebruik gemaakt van twee modellen. Waarin model 1 (figuur 1) het effect weergeeft van *Authenticiteit* op *Verbetering in werkprestatie* en model 2 het effect weergeeft van *Authenticiteit* op *Verbetering in werkprestatie* gecontroleerd voor *Vertrouwen* (figuur 5). Na het uitvoeren van de controle analyse wordt het resultaat insignificant. In tabel 3 wordt het resultaat weergegeven.





Figuur 5. Het effect van *Authenticiteit* op verbetering in werkprestatie gecontroleerd voor vertrouwen.

Tabel 3. resultaten van het effect van *authenticiteit* op *verbetering in werkprestatie* gecontroleerd voor *Vertrouwen*.

	Model 1.	Model 2.
Authenticiteit	.46*	.30
Vertrouwen	- -	.25
$R^2$	.24	.27
Delta $R^2$	.24	.03

Note: \* -  $p < .00$

*Fase 4, hypotheses 2c, 3c en 4c.*

De resultaten komen niet in aanmerking voor een mediatie analyse, zie methode voor de vereisten. Fase 4 wordt uitgesloten van dit onderzoek. Geen van de variabelen *Bekwaamheid*, *Vertrouwen* en *Klanttevredenheid* zijn zowel aan authenticiteit als aan verbetering in werkprestatie gerelateerd, zodat zij volgens de criteria van Baron en Kenny (1986) geen mediator kunnen zijn. Het is daarom niet nodig een Sobel-test uit te voeren.

## DISCUSSIE

In deze thesis werd verondersteld dat het positieve effect van een authentieke leider op het functioneren van diens ondergeschikten ook van toepassing is voor een authentieke trainer: onderzocht werd enerzijds of het hebben van een authentieke trainer gerelateerd was aan een betere prestatie van de trainee, en anderzijds of deze relatie - indien significant - verklaard kon worden concepten als de gepercipieerde bekwaamheid van de trainer, het vertrouwen dat deze persoon opwekt bij de trainee, en diens tevredenheid met de trainer. Deze variabelen zijn afgeleid van de vaardigheden die een authentieke trainer tracht te gebruiken namelijk: *zelfbewustzijn*, *positieve zelfregulatie*, en *het uitstralen van positieve psychologische mogelijkheden* (Gardner & Schermerhorn, 2004).

Er is gebleken dat een Authentieke trainer zorgt voor een verbetering in werkprestatie, voor een verhoogd vertrouwen tijdens de trainingen en deze komt bekwaamer over wanneer er training wordt gegeven. Dit suggereert, in overeenstemming met onze hypothese, dat de authentieke trainer een training geeft die van hoger niveau is. De trainer wordt bekwaamer geacht en kan resulteren dat men meer vertrouwen heeft in de trainer. Wat reden geeft voor de klant om terug te komen bij deze trainer voor verdere training van het personeel.

Er is een effect gevonden voor authenticiteit op verbetering in werkprestatie, en er is een effect gevonden voor vertrouwen op verbetering in werkprestatie. Echter, wanneer in de regressie-analyse met Authenticiteit als voorspeller gecontroleerd werd voor vertrouwen, verdween het effect van authenticiteit. Dit kan betekenen dat Authenticiteit de verbetering in werkprestatie via een andere variabele beïnvloedt. Het is echter onduidelijk waar het effect van het hebben van een authentieke trainer op werkprestatie vandaan komt. Geen van de drie onderzochte potentiële mediators (vertrouwen, tevredenheid en bekwaamheid) bleek te voldoen aan de door Baron en Kenny (1986) geformuleerde voorwaarden om van mediatie te kunnen spreken. De gevonden resultaten voor het effect van vertrouwen op de werkprestatie ondersteunen echter wel de theorie van Mayer en Gavin (2005): vertrouwen in de leider (trainer) leidt tot een verbetering in werkprestatie, doordat oud vertrouwd gedrag los gelaten kan worden.

### *Beperkingen van de studie*

Een beperking in dit onderzoek is dat het is afgenomen via een *convenience sample*, waardoor de gemiddelde leeftijd en de werkervaring laag kwamen te liggen. Door middel van het *snowball effect* is er getracht een breder spectrum aan leeftijden te genereren, echter is dit niet gelukt. Het effect hiervan op het huidige onderzoek is dat veel van de participanten weinig verschillende ervaring hadden met het volgen van trainingen. Hierdoor had men geen referentiekader waaraan men kon afmeten wat voor hen een authentieke of goede trainer is. Dit zou kunnen betekenen dat de manier waarop men de authenticiteit van de eigen trainer beoordeelde, geen adequate (valide) indicator van authenticiteit is. Het is daarom belangrijk voor vervolgonderzoek dat dit spectrum breed wordt gehouden (in de zin dat er mensen met ervaring met meerdere trainers in het onderzoek worden betrokken), zodat meer wel overwogen meningen worden gebruikt. Hierdoor is er meer vergelijkingsmateriaal bieden en zal men beter antwoord kunnen geven op de vraagstellingen.

Vanwege het cross-sectionele design van deze studie kunnen de gevonden relaties niet causaal geïnterpreteerd worden. Vanwege de context van dit onderzoek (ad-hoc afname van een vragenlijst in het kader van een afstudeerthesis, waardoor het onderzoek in zeer beperkte tijd moest worden uitgevoerd) was het onmogelijk om een longitudinaal design te gebruiken. Wanneer er binnen een bedrijf onderzoek wordt gedaan is het wellicht makkelijker om in plaats van een *cross sectioneel* design een *longitudinale* onderzoeksopzet toe te passen.

De vragenlijst is afgenomen bij een sample waarin de participanten in de afgelopen twee jaar een training hebben gevolgd. Hierdoor kunnen de antwoorden van de participanten wellicht beïnvloed zijn doordat er teveel tijd zat tussen de situatie en het beantwoorden van vragen over de situatie. Bij een longitudinaal onderzoek kan dit probleem deels verholpen worden, bijvoorbeeld door de variabele “*eerste indruk van de trainer*” mee te nemen bij de eerste meting en deze als controlevariabele mee te nemen bij de analyses. Een gevolg van een positieve eerste indruk is een betere evaluatie van de persoon in kwestie (Wayne & Liden, 1995). Voor een authentieke trainer kan dit betekenen dat wanneer hij een goede eerste indruk achterlaat en hierbij dus volledig vanuit de eigen normen en waarden werkt en transparant is over de eigen kwaliteiten, dat de trainees welwillend zijn de training effectiever te volgen. Wat weer leidt tot een verhoging van vertrouwen en mogelijk dus ook zorgt voor een betere werkprestatie.

### *Praktische en theoretische implicaties*

Authenticiteit is een vaag begrip waar nog veel onderzoek naar gedaan wordt. Doordat het een vaag begrip is, is het nog niet helemaal duidelijk welke eigenschappen hieraan verbonden zijn (Burks & Robbins, 2010). Het is dus belangrijk te onderzoeken welke variabelen de relatie tussen authenticiteit en verbetering in werkprestatie verklaren. Wanneer deze duidelijk worden kan men de educatie van een trainer hier beter op toespitsen en deze de juiste vaardigheden aanleren.

Uit onderzoek naar inter-persoonlijke communicatie is gebleken dat wanneer men elkaar spiegelt er een betere vertrouwens band ontstaat. Spiegelen kan bewust toegepast worden, maar gebeurt ook onbewust (Hargie, 2010). Wanneer een authentieke trainer zijn trainingen geeft laat hij zien dat hij volledig zichzelf is, en geeft daarmee dan ook de ruimte aan de trainees om dit gedrag te vertonen. Dit kan ertoe leiden dat zij de aanpak van de trainingen kunnen beïnvloeden, doordat men durft aan te geven wat voor hen meer waarde heeft. De training zal dan effectiever worden ingedeeld door de trainer en zo een effectievere training kunnen leveren. Zo beschrijft de Galen (2010) in haar boek *Trainen: Een praktijk gids* vier verschillende werkvormen (Denker, Beslisser, Doener en Dromer). Elk persoon heeft maar met één van de vier affiniteit. En is het dus belangrijk dat de trainee aan durft te geven welke werkvorm het best bij de trainee past. Het effect van authenticiteit op werkprestatie zou dus ook kunnen ontstaan, door de vrijheid die het mogelijk biedt voor de trainee.

Authentiek gedrag houdt ook daadkracht en doorzettingsvermogen in, autonomie en keuzen om zo de doelen te behalen (Deci & Ryan, 2000). Wanneer Authentiek gedrag vanuit dit perspectief wordt benaderd is het belangrijk dat een trainer authentiek gedrag bij de trainee stimuleert om deze extra te motiveren zijn of haar doelen te behalen. Wanneer de trainees meer doelen behalen moet de trainer de trainee duidelijk maken dat dit door de trainee zelf komt. Hoe meer individuen zich karakteriseerden met de academische resultaten, des te meer positief gevoel men krijgt en prettiger in het leven staan (Kernis, Paradise, Whitaker, Wheatman & Goldman, 2000).

Voor het werkveld is het belangrijk om authenticiteit te stimuleren, zodat men zich meer vertrouwd voelt. Dit vertrouwen had geen medierend effect echter kan er dus wel op voortgebouwd worden dat wanneer men zich vertrouwd voelt bij de trainer

en groep waarin de persoon zich begeeft. Deze de ruimte kan en durft te nemen om zijn eigen leertraject in kaart te brengen.

### *Conclusie*

Er is een relatie aangetoond tussen authenticiteit en de verbetering in werkprestatie. Het is dan ook relevant om hier onderzoek op verder te bouwen. Gardner & Schermerhorn (2004) stellen dat Authentiek leiderschap een vaardigheid is die aangeleerd kan worden. Dit geeft aan dat het mogelijk ook een vaardigheid is die trainers kunnen leren. Hierbij is het wel vereist dat duidelijk is *welk aspect* van die vaardigheid belangrijk is om de verbetering in werkprestatie als gevolg van de trainingen te realiseren. Immers, alleen dan kunnen de trainers zich deze specifieke vaardigheid ook aanleren. En hierdoor de effectiviteit, efficiëntie verbeteren en de lengte van trajecten verkorten, waardoor het goedkoper wordt voor de bedrijven deze trainers in te huren.

## REFERENTIES

- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bartlett, J. (2007). Advances in coaching practices: A humanistic approach to coach and client roles. *Journal of Business Research*, 60, 91-93.
- Burks, D., Robbins, R. (2011). Are you analyzing me? A qualitative exploration of psychologists' individual and interpersonal experiences with authenticity. *Humanistic Psychologist*, 39, 348-365.
- Burks, D.J. & Robbins, R. (2010). Psychologists Authenticity: Implications for work in professional and therapeutic settings. *Journal of Humanistic Psychology*, 52, 75-104.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination behavior. *Psychology Inquiry*, 11, 227-269.
- Endrissat, E., Müller, W., Kaudela-Baum, S. (2007) En rout to an Empirically-Based understanding of authentic leadership. *European Management Journal*, 25, 207-220.
- Gardner, W., Coglisier, C., Davis, K., Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Galan, K. d. (2010). *Trainen; een praktijkgids* (2<sup>e</sup> editie). Amsterdam: Pearson Benelux.
- Gardner, W., Schermerhorn, J. (2004). Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270-281.
- Goldman, B.M. & Kernis, M.H. (2001). *Role of Authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being*. Verkregen op 14-03-2012 via [http://a-s.clayton.edu/bgoldman/Research/2002\\_Authenticity\\_BGMK.pdf](http://a-s.clayton.edu/bgoldman/Research/2002_Authenticity_BGMK.pdf).
- Goodman, S.A. & Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance : Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Hargie, O. (2010) *Skilled interpersonal communication, research, theory and practice*, 5e editie, uitgeverij Routledge.

- Holtslag, E. Interview (2009). *Personeelontwikkeling vraagt langetermijnvisie*,  
Opgehaald van  
<http://www2.caometalektro.nl/cms/publish/content/showpage.asp?pageid=1833>.
- Kellet, P. (1999). Organisational Leadership: Lessons from professional coaches.  
*Sport Management Review*, 2, 150-171.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2005). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. *New York: Psychology Press*, 31 – 52.
- Kernis, M.H., Paradise, A.W., Whitaker, D.J., Wheatman, S.R. and Goldman, B.M. Master of one's psychological domain? Not likely if one's self-esteem is unstable. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1297-1305.
- Ladkin, D., Taylor, S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 64-74.
- McCombs, B., Marzano, R. (1990). Putting the self in self-regulated learning: the self as agent in integrating will and skill. *Educational psychologist*, 25, 51-69.
- Sample report Authentic Leadership Questionnaire (2010). Verkregen op 14-03-2012.  
<http://www.mlq.com.au/Network/Secure/vJ8vtcrc396d/docs/ALQSampleReport.pdf>.
- Taris, T. (2010) *Overzicht meetinstrumenten Arbeids-, Organisatie- en Gezondheidspsychologie* (Versie 1-8). Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Ted, Ideas worth spreading. Pine, J. (2009). What consumers want [video podcast].  
Opgehaald van  
[http://www.ted.com/talks/lang/en/joseph\\_pine\\_on\\_what\\_consumers\\_want.html](http://www.ted.com/talks/lang/en/joseph_pine_on_what_consumers_want.html).
- Walumba, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, t., Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Walumbwa, F., Christensen, A., Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40, 110-118.
- Wayne, S.J. & Liden R.C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38, 232-260

## Bijlage 1: Vragenlijst

### Achtergrond Variabelen

1	Bent u man of vrouw	M / V
2	Wat is uw geboortejaar	19..... (svp jaartal invullen)
3	Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond	<input type="checkbox"/> lagere school <input type="checkbox"/> MAVO, LBO, VMBO <input type="checkbox"/> HAVO, MBO <input type="checkbox"/> VWO <input type="checkbox"/> HBO <input type="checkbox"/> WO
4	Wat was de lengte van uw trainingstraject?	.....

### Algemene functioneringsvragen

1.	Mijn Trainer kon zich gemakkelijk inleven in mijn gevoelens	①	②	③	④	⑤	⑥
2.	Mijn Trainer wist mijn problemen adequaat op te lossen	①	②	③	④	⑤	⑥
3.	Mijn Trainer heeft mijn leven op een positieve manier beïnvloed	①	②	③	④	⑤	⑥
4.	Mijn Trainer kon gemakkelijk een ontspannen sfeer scheppen	①	②	③	④	⑤	⑥
5.	Mijn Trainer kwam enthousiast en energiek op mij over	①	②	③	④	⑤	⑥
6.	Mijn Trainer heeft met mij in mijn Trainingstraject veel waardevolle dingen bereikt	①	②	③	④	⑤	⑥
7.	Mijn Trainer ging heel rustig om met emotionele problemen	①	②	③	④	⑤	⑥
8.	Mijn Trainer maakt mij enthousiast voor het traject.	①	②	③	④	⑤	⑥
9.	Mijn Trainer motiveert mij om het beste uit het traject te halen.	①	②	③	④	⑤	⑥



**Vertrouwen/ zelfvertrouwen**

1.	heeft een sterke dynamische persoonlijkheid en een krachtige uitstraling	①	②	③	④	⑤
2.	Hij/zij straalt uit wat voor mij succes en bekwaamheid is	①	②	③	④	⑤
3.	ik heb volledig vertrouwen in hem/haar	①	②	③	④	⑤
4.	behandelt mij als een individu, in plaats van zomaar een cliënt	①	②	③	④	⑤
5.	is oprecht geïnteresseerd in de ontwikkeling mij als zijn cliënt	①	②	③	④	⑤
6.	houdt rekening met mijn persoonlijk welzijn	①	②	③	④	⑤
7.	luistert naar zaken die voor mij van belang zijn	①	②	③	④	⑤
8.	ziet problemen eerder als uitdaging dan als bedreiging	①	②	③	④	⑤
9.	geeft advies wanneer dat nodig is	①	②	③	④	⑤
10.	Wanneer het een moeilijk onderwerp is, stelt hij deze niet uit voor een volgende sessie.	①	②	③	④	⑤
11.	Mijn trainer zorgde ervoor dat ik meer heb gedaan dan ik van mijzelf verwacht had.	①	②	③	④	⑤

**Zelfbewustzijn**

1.	Zoekt naar feedback om de interactie met u te verbeteren	①	②	③	④	⑤
2.	Beschrijft goed hoe anderen zijn vaardigheid zien	①	②	③	④	⑤
3.	Vind het makkelijk te verwoorden hij/zij in de samenwerking te bieden heeft.	①	②	③	④	⑤
4.	Verliest nooit zijn geduld of zijn zelfcontrole	①	②	③	④	⑤
5.	Heeft zichzelf goed onder controle, ook tijdens stresvolle situaties	①	②	③	④	⑤

**Positieve zelf-regulatie**

3.	Zegt wat hij/zij meent	①	②	③	④	⑤
4.	Durft zijn fouten toe te geven wanneer deze gemaakt worden	①	②	③	④	⑤
5.	Hij onderbouwt zijn woorden met acties tijdens het traject	①	②	③	④	⑤
6.	Maakt beslissing naar zijn eigen normen en waarden	①	②	③	④	⑤
7.	Vraagt naar opinies die in strijd staan met zijn visie	①	②	③	④	⑤
8.	Luistert naar verschillende uitgangspunten voor er een conclusie wordt getrokken.	①	②	③	④	⑤

**Intellectuele stimulatie**

Mijn chef werkeenheid ...	<i>nooit</i>					<i>altijd</i>				
1. verwacht van mij dat ik doelen voor mijzelf stel	①	②	③	④	⑤					
3. stimuleert mij problemen zelf op te lossen	①	②	③	④	⑤					
5. stelt mij vragen die mij aansporen na te denken over de manier waarop ik dingen doe	①	②	③	④	⑤					
6. heeft ideeën die mij hebben uitgedaagd sommige uitgangspunten met betrekking tot mijn werk opnieuw te overwegen	①	②	③	④	⑤					
7. wanneer ik een probleem heb vraagt hij/zij mij daarvoor een oplossing te vinden	①	②	③	④	⑤					

**Motivatie**

Mijn trainer ...	<i>nooit</i>					<i>altijd</i>				
1. maakt mij bewust van gemeenschappelijke waarden, aspiraties en idealen	①	②	③	④	⑤					
2. stimuleert mij de kwaliteit van mijn eigen werk te beoordelen	①	②	③	④	⑤					
3. creëert het gevoel dat we samen aan een belangrijke missie/opdracht werken	①	②	③	④	⑤					
4. inspireert mij veel meer voor elkaar te krijgen dan ik zonder hem/haar zou hebben gekund	①	②	③	④	⑤					
5. versterkt mijn gevoel voor optimisme voor de toekomst	①	②	③	④	⑤					
6. inspireert mij zo goed mogelijke prestaties te leveren	①	②	③	④	⑤					
7. motiveert mij meer te doen dan ik oorspronkelijk had verwacht	①	②	③	④	⑤					
8. daagt mij uit hoge doelen voor mijzelf te stellen	①	②	③	④	⑤					
9. stimuleert mij mijn talenten te ontwikkelen	①	②	③	④	⑤					

**In-role Performance meet-instrument.**


---

<b>1</b>	Het doel van het traject is behaald	①	②	③	④	⑤
<b>2</b>	Ik bezit de criteria voor het beheersen van vaardigheden die te spraken zijn gekomen bij het traject	①	②	③	④	⑤
<b>3</b>	Ik bezit nu een grotere expertise over de taken van mijn baan	①	②	③	④	⑤
<b>4</b>	Ik bezit nu alle kwaliteiten die nodig zijn voor mijn baan	①	②	③	④	⑤
<b>5</b>	Ik kan nu meer verantwoordelijkheid dan dat ik toegewezen krijg	①	②	③	④	⑤
<b>6</b>	Ik bezit de competenties die van belang zijn bij het uitvoeren van opdrachten, en ga hier vaardig mee om	①	②	③	④	⑤
<b>7</b>	Ik voer opdrachten uit zoals van mij verwacht wordt	①	②	③	④	⑤
<b>8</b>	Ik organiseer en plan om doelen van de baan en deadlines te behalen	①	②	③	④	⑤
<b>9</b>	Ik lever producten van hogere kwaliteit	①	②	③	④	⑤
<b>10</b>	Ik maak beter gebruik van mijn werktijd	①	②	③	④	⑤

---