

Het verband tussen feedbackperceptie en de complementariteit van interpersoonlijke gedragingen

Myrthe J. Wessels

Universiteit Utrecht

Thema gebied: Feedback in Interactie en Scaffolding

Studentnummer: 3512371

Begeleidende docent: Piet Kommers

Tweede beoordelaar: Frans Prins

Datum: 17-12-2014

Samenvatting

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal: In hoeverre bestaat in een hiërarchische organisatorische context een verband tussen de complementariteit van interpersoonlijke gedragingen tussen de feedbackgever en de ontvanger en de feedbackperceptie van de ontvanger tijdens een feedbackgesprek? Het geven van feedback aan medewerkers heeft voor een organisatie vele voordelen, maar om daadwerkelijk te kunnen leren van feedback is het van belang dat deze als positief beoordeeld wordt (Hattie & Timperly, 2007; Jawahar, 2006). Hoe positief deze feedbackperceptie beoordeeld wordt heeft een relatie met het interpersoonlijk gedrag wat tijdens het gesprek aanwezig is (e.g. Brett & Atwater, 2001; Leung et al., 2001; Sparr & Sonnentag, 2008), maar een gat in de literatuur bestaat tussen de complementariteit, ofwel de samenhang, van dit gedrag en de uiteindelijke feedbackperceptie. Het onderzoek werd uitgevoerd bij feedbackgesprekken tussen twee leidinggevende en negentien medewerkers op de Hogeschool in Utrecht, door middel van twee vragenlijsten, de QSDI en de FPQ. Geen verband werd gevonden tussen de mate van complementariteit en de feedbackperceptie. De onderzoeker vond wel een verband tussen de complementariteit van de nabijheidsdimensie en de feedbackperceptie, $r = -.481$, $p = .025$, eenzijdig. Verschillen in de linker en de rechterkant van de IPC konden niet onderzocht worden doordat alle data geplaatst was in de rechterkant van de IPC. De eerste limitatie is dan ook dat de bevindingen alleen gelden voor gedrag aan de rechterkant van de IPC. Een tweede limitatie is dat de externe validiteit van dit onderzoek niet hoog is door een kleine steekproef met een beperkte variatie. Geconcludeerd kan worden dat de leidinggevenden van de onderzochte afdelingen hun gedrag aangaande de mate van nabijheid complementair moeten aanpassen aan de medewerker voor een zo positief mogelijke feedbackperceptie van de medewerker. Vervolgonderzoek is nodig om dit naar een bredere context te kunnen generaliseren.

Kernwoorden: Feedbackperceptie, complementariteit, interpersoonlijke gedragingen, hiërarchische organisatorische context

Inleiding

Feedback in zowel een educatieve als een hiërarchische organisatorische context geeft informatie aan de feedbackontvanger over zijn leerproces en prestaties (Narciss, 2008). Op deze manier wordt het mogelijk gemaakt de kloof tussen wat de lerende begrijpt en wat begrepen moet worden te dichten (Hattie & Timperly, 2007) en kan ontdekt worden of op de juiste manier gehandeld wordt (Narciss, 2008). Feedback op de werkplek heeft dan ook een beslissende rol bij het leerproces en de ontwikkeling van een individu (Andrews & Kacmar, 2001; Hounsell, 2003; Weaver, 2007).

Volgens Andrews en Kacmar (2001) kan feedback op de werkplek gegeven worden door vijf verschillende bronnen: De organisatie, de leidinggevende, de collega's, de taak en het individu zelf. Clampitt en Downs (1993) beweren dat hiërarchische feedback, de feedback van leidinggevende, de meeste impact heeft op de productiviteit van een individu. Susskind, Borchgrevink, Kacmar en Brymer (2000) sluiten hierop aan door te beweren dat medewerkers meer voldoening in hun werk vinden wanneer leidinggevend feedback geven over prestaties, dan wanneer leidinggevend dit niet doen. Het geven van feedback aan werknemers over hun werkprestaties is dan ook een essentieel element van leidinggevend gedrag (Leung, Su, & Morris, 2001).

Het geven van feedback heeft een aantal voordelen voor het individu en voor de organisatie waarin het individu werkzaam is. Zo speelt hiërarchische feedback een belangrijke rol in toekomstige prestaties (Kluger & DeNisi, 1996), in de ontwikkeling van de loopbaan en in het ontstaan van gedragingen tegenover de organisatie (Ilgen, Peterson, Martin, & Boeschen, 1981). Feedback leidt echter niet automatisch tot deze voordelen (Hattie & Timperly, 2007; Kluger & DeNisi, 1996). Zo zijn de voordelen afhankelijk van de reactie van de feedbackontvanger. Om te kunnen leren van de gekregen feedback en deze te kunnen toepassen, zullen de feedbackontvangers de feedback positief moeten ervaren en beoordelen (Hattie & Timperly, 2007; Jawahar, 2006). Vanwege het belang van een positieve feedbackperceptie zal in dit onderzoek aandacht worden besteed aan de situatie waarin de feedback als positief wordt ervaren. Een positieve en tevreden perceptie over feedback gaat onder andere gepaard met het waargenomen nut en rechtvaardigheid (Keeping & Levy, 2000). Yorke (2003)

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

geeft dan ook aan dat aandacht besteed moet worden aan de manier van het geven en het ontvangen van feedback.

Bij het geven en ontvangen van feedback kan onderscheid gemaakt worden tussen feedback als eenrichtingsverkeer, waarbij de feedbackgever enkel informatie geeft aan de feedbackontvanger, en feedback als tweerichtingsverkeer, waarbij de feedbackgever en de feedbackontvanger met elkaar in interactie zijn (Askew & Lodge, 2000; Van de Ridder, McGaghie, Stokking, & Ten Cate, 2008). Bij feedback in interactie beïnvloeden de participanten elkaars gedrag (Wubbels, Brekelmans, den Brok, & Tartwijk, 2005). Hierbij blijkt dat het interpersoonlijke gedrag van één persoon de neiging heeft tot het uitlokken of beperken van het gedrag van de ander en vice versa, wat interpersoonlijke complementariteit wordt genoemd (Carson, 1969; Kiesler, 1983; Markey, Funder, & Ozer, 2003; Tracey, 1994).

Ondanks het feit dat feedback op de werkplek een centrale impact heeft op het leren en ontwikkelen van een individu, blijft dit onderwerp relatief onderbelicht (Higgins, Hartley, & Skelton, 2002). Het blijkt dat veel onderzoek is gedaan naar het geven van feedback op de werkplek door een leidinggevende aan een ondergeschikte (Brett & Atwater, 2001) en naar onder welke omstandigheden deze feedback effectief is. Weinig is bekend over hoe de feedbackontvanger de feedback ervaart, ook wel feedbackperceptie genoemd (Strijbos, Narciss, & Dünnebier, 2010; Raemdonck & Strijbos, 2013). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat feedbackperceptie een relatie heeft met het interpersoonlijk gedrag wat ontstaat tijdens een feedbackgesprek (e.g. Brett & Atwater, 2001; Leung et al., 2001; Sparr & Sonnentag, 2008). Deze onderzoeken kijken naar de gedragingen die op dat moment los van elkaar aanwezig zijn en niet naar de complementariteit, ofwel de samenhang, van deze gedragingen. Dit terwijl bij feedback in interactie de gedragingen van de participanten elkaar beïnvloeden en dan ook niet los van elkaar gezien kunnen worden. Over invloed van deze complementariteit van interpersoonlijke gedragingen is nog veel onduidelijkheid (Tracey, 2004).

Het lijkt dan ook dat een gat bestaat in de literatuur over feedback in een hiërarchische organisatorische context met betrekking tot de feedbackperceptie van de feedbackontvanger en de complementariteit van interpersoonlijk gedrag. Vanwege het belang van de feedbackperceptie zal de

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

leidinggevende op de hoogte moeten zijn hoe hij de feedbackperceptie bij de ontvanger zo positief mogelijk kan maken. Dit onderzoek zal dan ook gaan over de relatie tussen de complementariteit van het interpersoonlijk gedrag en de feedbackperceptie van de feedbackontvanger. Hierdoor wordt de literatuur aangevuld en geeft dit informatie of een leidinggevende zijn gedrag complementair moet aanpassen aan de medewerker om het leerproces van medewerkers te optimaliseren.

Feedbackperceptie

Volgens Strijbos, Narciss, en Dünnebier (2010) is feedbackperceptie onder te verdelen in vijf componenten: acceptatie, rechtvaardigheid, bruikbaarheid, bereidheid tot veranderen en invloed op iemands gemoedstoestand. Deze vijf componenten zijn onafhankelijk van het soort feedback en van het geslacht van de feedbackgever of de feedbackontvanger (Strijbos, Pat-El, & Narciss, 2010). De eerste drie componenten hebben een gemeenschappelijke variantie, ofwel een grote samenhang in het verklaren van de spreiding. Hierdoor vallen ze onder de noemer '*Perceived Adequacy of Feedback (PAF)*' (Strijbos, Narciss, & Dünnebier, 2010; Strijbos, Pat-El, & Narciss, 2010; Raemdonck & Strijbos, 2013). PAF blijkt een voorspeller te zijn voor de laatste twee componenten: De bereidheid tot veranderen en de invloed op iemands gemoedstoestand (Strijbos, Pat-El, & Narciss, 2010).

PAF. Strijbos, Narciss en Dünnebier (2010) geven aan dat wanneer het individu het eens is met de ontvangen feedback en deze niet afwijkt, de kans groter is dat de feedback *geaccepteerd* wordt. Het blijkt dat negatieve feedback eerder geaccepteerd wordt wanneer deze gegeven wordt door een individu dat hoger in de hiërarchie staat dan de feedbackontvanger (Halperin, Snyder, Shenkel, & Houston, 1976). Om feedback te kunnen accepteren is het nodig dat deze als *rechtvaardig* ervaren wordt door de ontvanger (McDowall & Fletcher, 2004). Dit gebeurt wanneer het individu tevreden is met de feedback en deze terecht en gegrond vindt (Strijbos, Narciss, & Dünnebier, 2010). Wanneer de feedback rechtvaardig is en nauwkeurig aansluit bij het individu, zal de feedback als *bruikbaar* beschouwd worden (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979). Daarnaast wordt de feedback als bruikbaar ervaren wanneer deze behulpzaam is en het individu steun biedt (Strijbos, Narciss, & Dünnebier, 2010)

Bereidheid tot verbeteren. PAF blijkt zoals eerder aangegeven een voorspeller te zijn voor de mate waarin een individu bereid is zich te verbeteren. De acceptatie van de feedback bij de

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

ontvanger heeft dan ook invloed op de mate waarin correcte veranderingen van gedrag plaatsvinden (Ilgen et al., 1979; Kluger & DeNisi, 1996). Bovendien beïnvloedt de perceptie van rechtvaardigheid in zowel organisatorische als educatieve instellingen de doeltreffendheid en relevantie van de feedback (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Wanneer de feedback ervaren wordt als bruikbaar, rechtvaardig en accepteerbaar zal het individu de gekregen feedback dan ook verwerken en energie stoppen in het verbeteren (Stijbos, Narciss, & Dünnebier, 2010).

Invloed op gemoedstoestand. Wanneer individuen de feedback als bruikbaar, rechtvaardig en accepteerbaar beoordelen, zullen zij tijdens de bespreking met de leidinggevende meer gemotiveerd zijn zich te veranderen en hebben zij positievere reacties tegenover de feedback (Brett & Atwater, 2001). Positieve reacties kunnen zich volgens Stijbos, Narciss en Dünnebier (2010) uiten in het tevreden, zelfverzekerd of succesvol voelen. Wanneer de ervaring van PAF negatief is zal het individu negatieve reacties oproepen tegenover de feedback (Brett & Atwater, 2001), die gepaard gaan met het beledigd, boos of gefrustreerd voelen (Stijbos, Narciss & Dünnebier, 2010).

Feedbackperceptie en interpersoonlijk gedrag. Zoals eerder beschreven is het belangrijk dat de feedbackperceptie bij de ontvanger positief is (Hattie & Timperly, 2007; Jawahar, 2006). De mate waarin PAF ervaren wordt speelt hier een grote rol in (Stijbos, Narciss & Dünnebier, 2010). Het interpersoonlijk gedrag van de participanten lijkt een invloed te hebben op hoe alle onderdelen van PAF ervaren worden. Zo hangt deze ervaring af van de relationele aard, bijvoorbeeld in hoeverre de toon van de feedbackgever attent is (Baron, 1993). Leung et al. (2001) geven daarnaast aan dat de acceptatie van feedback minder wordt naarmate de interpersoonlijke behandeling negatiever wordt ervaren. De acceptatie van feedback is volgens hen dan ook de mediator tussen ervaren interpersoonlijke behandeling en het veranderen of verbeteren van gedrag.

De perceptie van rechtvaardigheid blijkt eveneens sensitief te zijn voor de kwaliteit van interpersoonlijke gedragingen tussen een leidinggevende en een medewerker (Leung et al., 2001). Sparr en Sonnentag (2008) sluiten hierop aan en beweren dat de rechtvaardigheid van feedback een beroep doet op de interactionele dimensie van Colquitt (2001). Deze dimensie verwijst naar een eerlijk en respectvol verloop van de behandeling van de feedbackontvanger.

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

De perceptie van bruikbaarheid heeft, zoals eerder naar voren kwam, een relatie met het interpersoonlijk gedrag tijdens het feedbackgesprek en met de gemoedstoestand (Brett & Atwater, 2001). Gesteld kan worden dat alle drie de componenten van PAF een relatie lijken te hebben met interpersoonlijk gedrag.

Interpersoonlijke Gedragingen

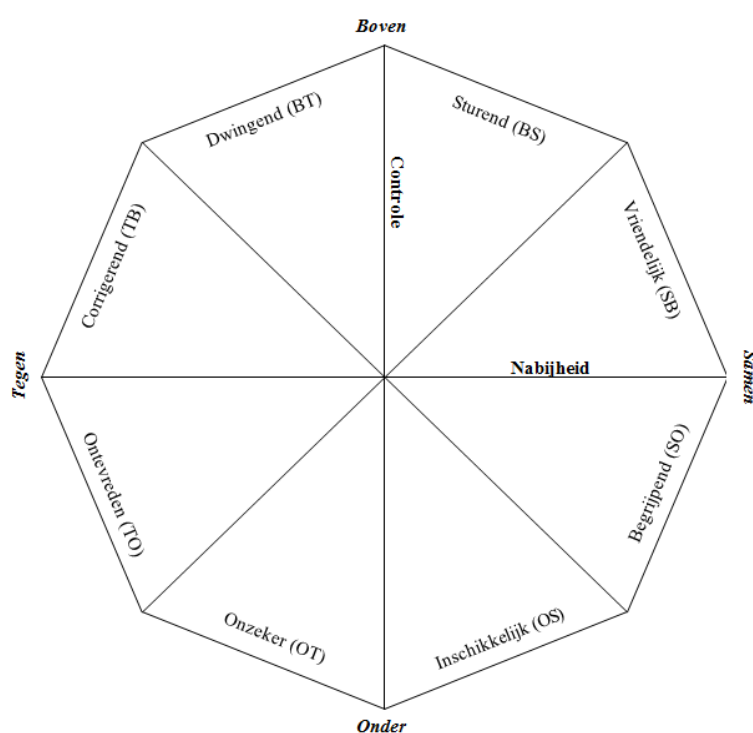
Feedback is een sociaal proces (Carless, 2006) waarin de individuen die deelnemen aan de communicatie elkaars gedrag beïnvloeden (Wubbels et al., 2005). Alle sociale gedragingen liggen, volgens interpersoonlijke theorieën, ten grondslag aan de dimensies nabijheid en controle (Kiesler & Auerbach, 2003). De nabijheidsdimensie bevat de mate van vriendelijkheid, gemeenschap, solidariteit, warmte of liefde. De controledimensie bevat de mate van dominantie, *agency*, status, *power of* controle (Locke & Sadler, 2007). Beide dimensies hebben in de literatuur verschillende benamingen, maar betekenen hetzelfde. In alle literatuur wordt namelijk de eerste dimensie beschreven als de mate waarin een individu emotioneel betrokken is en de tweede dimensie als de mate waarin het gedrag van het individu sturend is (de Kleijn, Mainhard, Meijer, Pilot, & Brekelmans, 2012). In dit onderzoek zullen de benamingen ‘nabijheid’ en ‘controle’ gebruikt worden.

De dimensies nabijheid en controle zijn gecombineerd in één model, de *interpersonal circle* (IPC; Figuur 1). Hierbij is op de verticale as de mate van controle aangegeven en op de horizontale as de mate van nabijheid (e.g. Kiesler & Auerbach, 2003; Leary, 1957). In het model worden alle interpersoonlijke gedragingen beschreven als een combinatie van de mate van nabijheid en de mate van controle, waardoor uit elk punt op de IPC een interpersoonlijk karakter voortkomt (Locke & Sadler, 2007). De interpersoonlijke karakters zijn in te delen in acht vlakken op de cirkel en zijn vanaf rechtsboven met de klok mee: Sturend (BS), vriendelijk (SB), begrijpend (SO), inschikkelijk (OS), onzeker (OT), ontevreden (TO), corrigerend (TB) en dwingend (BT; de Kleijn et al., 2012). De IPC is het meest gebruikte model voor het conceptualiseren, organiseren en beoordelen van interpersoonlijke gedragingen (Horowitz, 2004; Kiesler, 1983).

Gebleken is dat de nabijheidsdimensie belangrijker wordt geacht dan de controledimensie. Vooral bij het beoordelen van het gedrag van anderen geven mensen aan dat de nabijheidsdimensie

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

meer relevant en gewenst is (Abele & Wojcizke, 2007). Wojciszke, Bazinska en Jaworski (1998) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van de nabijheidsdimensie op de mate waarin participanten de interpersoonlijke gedragingen positief ervaren. Hieruit blijkt voor beide participanten dat de interpersoonlijke gedragingen positiever worden ervaren wanneer de mate van nabijheid groter wordt. Zoals te zien is in Figuur 1 hebben de interpersoonlijke karakters sturend, vriendelijk, begrijpend en inschikkelijk een relatief hoge mate van nabijheid. Gedacht wordt dan ook dat deze karakters een positieve ervaring met de interpersoonlijke gedragingen opleveren. Deze positieve ervaring bevordert bij de medewerker de positieve reacties naar de organisatie, de baantevredenheid (Moorman, 1991) en de mate waarin negatieve besluiten worden geaccepteerd (Greenberg, 1994; Lind, Kulik, Ambrose, & de Vera Park, 1993).



Figuur 1. De IPC met de dimensies controle en nabijheid en de acht interpersoonlijke karakters.

Complementariteit

Een positieve perceptie van de interpersoonlijke gedragingen hangt niet alleen samen met de mate van nabijheid (Wojciszke et al., 1998), maar ook met de complementariteit van de gedragingen (Carson, 1969; Horowitz, Wilson, Turan, Zolotsey, Constantino, & Henderson, 2006; Kiesler, 1983; Tracey, 1994). Bij interpersoonlijke complementariteit wordt gesteld dat tijdens een interactie het

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

interpersoonlijke gedrag van één persoon de neiging heeft tot het uitlokken of beperken van het gedrag van de ander en vice versa. Complementair gedrag komt voor wanneer de participanten dezelfde mate van nabijheid vertonen, maar de tegenovergestelde mate van controle (Carson, 1969; Horowitz, Locke, Morse, Waikar, Dryer, Tow, & Ghannam, 1991; Kiesler, 1983; Sadler, Ethier, Gunn, Duong, & Woody, 2009; Tracey, 1994). Wanneer deze resultaten gekoppeld worden aan de IPC kan gesteld worden dat de interpersoonlijke karakters sturend-inschikkelijk, vriendelijk-begrijpend, dwingend-onzeker, corrigerend-ontevreden complementair aan elkaar zijn. Wanneer de participanten complementair op elkaar reageren wordt de communicatie door hen als prettig en veilig ervaren (Carson, 1969; Kiesler, 1983; Tracey, 1994). Daarnaast wordt verondersteld dat dan de relatie tussen de participanten langer duurt en beter wordt geëvalueerd (Dryer & Horowitz, 1997; Estroff & Nowicki, 1992). Interpersoonlijke gedragingen hebben dan ook het doel om complementaire reacties van anderen te ontvangen (Horowitz et al., 2006). Hierbij is wel een verschil op te merken in complementariteit met een positieve mate van nabijheid en met een negatieve mate van nabijheid (Henry, Schacht, & Strupp, 1986; Tracey, 1994), waarbij complementaire reacties met een positieve mate van nabijheid met betrekking tot gedragsveranderingen tot positievere uitkomsten leiden (Henry et al., 1986).

Wanneer een participant niet de complementaire reactie geeft wordt dit a-complementair of anti-complementair genoemd. Bij een a-complementaire reactie zal de reactie van een participant complementair zijn aangaande één dimensie. Dit betekent dat de participanten dezelfde mate van nabijheid en controle vertonen of dat ze de tegenovergestelde mate van controle en van nabijheid laten zien (Carson, 1969; Kiesler, 1983). Wanneer een participant een reactie geeft die aan geen enkele dimensie complementair is, wordt dit anti-complementair genoemd. Dit betekent dat dezelfde mate van controle en de tegenovergestelde mate van nabijheid vertoond wordt. Anti-complementair gedrag is daarmee precies het tegenovergestelde van complementair en is het minst voor de hand liggende gedrag in een interactie (Carson, 1969, Kiesler, 1983, Tracey, 1994). Beide vormen van een niet complementaire reactie worden non-complementair genoemd. Dit kan de gezamenlijke productiviteit belemmeren (Kiesler, 1983) en onvrede opleveren over de interactie (Horowitz et al., 2006).

Huidig Onderzoek

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal: In hoeverre bestaat in een hiërarchische organisatorische context een verband tussen de complementariteit van interpersoonlijke gedragingen tussen de feedbackgever en de ontvanger en de feedbackperceptie van de ontvanger tijdens een feedbackgesprek? Dit wordt onderzocht bij feedbackgesprekken tussen leidinggevend en medewerkers op de Hogeschool in Utrecht.

Verwacht wordt dat de feedbackperceptie van de ontvanger positiever zal zijn bij een complementaire reactie dan bij een non-complementaire reactie. Deze bewering komt voort uit literatuur wat aangeeft dat complementaire interpersoonlijke gedragingen zorgen voor een positieve ervaring van interpersoonlijk gedrag (Carson, 1969; Horowitz et al., 2006; Kiesler, 1983; Tracey, 1994), wat zorgt voor een positieve feedbackperceptie (Baron, 1993; Brett & Atwater, 2001; Leung et al., 2001; Sparr & Sonnentag, 2008).

Vanwege het feit dat een hoge mate van nabijheid zorgt voor een prettig gesprek (Wojciszke et al., 1998) en een complementaire reactie met een hoge mate van nabijheid gerelateerd is aan positieve uitkomsten (Henry et al., 1986), wordt verwacht dat voornamelijk de complementaire reacties met een hoge mate van nabijheid een positieve feedbackperceptie zal opleveren en dat dan ook een verschil in feedbackperceptie te zien zal zijn tussen de linkerhelft en rechterhelft van de IPC. Wanneer dit vertaald wordt in interpersoonlijke karakters wordt verwacht dat wanneer de combinatie sturend-inschikkelijk of vriendelijk-begrijpend in een gesprek aanwezig is, de feedbackontvanger een positievere feedbackperceptie heeft dan bij een complementaire combinatie aan de linkerkant van de cirkel.

Wanneer naar a-complementaire reacties wordt gekeken wordt verwacht dat de mate van complementariteit aangaande de nabijheidsdimensie een positief verband heeft met de feedbackperceptie. Deze bewering komt voort uit het feit dat de nabijheidsdimensie als belangrijker en relevanter wordt gezien bij het beoordelen van het gedrag van een ander, dan de controledimensie (Abele & Wojciszke, 2007).

Methode

Onderzoeksdesign

Het huidige onderzoek heeft een correlatieve design. Onderzocht werd of een correlatie bestaat tussen de variabelen complementariteit en feedbackperceptie. Deze variabelen waren beiden op interval meetniveau.

Participanten

Dit onderzoek werd uitgevoerd op de Hogeschool in Utrecht (HU). De leidinggevenden van alle faculteiten van de HU zijn benaderd per mail met de vraag of zij mee wilden doen aan het onderzoek, zij mochten dit zelf beslissen. In het onderzoek participeerden in totaal twee leidinggevenden en negentien medewerkers. Van de leidinggevenden was één vrouw en één man en beiden hadden de Nederlandse nationaliteit. De vakgroepen waarin zij werkzaam zijn waren omgangskunde en geschiedenis. Het aantal feedbackgesprekken was bij de leidinggevende van de vakgroep omgangskunde elf en bij de leidinggevende van de vakgroep geschiedenis acht. Van de medewerkers waren dertien vrouw en zes man en hadden allen de Nederlandse nationaliteit. Overige participantenkenmerken zijn voor de leidinggevenden en medewerkers weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1

Gemiddelden en Standaardafwijking van Participantkenmerken

Kenmerk	Leidinggevenden		Medewerkers	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Leeftijd (in jaren)	54.53	0.51	47.18	11.04
Ervaring HU (in maanden)	205.24	74.09	167.93	88.81
Aantal FTE's	1	0	.78	.23

Instrumenten

Questionnaire on supervisor-doctoral student interaction. Om de mate van controle en nabijheid bij beide participanten van een feedbackgesprek, de leidinggevende en de werknemer, te meten heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van de Nederlands talige *questionnaire on supervisor-doctoral student interaction* (QSDI; de Kleijn et al., 2012; bijlage 1; bijlage 2). Gekozen werd voor

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

een vragenlijst vanwege het feit dat de participanten van een gesprek het best kunnen oordelen over de interactionele relatie die op dat moment aanwezig is (Kam, 1997). De QSDI, bestaande uit 34 vragen, is oorspronkelijk bedoeld om de mate van controle en nabijheid bij een begeleider en een student te meten. Vanwege de hiërarchie en de algemene vragen kon de onderzoeker deze vragenlijst gebruiken voor het huidige onderzoek. Elk item van de QSDI werd door de feedbackontvanger en de feedbackgever gescoord op een vijf-punts Likert schaal, waarbij de minimumscore 1 'nooit' en de maximumscore 5 'altijd' aangaf.

Om de inhoudsvaliditeit van dit instrument te onderzoeken zou normaal een confirmatieve factoranalyse gedaan worden, met als doel de onderliggende structuur en relaties tussen de variabelen te toetsen. Omdat de QSDI een veel gebruikte vragenlijst is werd verwacht dat geen verandering zou zijn in de structuur. Vanwege de kleine steekproef zijn meer items dan participanten onderzocht en heeft het uitvoeren van een factoranalyse geen nut. Omdat de QSDI een bestaande vragenlijst is en uitgebreid is getest, is de verdeling van schalen van de Kleijn en collega's (2012) aangehouden. In Tabel 2 is voor elke schaal, het aantal items en een voorbeelditem gegeven.

De interne betrouwbaarheid van de schalen van de QSDI werd bepaald door de Cronbach's alpha te berekenen. Hierbij werd een Cronbach's alpha hoger dan .7 als betrouwbaar beoordeeld (Gravetter & Forzano, 2009), een Cronbach's alpha tussen de .6 en .7 als zwakke schaal en bij een alpha lager dan .60 kon de schaal niet meegenomen worden in het onderzoek (Stokking, 2014). Tijdens het onderzoek zijn dan ook geen uitspraken gedaan over de schalen met een Cronbach's alpha lager dan .6. Daarnaast zijn de resultaten aangaande de zwakke schalen met een Cronbach's alpha tussen de .6 en .7, voorzichtig geïnterpreteerd.

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

Tabel 2

Aantal Items en Voorbeelditem per Schaal van QSDI

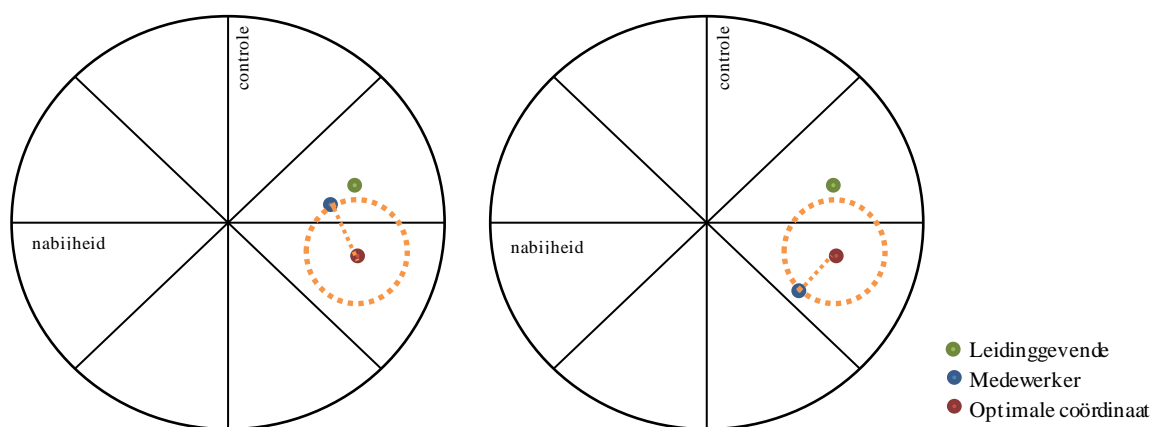
Schaal	Aantal items	Voorbeelditem
Sturend	4	... weet waar zij/hij het over heeft
Vriendelijk	4	... helpt me
Begrijpend	5	... vertrouwt me
Inschikkelijk	5	... vindt mijn ideeën snel goed
Onzeker	4	... is onzeker
Ontevreden	4	... zorgt voor een verwarrende sfeer
Corrigerend	4	... heeft snel kritiek op me
Dwingend	4	... is streng

Noot. ... = de leidinggevende of de medewerker

Berekenen complementariteit. Om de mate van complementariteit te berekenen werden twee verschillende analysetechnieken gebruikt. Dit werd gedaan vanwege het feit dat deze elkaar aanvullen op hun negatieve punten. Uit de QSDI werd voor zowel nabijheid als controle een score tussen de -1 en 1 berekend, zodat de coördinaten in de IPC bepaald konden worden. De participanten die in een straal van .2 om het nulpunt heen lagen werden niet meegenomen in latere berekeningen. Dit werd gedaan omdat deze coördinaten zo dichtbij alle andere octanten liggen, dat het onderscheid minder duidelijk is. Voor de eerste techniek werd vervolgens gekeken naar het coördinaat van het gedrag van de leidinggevende en hiervoor werd het perfecte complementariteitcoördinaat berekend. Met behulp van de Euclidische afstandsfunctie in SPSS werd de afstand bepaald tussen het perfecte complementariteitcoördinaat en het coördinaat van de medewerker. Hoe kleiner de afstand hoe hoger de mate van complementariteit tussen de interpersoonlijke gedragingen van de leidinggevende en de medewerker. Het nadeel van deze techniek is dat geen rekening gehouden werd met de scheidingsassen tussen de verschillende karakters. Een voorbeeld hiervan is gegeven in Figuur 2. Daar is te zien dat alle coördinaten op de oranje cirkel dezelfde afstandswaarde kunnen krijgen. Dit terwijl de participant bij de linker cirkel een positieve mate van controle vertoont en de participant bij de

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

rechter cirkel een negatieve. Beide zitten dan ook in een ander octant, maar met deze techniek wordt dat niet duidelijk.



Figuur 2. Twee coördinaten op de IPC met dezelfde afstand, maar verschillende octanten.

Voor de tweede techniek werden uit de QSDI octantscores berekend. Deze scores gaven aan in welk van de acht interpersoonlijke karakters van de IPC de gedragingen van de participanten pasten. De combinatie van deze karakters kon gekoppeld worden aan een score voor de mate van complementariteit (Tabel 3). Hoe hoger de combinatiescore, hoe hoger de mate van complementariteit. Deze techniek was een aanvulling op de eerste techniek, omdat rekening gehouden werd met de scheidingslijnen tussen de octanten. Het nadeel aan deze techniek was dat twee participanten dezelfde score van de mate van nabijheid konden krijgen, terwijl de ene participant verder van het optimale punt kon liggen dan de ander (Figuur 3). Vanwege het feit dat het verschil in afstand bij deze techniek een probleem vormt, kan de eerste techniek deze aanvullen.

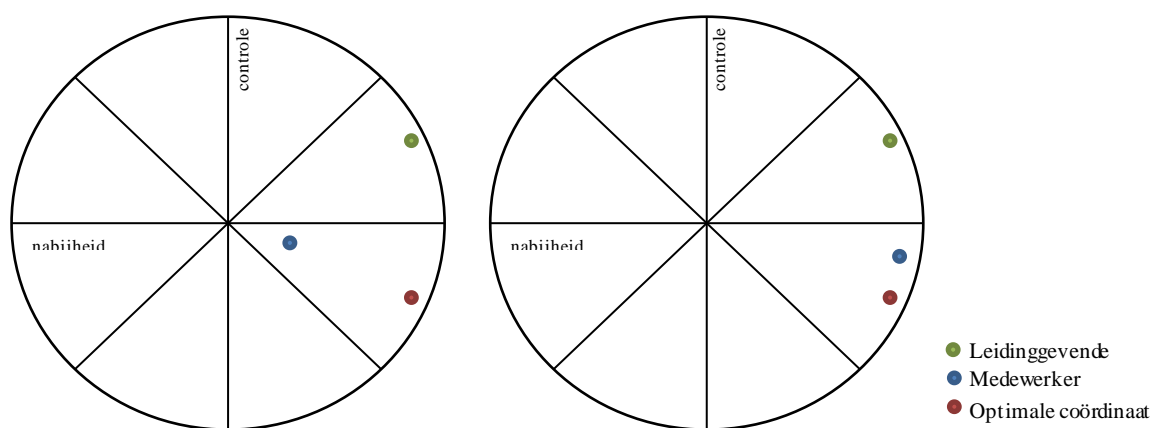
FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

Tabel 3

Mate van Complementariteit bij Combinatie Interpersoonlijke Gedragingen

Gedrag	Gedrag							
	BS	SB	SO	OS	OT	TO	TB	BT
BS	2	3	4	5	4	3	2	1
SB	3	4	5	4	3	2	1	2
SO	4	5	4	3	2	1	2	3
OS	5	4	3	2	1	2	3	4
OT	4	3	2	1	2	3	4	5
TO	3	2	1	2	3	4	5	4
TB	2	1	2	3	4	5	4	3
BT	1	2	3	4	5	4	3	2

Noot. Hogere nummers indiceren grotere mate complementariteit: 5 = complementair, 4, 3 en 2 = acomplementair, 1 = anticomplementair. BS = sturend, SB = vriendelijk, SO = begrijpend, OS = inschikkelijk, OT = onzeker, TO = ontevreden, TB = corrigerend, BT = dwingend. Verkregen van “Levels of Interpersonal Complementarity: A Simplex representation,” van T. J. G. Tracey, 2004, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, p. 1213. Copyright 2004 van the Society for Personality and Social Psychology, Inc.



Figuur 3. Twee coördinaten op de IPC in hetzelfde octant, maar verschillende afstand.

Feedback perceptions questionnaire. Om de feedbackperceptie te meten heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van de *feedback perceptions questionnaire* (FPQ; bijlage 3). Dit instrument is een vragenlijst ontwikkeld door Strijbos, Narciss en Dünnebier (2010) en bevat in totaal 18 vragen, aangaande hoe de ontvangen feedback ervaren is in termen van acceptatie, rechtvaardigheid, bruikbaarheid, bereidheid tot veranderen en invloed op iemands gemoedstoestand. Elk item werd door de feedbackontvanger gescoord op een vijf-punts Likert schaal, waarbij de minimumscore 1 ‘helemaal mee oneens’ en de maximumscore 5 ‘helemaal mee eens’ aangaf. De vragenlijst is aangepast aan de context van het onderzoek door de vragen te richten op één persoon en door in twee vragen de term ‘onderzoeksopzet’ te vervangen door ‘werkwijze’. Een voorbeeld van deze aanpassingen is: Ik ga op basis van de feedback mijn werkwijze verbeteren.

Om de inhoudsvaliditeit van dit instrument te onderzoeken zou, net als bij de QSDI een confirmatieve factoranalyse gedaan worden, met als doel de onderliggende structuur en relaties tussen de variabelen te toetsen. Hierbij werd verwacht dat geen verandering zou zijn in de structuur, omdat de FPQ een veel gebruikte vragenlijst is. Vanwege de kleine steekproef zijn meer items dan participanten onderzocht en heeft het uitvoeren van een factoranalyse geen nut. Omdat de FPQ een bestaande vragenlijst is en uitgebreid is getest, is de verdeling van schalen van Strijbos en collega's (2010) aangehouden. In Tabel 4 is voor elke schaal, het aantal items en een voorbeelditem gegeven.

Naast de factoranalyse werd de betrouwbaarheid van de schalen van de FPQ bepaald door de Cronbach's alpha te berekenen. Hierbij werd een Cronbach's alpha hoger dan .7 als betrouwbaar beoordeeld (Gravetter & Forzano, 2009), een Cronbach's alpha tussen de .6 en .7 als zwakke schaal en bij een alpha lager dan .60 kon de schaal niet meegenomen worden in het onderzoek (Stokking, 2014).

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

Tabel 4

Aantal Items en Voorbeelditem per Schaal van de FPQ

Schaal	Aantal items	Voorbeelditem
Acceptatie	3	Ik accepteer de feedback die ik gekregen heb
Rechtvaardigheid	3	Ik vind de feedback die ik gekregen heb terecht
Bruikbaarheid	3	Ik vind de feedback die ik gekregen heb bruikbaar
Subtotaal PAF	9	-
Bereidheid tot Veranderen	3	Ik ga de gekregen feedback verwerken
Invloed op Gemoedstoestand	6	Ik voel me tevreden door de feedback
Totaal	18	-

Berekenen feedbackperceptie. Om per participant een score voor de feedbackperceptie te krijgen werd voor elke FPQ de gemiddelde score van de subschalen berekend. Om dit gemiddelde te berekenen werden eerst de negatieve items, vraag 8, 9, 16, 17 en 18, omgescoord. Het gemiddelde kon variëren tussen 1 en 5, waarbij gold hoe hoger de gemiddelde score, hoe positiever de feedbackperceptie van de ontvanger was.

Procedure

Omstreeks februari vonden de feedbackgesprekken tussen de leidinggevenden en de medewerkers van de HU plaats. Deze gesprekken werden één op één gevoerd en vonden plaats in een afgesloten ruimte waar niemand anders bij was. De participanten kregen minimaal één week voorafgaand aan de feedbackgesprekken een informatiebrief over het onderzoek, waarin werd verteld dat onderzoek werd gedaan naar de manier van het geven en ontvangen van feedback. Daarnaast werd genoemd hoeveel tijd ze aan het onderzoek kwijt zouden zijn en dat de vragenlijsten anoniem ingevuld konden worden.

Na het feedbackgesprek vulde de medewerker het toestemmingsformulier, de QSDI over het gedrag van de leidinggevende en de FPQ in. Gebruik werd gemaakt van counterbalancing, waardoor de volgorde van de vragenlijsten bij de medewerkers verschillend was. Op deze manier had de

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

volgorde van de vragenlijsten geen invloed op de resultaten. De leidinggevende vulde het toestemmingsformulier en de QSDI over het gedrag van de medewerker in. Tijdens het invullen van de vragenlijsten waren de medewerker en de leidinggevende niet bij elkaar in een kamer. Door de medewerkers de vragenlijsten te laten inleveren in een afgesloten enveloppe werd gewaarborgd dat niemand anders dan de onderzoeker de antwoorden kon zien. Daarnaast werd het toestemmingsformulier in een andere enveloppe verzameld, zodat de participanten anoniem bleven.

Analyse

Complementariteit en feedbackperceptie. De scores van complementariteit en feedbackperceptie werden ingevoerd in SPSS, waarna de Pearson correlatiecoëfficiënt tussen deze scores werd berekend. Vanwege de verwachting dat een positief verband bestaat tussen beide variabelen werd dit gedaan aan de hand van een eenzijdige toets. De waarde van de correlatiecoëfficiënt kan variëren van -1 tot 1, waarbij -1 een perfect negatief verband aangeeft, 1 een perfect positief verband en bij 0 geen sprake is van een lineaire samenhang tussen de variabelen. Een score van de Pearson correlatiecoëfficiënt tussen de -.1 en -.3 of .1 en .3 werd aangeduid als een zwak verband, een score tussen de -.3 en -.5 of .3 en .5 als matig verband en een score tussen de -.5 en -1 of .5 en 1 als sterk verband (Gravetter & Forzano, 2009). Een significant verband werd gevonden bij $p = <.05$, waarbij de nul-hypothese was: Geen verband bestaat tussen complementariteit en de feedbackperceptie.

Positieve versus negatieve complementariteit. Om te bepalen of de complementaire gedragingen met een hoge mate van nabijheid een hogere score hadden van feedbackperceptie dan de complementaire gedragingen met een lage mate van nabijheid, werd gebruik gemaakt van een onafhankelijke t-toets. De scores van de feedbackperceptie werden opgedeeld in twee groepen: Complementariteit met hoge mate van nabijheid, de rechterkant van de IPC, en complementariteit met lage mate van nabijheid, de linkerkant van de IPC. Een significant verschil werd gevonden bij $p = <.05$, waarbij de nul-hypothese was: Geen verschil bestaat in feedbackperceptie tussen de complementaire gedragingen met een hoge mate van nabijheid en de complementaire gedragingen met een lage mate van nabijheid.

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

Complementariteit nabijheidsdimensie en feedbackperceptie. Om te onderzoeken of een verband bestond tussen de mate van complementariteit aangaande de nabijheidsdimensie en de feedbackperceptie, is de horizontale afstand tussen het optimale complementaire x-coördinaat van nabijheid en het daadwerkelijke x-coördinaat van de medewerker bepaald. In SPSS werd vervolgens de Pearson correlatiecoëfficiënt tussen deze horizontale afstand en de feedbackperceptie berekend. De betekenis van de waarde van de Pearson correlatiecoëfficiënt werd aangehouden zoals beschreven bij het toetsen van de eerste hypothese. Vanwege de verwachting dat een positief verband bestaat tussen beide variabelen werd dit gedaan aan de hand van een eenzijdige toets. Een significant verschil werd gevonden bij $p = <.05$, waarbij de nul-hypothese was: Geen verband bestaat tussen feedbackperceptie en de mate van complementariteit aangaande de nabijheidsdimensie.

Exploratief onderzoek. Zoals eerder beschreven werd in de literatuur aangegeven dat interpersoonlijk gedrag een verband heeft met de feedbackperceptie van de ontvanger (e.g. Brett & Atwater, 2001; Leung et al., 2001; Sparr & Sonnentag, 2008). Om dit verband verder te onderzoeken en te controleren bij deze steekproef werd een exploratief onderzoek gedaan. Hiervoor werden correlaties berekend van de verbanden tussen de feedbackperceptie van de medewerker en de verschillende dimensies van de IPC. Vanwege het belang van de nabijheidsdimensie (Abele & Wojciszke, 2007; Wojciszke, et al., 1998) werd verwacht dat een positief verband bestond tussen de mate van nabijheid van de medewerker of de leidinggevende en de feedbackperceptie, waardoor gebruik werd gemaakt van een eenzijdige toets. Bij het toetsen van de verbanden aangaande de mate van controle werd gebruik gemaakt van een tweezijdige toets. De betekenis van de Pearson correlatiecoëfficiënt, zoals besproken bij de eerste hypothese, werd tevens bij dit exploratieve onderzoek gebruikt. Een significant verschil werd gevonden bij $p = <.05$, waarbij de nul-hypothesen waren: Geen verband bestaat tussen feedbackperceptie en de mate van nabijheid van de medewerker of van de leidinggevende; geen verband bestaat tussen feedbackperceptie en de mate van controle van de medewerker of van de leidinggevende. Dit exploratieve onderzoek werd nogmaals uitgevoerd, waarin beide afdelingen apart werden meegenomen.

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

Daarnaast werd bij het exploratieve onderzoek onderzocht welke dimensie van de IPC een verband heeft met de totale complementariteit. Hiervoor werd de Pearson correlatiecoëfficiënt berekend tussen de horizontale afstand en de complementariteit en de correlatie tussen de verticale afstand en de complementariteit. Hierbij werd de betekenis van de Pearson correlatiecoëfficiënt gebruikt, zoals besproken bij de eerste hypothese. Een significant verschil werd gevonden bij $p = <.05$.

Resultaten

Beschrijvende Statistieken

Voor de QSDI en de FPQ is voor iedere schaal de Cronbach's alpha uitgerekend. Bij de QSDI was de Cronbach's alpha bij de vragenlijst over de medewerkers te laag bij de schalen: sturend, vriendelijk en inschikkelijk. Om de interne betrouwbaarheid te verhogen moesten item 4, item 19 en item 14 verwijderd worden. De schaal inschikkelijk had een Cronbach's alpha van .491 en kon niet verhoogd worden, deze schaal wordt voor de medewerkers dan ook niet meer meegenomen in dit onderzoek. Bij de vragenlijst over de leidinggevenden was de Cronbach's alpha te laag bij de schalen: sturend, inschikkelijk, ontevreden en corrigerend. Om de Cronbach's alpha te verhogen moesten item 7, item 8, item 14 en item 24 verwijderd worden. De vragen die bij de medewerkers en de leidinggevende verwijderd zijn konden de Cronbach's alpha verhogen en hadden allen een negatieve item-rest correlatie of een correlatie lager dan .20 (respectievelijk: .154; -.080; -.186; .080; -.080; -.158; -.215). Omdat de items niet duidelijk positief correleerde met de andere items in de schaal, kan gezegd worden dat deze items niet goed in de schaal pasten en verwijderd moesten worden (Stokking, 2014). In Tabel 5 is voor elke schaal, het aantal items en de bijbehorende Cronbach's alpha, na verwijdering van de items, gegeven. Bij de FPQ konden alle schalen als betrouwbaar beoordeeld worden en was het niet nodig items te verwijderen. In Tabel 6 is voor elke schaal van de FPQ, het aantal items en de bijbehorende Cronbach's alpha gegeven.

In Tabel 7 zijn de beschrijvende statistieken van de feedbackperceptie, de score voor controle en de score voor nabijheid, voor zowel de medewerkers als de leidinggevenden weergegeven. Wat opvalt is dat een beperkte variatie is in de score van controle en nabijheid. Wanneer de data in de IPC

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

geplot wordt is dan ook te zien dat deze erg geclusterd is (Figuur 4). De frequentie en percentages van de verdeling over de octanten van de IPC zijn weergegeven in Tabel 8.

De beschrijvende statistieken van de mate van complementariteit zijn voor de twee verschillende technieken weergegeven in Tabel 9. De beschrijvende statistieken van de mate van complementariteit aangaande één dimensie zijn weergegeven in Tabel 10.

Tabel 5

Aantal Items en Cronbach's Alpha per Schaal van QSDI

Schaal	Aantal items		Cronbach's alpha	
	MW	LG	MW	LG
Sturend	3	3	.645	.740
Vriendelijk	3	4	.778	.789
Begrijpend	5	5	.718	.833
Inschikkelijk	4	4	.491	.613
Onzeker	4	4	.719	.774
Ontevreden	4	3	.622	.614
Corrigerend	4	3	.772	.556
Dwingend	4	4	.783	.707
Nabijheid positief	15	16	.717	.752
Nabijheid negatief	16	14	.714	.716
Controle positief	14	14	.840	.653
Controle negatief	15	16	.617	.694

Noot. MW = de medewerkers, LG = de leidinggevenden.

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

Tabel 6

Aantal Items en Cronbach's Alpha per Schaal van de FPQ

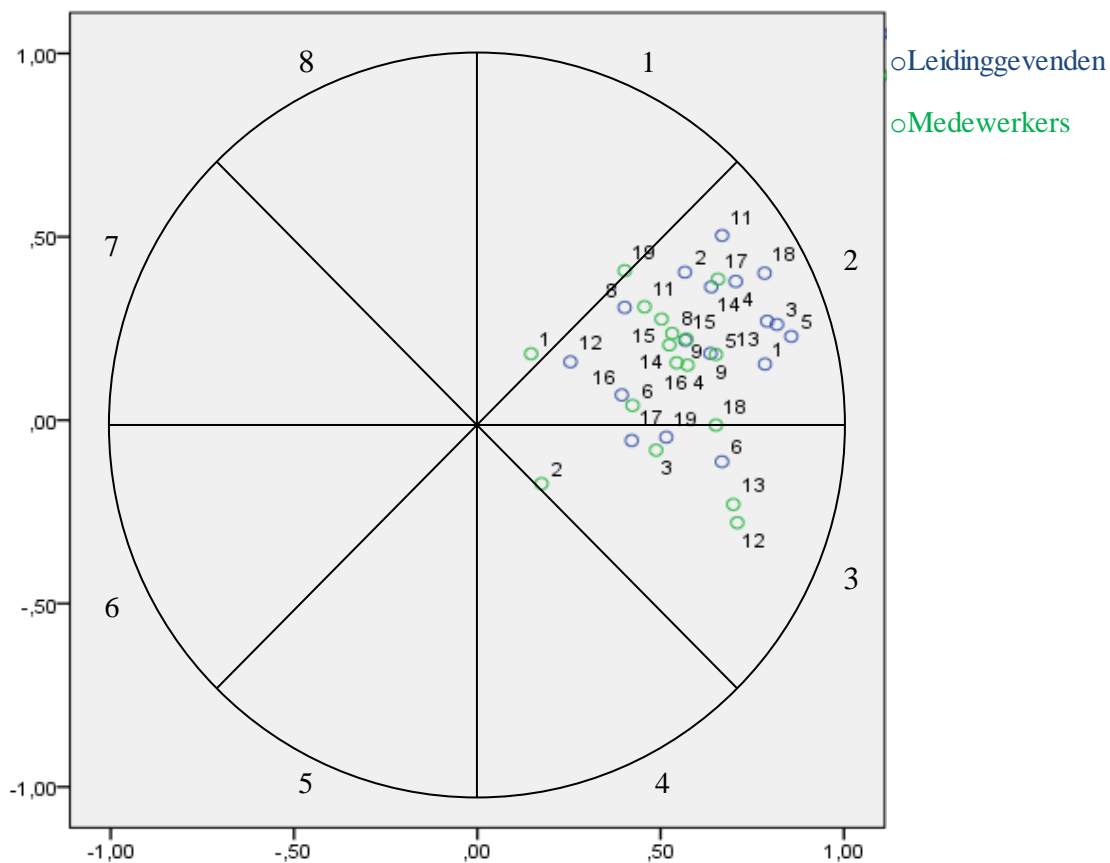
Schaal	Aantal items	Cronbach's alpha
Acceptatie	3	.983
Rechtvaardigheid	3	.899
Bruikbaarheid	3	.770
Subtotaal PAF	9	.947
Bereidheid tot Veranderen	3	.837
Invloed op Gemoedstoestand	6	.827
Totaal	18	.940

Tabel 7

Gemiddelden en Standaarddeviaties voor Feedbackperceptie, Controle en Nabijheid gescheiden voor Medewerkers en Leidinggevenden

Variabele	Medewerkers		Leidinggevenden	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Feedbackperceptie	4.497	.494	-	-
Controle	.116	.207	.217	.176
Nabijheid	.513	.161	.616	.173

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT



Figuur 4. De uitkomsten van karakters geplot in de IPC.

Tabel 8

Frequentie en Percentage in Octanten gesplitst voor Medewerkers en Leidinggevendens

Octant	Medewerkers		Leidinggevendens	
	Frequentie	Percentage	Frequentie	Percentage
1 – sturend	2	12	-	-
2 – vriendelijk	10	59	14	82
3 - begrijpend	5	29	3	18

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

Tabel 9

Mate van Complementariteit voor Twee Technieken

Techniek	<i>n</i>	<i>M</i>	SD	Min	Max
Afstand	17	.455	.172	.10	.84
Octanten	17	4.35	.606	3	5

Tabel 10

Mate van Complementariteit aangaande één Dimensie

Dimensie	<i>n</i>	<i>M</i>	SD	Min	Max
Controle	17	.356	.201	.04	.81
Nabijheid	17	.217	.156	.06	.64

Verband Complementariteit en Feedbackperceptie

Het verband tussen de complementariteit van de interpersoonlijke gedragingen tussen de leidinggevend en de medewerkers werd, zoals eerder beschreven, berekend door middel van twee verschillende technieken. Bij de eerste techniek, de Euclidische afstand, blijkt dat de feedbackperceptie en de mate van complementariteit niet significant correleren, $r = -.100$, $p = .351$, eenzijdig. Tevens werd bij de tweede techniek op basis van octanten geen significant verband gevonden tussen de feedbackperceptie en de mate van complementariteit aan de hand van de octanten, $r = -.240$, $p = .177$, eenzijdig.

Verband Positieve versus Negatieve Complementariteit

De tweede hypothese kan met deze data niet getoetst worden, omdat geen data aanwezig is in de linker helft van de IPC.

Verband Complementariteit Nabijheidsdimensie en Feedbackperceptie

Een negatief matig verband blijkt te bestaan tussen de feedbackperceptie van de medewerker en de complementariteit aangaande de nabijheidsdimensie, $r = -.481$, $p = .025$, eenzijdig. Dit betekent dat hoe groter de complementariteit aangaande de nabijheidsdimensie is, hoe positiever de feedbackperceptie. Wanneer gekeken wordt naar de subschalen van feedbackperceptie geldt dit

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

verband ook voor de schalen PAF, $r = -.476$, $p = .027$, eenzijdig en bereidheid tot verbeteren, $r = -.432$, $p = .047$. Het verband geldt niet voor de schaal invloed op gemoedstoestand, $r = -.297$, $p = .123$, eenzijdig.

Exploratief Onderzoek

Gebleken is dat een positief sterk verband bestaat tussen de mate van de totale complementariteit en de mate van complementariteit aangaande de controledimensie, $r = .793$, $p = .001$, tweezijdig. Dit betekent dat de complementariteit aangaande de controledimensie hoger wordt wanneer de totale complementariteit ook hoger wordt en andersom.

Daarnaast is gebleken dat een matig verband bestaat tussen de mate van nabijheid van de leidinggevenden en de feedbackperceptie van de medewerkers, $r = .435$, $p = .040$, eenzijdig. Dit betekent dat hoe hoger de mate van nabijheid van de leidinggevenden is, hoe positiever de feedbackperceptie van de medewerkers. Dit verband was niet aanwezig voor de mate van controle, $r = .147$, $p = .574$, tweezijdig.

Verschillen leidinggevenden. De beschrijvende statistieken van de data van beide leidinggevenden zijn weergegeven in Tabel 11. Tussen de twee afdelingen zijn geen significante verschillen in gemiddelden van de verschillende variabelen gevonden.

Tabel 11

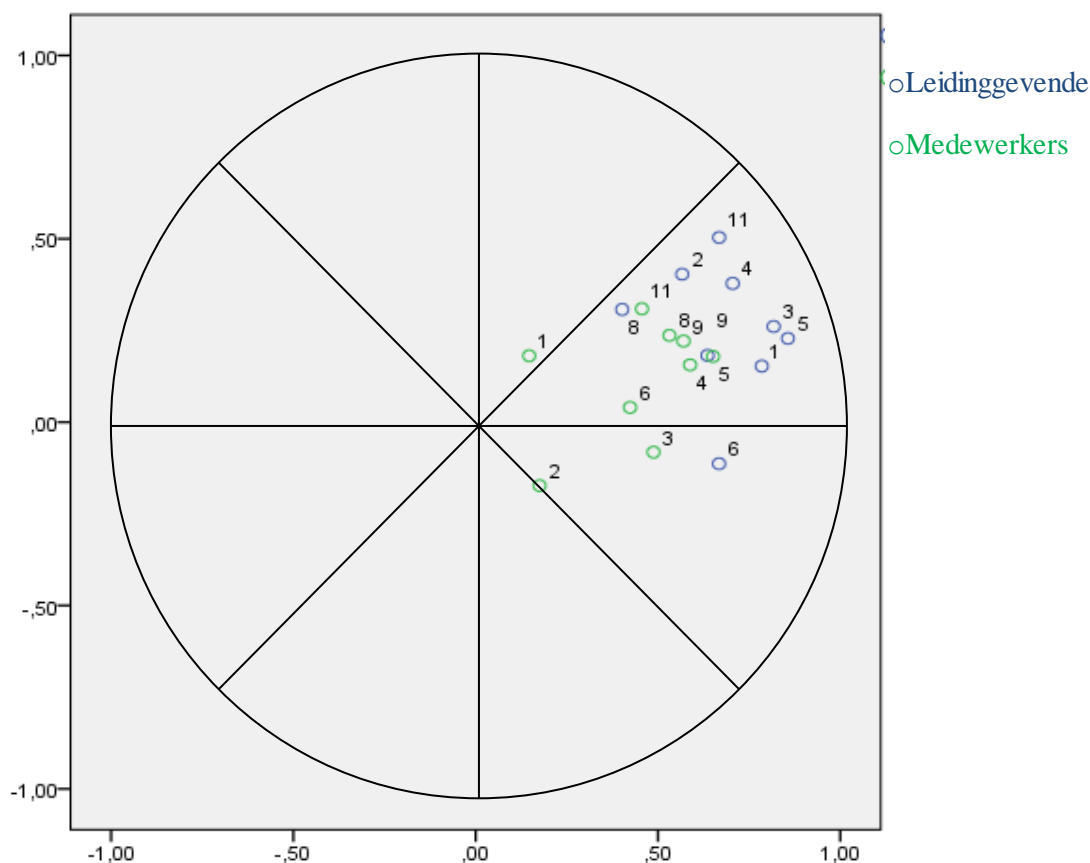
Gemiddelden, Standaardafwijkingen en Steekproefgrootte van Variabelen per Afdeling

Variabele	Omgangskunde ^a		Geschiedenis ^b	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Feedbackperceptie	4.451	.495	4.549	.521
Controle MW	.119	.158	.113	.263
Nabijheid MW	.448	.177	.586	.109
Controle LG	.256	.178	.172	.174
Nabijheid LG	.678	.139	.546	.189

Noot. ^a $n = 9$, ^b $n = 8$, MW = medewerker, LG = leidinggevende.

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

Omgangskunde. De coördinaten van alle participanten bij de afdeling omgangskunde zijn weergegeven in het IPC model (Figuur 5). Wanneer hiernaar wordt gekeken valt op dat de leidinggevende zes keer een hogere mate van controle heeft vertoond dan de medewerkers. Het gemiddelde van de mate van controle van de leidinggevende ($M = .256$, $SD = .178$) lijkt ook hoger dan die van de medewerkers ($M = .119$, $SD = .158$), maar dit verschil is niet significant. Bij de nabijheidsdimensie valt het op dat de leidinggevende acht keer een hogere mate van nabijheid heeft vertoond dan de medewerkers. Het gemiddelde van de mate van nabijheid van de leidinggevende ($M = .678$, $SD = .139$) is tevens hoger dan de het gemiddelde van de medewerkers ($M = .448$, $SD = .177$). Dit verschil is significant, $t(16) = 3.075$, $p = .008$, $d = 1.445$. Daarnaast blijkt dat wanneer de mate van nabijheid van de medewerkers hoger wordt, hun feedbackperceptie positiever wordt, $r = .683$, $p = .021$, eenzijdig. Sprake is van een sterk positief verband.

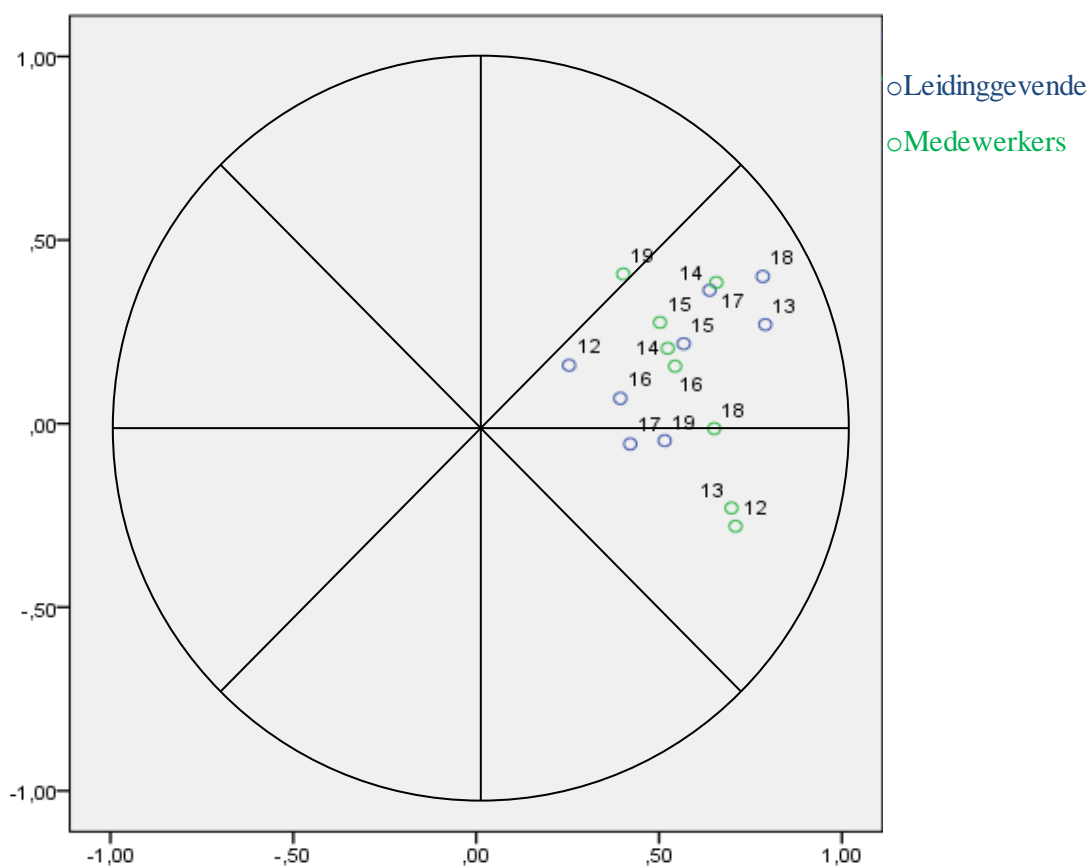


Figuur 5. De coördinaten van de medewerkers en de leidinggevende van omgangskunde in de IPC.

Geschiedenis. In Figuur 6 is te zien dat de helft van de medewerkers bij de afdeling geschiedenis een hogere mate van controle vertoonde dan de leidinggevende. Het gemiddelde van de

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

mate van controle van de medewerkers lijkt iets lager te liggen ($M = .113$, $SD = .263$) dan het gemiddelde van de leidinggevende ($M = .172$, $SD = .174$), dit verschil is niet significant. Daarnaast blijkt uit Figuur 6 dat de leidinggevende vijf keer een hogere mate van nabijheid toonde dan de medewerkers, waarbij het gemiddelde van de mate van nabijheid van de leidinggevende ($M = .546$, $SD = .189$) iets lager lijkt te liggen dan het gemiddelde van de medewerkers ($M = .586$, $SD = .109$). Dit verschil is niet significant. Wel blijkt een sterk positief verband te bestaan tussen de mate van de nabijheid van de leidinggevende en de feedbackperceptie van de medewerkers, $r = .792$, $p = .010$, eenzijdig. Dit betekent dat hoe hoger de mate van nabijheid is van de leidinggevende, hoe hoger de feedbackperceptie van de medewerkers.



Figuur 6. De coördinaten van de medewerkers en de leidinggevende van geschiedenis in de IPC.

Discussie

De onderzoeksvraag die centraal stond was: In hoeverre bestaat in een hiërarchische organisatorische context een verband tussen de complementariteit van interpersoonlijke gedragingen

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

tussen de feedbackgever en de ontvanger en de feedbackperceptie van de ontvanger tijdens een feedbackgesprek? Bij de eerste hypothese werd verwacht dat de feedbackperceptie van de ontvanger positiever zal zijn bij een complementaire reactie dan bij een non-complementaire reactie. Uit de resultaten is gebleken dat de eerste hypothese niet aangenomen kan worden. In dit onderzoek is geen verband gevonden tussen de mate van complementariteit en de feedbackperceptie van de medewerker. Dit zou verklaard kunnen worden door de beperkte variantie van de onderzochte data in de IPC. Alle coördinaten hadden een positieve mate van nabijheid en bevonden zich daarom aan de rechterkant van de IPC. Zoals eerder beschreven blijkt dat de interpersoonlijke gedragingen door beide deelnemers positiever worden ervaren, wanneer de mate van nabijheid groter wordt (Wojciszke et al., 1998). Het zou kunnen dat de interpersoonlijke gedragingen en daardoor de feedbackperceptie zodanig beïnvloed worden door de mate van nabijheid dat de mate van complementariteit aan de rechterkant van de cirkel niet voor veel verschil in feedbackperceptie zorgt. Een positieve mate van nabijheid is dan misschien belangrijker dan complementaire gedragingen tijdens een feedbackgesprek.

Bovengenoemde verklaring lijkt deels overeen te komen met het gevonden positieve verband tussen de mate van nabijheid van de leidinggevenden en de feedbackperceptie van de medewerkers. De feedbackperceptie werd positiever naarmate de nabijheid van de leidinggevenden hoger werd. Deze bevinding bevestigt de theorie dat feedbackperceptie een relatie heeft met het interpersoonlijke gedrag wat ontstaat tijdens een feedbackgesprek (e.g. Brett & Atwater, 2001; Leung et al., 2001; Sparr & Sonnentag, 2008). Opvallend is dat dit verband alleen is gevonden voor de mate van nabijheid en niet voor de mate van controle. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat het gedrag aangaande de nabijheidsdimensie als belangrijker en relevanter wordt gezien bij het beoordelen van gedrag van anderen dan de controledimensie (Abele & Wojciszke, 2007).

Het verband tussen de feedbackperceptie en de mate van nabijheid van de leidinggevende is tevens terug te vinden bij de afdeling geschiedenis. Opvallend is dat dit niet geldt voor de afdeling omgangskunde. Daar bleek dat wanneer de mate van nabijheid van de medewerkers hoger werd, de feedbackperceptie positiever werd. Het zou kunnen dat dit verschil veroorzaakt wordt doordat beide afdelingen verschillende patronen in de IPC hebben. Zo vertonen vijf van de acht medewerkers bij de

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

afdeling geschiedenis een lagere mate van nabijheid dan de leidinggevende. Hierbij bestaan geen significante verschillen in gemiddelden. Bij de afdeling omgangskunde vertonen acht van de negen medewerkers een lagere mate van nabijheid dan de leidinggevende. Hierbij ligt de gemiddelde mate van nabijheid van de medewerkers significant lager dan die van de leidinggevende. Bij de afdeling omgangskunde lijkt het voor de feedbackperceptie van belang dat de medewerkers hun mate van nabijheid hoog hebben. Ze komen op deze manier dichtbij de mate van nabijheid van de leidinggevende. Het gevonden verband tussen de nabijheidsdimensie en de feedbackperceptie gaat dan ook niet zozeer om de leidinggevende of om de medewerker, maar om de situatie waarin beide participanten een hoge mate van nabijheid hebben en dichtbij elkaar liggen.

Bovenstaande stelling kan bevestigd worden met de resultaten gevonden bij het toetsen van de derde hypothese. Hieruit bleek dat hoe meer de mate van nabijheid van de leidinggevende en van de medewerker overeenkomen, hoe positiever de feedbackperceptie uiteindelijk is. Een positief verband bestaat dan ook tussen de feedbackperceptie en de interpersoonlijke relatie die complementair is aangaande de nabijheidsdimensie. Deze bevinding gaat in tegen de theorie dat a-complementair gedrag onvrede oplevert over de interactie (Horowitz et al., 2006). Dit is te verklaren doordat de nabijheidsdimensie als belangrijk wordt geacht bij het beoordelen van het gedrag van anderen en meer gewenst is dan de controledimensie (Abele & Wojciszke, 2007). Bij het vormen van een feedbackperceptie vinden de medewerkers overeenkomend gedrag met de leidinggevende aangaande de nabijheidsdimensie dan ook belangrijker dan de controledimensie. Dit geldt specifiek voor de subschalen PAF en bereidheid tot verbeteren. Het verband is niet aanwezig voor de subschaal invloed op gemoedstoestand. Dit gaat in tegen de theorie dat PAF een voorspeller is voor de invloed op iemands gemoedstoestand (Strijbos, Pat-El, & Narciss, 2010). Om te zorgen dat een participant de communicatie als prettig en veilig ervaart, moeten de participanten complementair op elkaar reageren (Carson, 1969; Kiesler, 1983; Tracey, 1994). Aangaande deze theorie zou het kunnen zijn dat bij de invloed op de gemoedstoestand niet alleen de nabijheidsdimensie een rol speelt, maar ook de complementariteit aangaande de controledimensie.

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

Bij het exploratieve onderzoek bleek dat de totale complementariteit, dus op beide dimensies, werd verklaard door de mate van complementariteit aangaande de controledimensie. Tracey (1994) stelt dat participanten meer complementair reageren bij gesprekken waar de participanten een hoge mate van nabijheid vertonen, dan bij een lage mate van nabijheid. Vanwege het feit dat de onderzochte data een hoge mate van nabijheid had, werd de mate van complementariteit vooral veroorzaakt door verschillen in de mate van de controledimensie.

Zoals beschreven in de inleiding bestond een gat in de literatuur over het verband tussen de feedbackperceptie en de complementariteit van gedragingen in een hiërarchische organisatorische setting. Samengevat lijkt het erop dat dit gat gevuld kan worden met het gegeven dat de mate van complementariteit op de nabijheidsdimensie een positief verband heeft met de feedbackperceptie. Naast deze aanvulling aan de literatuur wordt de theorie bevestigd dat feedbackperceptie een relatie heeft met het interpersoonlijke gedrag wat ontstaat tijdens een feedbackgesprek (e.g. Brett & Atwater, 2001; Leung et al., 2001; Sparr & Sonntag, 2008). Hierbij blijkt wel dat dit geldt voor de nabijheidsdimensie, wat de theorie bevestigd over het belang van de nabijheidsdimensie boven de controledimensie bij het beoordelen van het gedrag van anderen (Abele & Wojciszke, 2007).

De eerste limitatie aangaande deze bevindingen is de beperkte variantie, waardoor de bevindingen alleen gelden wanneer de medewerker een positieve mate van nabijheid laat zien en dus met zijn gedrag in de rechterhelft van de IPC zit. Een ander gevolg hiervan was dat de tweede hypothese niet getoetst worden. Aanbevolen wordt dan ook om verder onderzoek te doen naar het verband tussen de feedbackperceptie en de complementariteit aangaande de nabijheidsdimensie aan de linkerkant van de cirkel. Dit kan gedaan worden door dit onderzoek te herhalen en hierbij een grotere steekproef te gebruiken, waardoor een grotere kans bestaat op spreiding van data. Daarnaast kan dit onderzoek herhaald worden in een gespeelde setting. Doordat dan de karakters van bijvoorbeeld de leidinggevendenden gestuurd kunnen worden is het voordeel dat gegarandeerd data aanwezig is over de gehele IPC. Het nadeel is dat de ervaringen van de participanten mogelijk niet overeenkomen met de ervaringen in een echte setting.

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

Naast de plaatsing van de data in de IPC kan een tweede limitatie geplaatst worden bij de externe validiteit van dit onderzoek. Zoals eerder beschreven participeerde slechts twee leidinggevenden en negentien medewerkers van twee verschillende afdelingen van de HU en was sprake van een beperkte variatie. Dit zou kunnen komen door de feedbackcultuur op de HU, welke geschetst wordt door gemeenschappelijke normen en waarden en een grote invloed heeft op hoe met elkaar omgegaan wordt in bepaalde situaties (Jones, 2013). Het zou kunnen dat op de HU een cultuur heerst waarbij feedback wordt gegeven en ontvangen met een hoge mate van nabijheid. Wanneer dit het geval is, zouden de resultaten generaliseerbaar zijn naar de gehele HU. Om dit zeker te weten zal onderzoek gedaan moeten worden naar de normen en waarden aangaande feedback binnen de HU. Doordat de gehanteerde cultuur in ieder bedrijf anders kan zijn, zijn de resultaten niet generaliseerbaar naar andere organisaties. Door dit onderzoek uit te voeren met een grotere steekproef en gebruik te maken van verschillende bedrijven kan de externe validiteit verhoogd worden.

Een derde implicatie kan geplaatst worden bij het verwijderen van de vragen uit de QSDI. De QSDI is een veel gebruikte en geteste vragenlijst. Het is de vraag of door de verwijdering van de items de validiteit van de schalen verlaagd werd. Gekozen werd voor verwijdering omdat de Cronbach's alpha verhoogd werd en omdat de item-rest correlatie bij de items te laag was. Hierdoor werd wel de schaal betrouwbaarder voor dit onderzoek.

Geconcludeerd kan worden dat de leidinggevenden van de onderzochte afdelingen hun gedrag aangaande de mate van nabijheid complementair zouden moeten aanpassen aan de medewerker voor een zo positief mogelijke feedbackperceptie van de medewerker. Het geven van feedback in een hiërarchische context heeft, zoals beschreven in de inleiding, voor een organisatie en voor de medewerkers vele voordelen (Kluger & DeNisi, 1996; Ilgen, Peterson, Martin, & Boeschen, 1981), maar zijn deze afhankelijk van de feedbackervaring. Om te kunnen leren van de gekregen feedback zal de medewerker de feedback als positief moeten ervaren en beoordelen (Hattie & Timperly, 2007; Jawahar, 2006). Het blijft daarom van belang om te onderzoeken onder welke omstandigheden de feedbackperceptie positief is. Dit onderzoek geeft daarvoor een eerste aanzet en bevat nuttige vervolgonderzoeken.

Referenties

- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Confirmation and extension of the sources of feedback scale in service-based organizations. *Journal of Business Communication, 38*(2), 206-226. doi:10.1177/002194360103800204
- Baron, R. A. (1993). Criticism (informal negative feedback) as a source of perceived unfairness in organizations: Effects, mechanisms, and countermeasures. In R. Cropanzano (Eds.), *Justice in the workplace* (pp. 155-170). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360 feedback: accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 930-42. doi:10.1037/00219010865930.
- Carless, D. (2006). Differing perceptions in the feedback process. *Studies in Higher Education, 31*(2), 219-233. doi:10.1080/03075070600572132
- Carson, R. (1969). *Interaction concepts of personality*. Chicago: Aldine.
- Clampitt, P., & Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. *The Journal of Business Communication, 30*(1), 7-30.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400. doi:10.1037/00219010863386
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice in the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organisational justice research. *Journal of Applied Psychology 86*(3), 425-445. doi:10.1037/00219010863425
- Dryer, D. C., & Horowitz, L. M. (1997). When do opposites attract? Interpersonal complementarity versus similarity. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(3), 592-603. doi:10.1037/00223514723592
- Estroff, S. D., & Nowicki, S. (1992). Interpersonal complementarity, gender of interactants, and performance on puzzle and word tasks. *Personality and Social Psychology Bulletin, 18*(3), 351-356. doi:10.1177/0146167292183012
- Fedor, D. B., Eder, R. W., & Buckley, M. R. (1989). The contributory effects of supervisory intentions

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

- on subordinate feedback responses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(3), 396–414. doi:10.1016/0749597889900162
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. B. (2009). *Research Methods for the Behavioral Sciences*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 288–97. doi:10.1037/00219010792288
- Halperin, K., Snyder, C. R., Shenkel, R. J., & Houston, B. K. (1976). Effect of source status and message favorability on acceptance of personality feedback. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 85-88. doi:10.1037/0021901061185
- Hattie, J., & Timperly, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. doi:10.3102/003465430298487.
- Henry, W. P., Schacht, T. H., & Strupp, H. H. (1986). Structural analysis of social behavior: Application to a study of interpersonal process in differential psychotherapeutic outcome. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 54(1), 27-31. doi: 10.1037/0022-006X.54.1.27
- Higgins, R., Hartley, P., & Skelton, A. (2002). The conscientious consumer: reconsidering the role of assessment feedback in student learning. *Studies in Higher Education*, 27(1), 53–64. doi:10.1080/03075070120099368
- Horowitz, L. M. (2004). *Interpersonal foundations of psychopathology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Horowitz, L. M., Locke, K. D., Morse, M. B., Waikar, S. V., Dryer, D. C., Tarnow, E. T., & Ghannam, J. (1991). Self-derogationss and the interpersonal theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(1), 68-79. doi: 10.1037//0022-3514.61.1.68
- Horowitz, L. M., Wilson, K. R., Turan, B., Zolotsev, P., Constantino, M. J., & Henderson, L. (2006). How interpersonal motives clarify the meaning of interpersonal behavior: A revised circumplex model. *Personality and Social Psychology Review*, 10(1), 67-86. doi:10.1207/s15327957pspr1001_4
- Hounsell, D. (2003). Student feedback, learning and development. In M. Slowey & D. Watson (Eds.),

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

- Higher education and the lifecourse*. Maidenhead: Open University Press.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *64*(4), 349–71.
doi:10.1037/00219010644349
- Ilgen, D. R. Peterson, R. B., Martin, B. A., & Boeschen, D. A., (1981). Supervisor and subordinate reactions to performance appraisal sessions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *28*(3), 311-30. doi:10.1016/0030507381900027
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, *27*(2), 213-236. doi:10.1007/s1212200610041
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory; Design an Change*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kam, B. K. (1997). Style and quality in research supervision: The supervisor dependency factor. *Higher Education*, *34*, 81–103.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 708-23. doi:10.1037//0021-9010.85.5.708
- Kiesler, D. J. (1983). The 1982 interpersonal circle: A taxonomy for complementarity in human transactions. *Psychological Review*, *90*(3), 185–214. doi:10.1037/0033295X903185
- Kiesler, D. J., & Auerbach, S. M. (2003). Integrating measurement of control and affiliation in studies of physician-patient interaction: the interpersonal circumplex. *Social Science & Medicine*, *57*(9), 1707-1722. doi:10.1016/S0277-9536(02)00558-0
- Kleijn, de, R. A. M., Mainhard, M. T., Meijer, P. C., Pilot, A., & Brekelmans, M. (2012). Master's thesis supervision: relations between perceptions of the supervisor-student relationship, final grade, perceived supervisor contribution to learning and student satisfaction. *Studies in Higher Education*, *37*(8), 925-939.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 254–284. doi:10.1037/003329091192254
- Lind, E. A., Kulik, C. T., Ambrose, M., & de Vera Park, M. V. Individual and corporate dispute

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

- resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38(2), 224–51. doi:10.2307/2393412
- Leary, T. 1957. *An interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald Press.
- Leung, K., Su, S., & Morris, M. W. (2001). When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relations*, 54(9), 1155-1187. doi:10.1177/0018726701549002.
- Markey, P. M., Funder, D. C., & Ozer, D. J. (2003). Complementarity of interpersonal behaviors in dyadic interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1082-1090. doi: 10.1037/e633872013-243
- McDowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33(1), 8–29. doi:10.1108/00483480410510606
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–55. doi:10.1037/00219010766845
- Morris, M. W., Larrick, R. P., & Su, S. K. (1999). Misperceiving negotiation counterparts: When situationally determined bargaining behaviors are attributed to personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(1), 52–67. doi:10.1037/0022351477152
- Narciss, S. (2008). Feedback strategies for interactive learning tasks. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. J. G. van Merriënboer, & M. P. Driscoll (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 125-143). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Raemdonck, I., & Strijbos, J. W. (2013). Feedback perceptions and attribution by secretarial employees. *Journal of Training and Development*, 37(1), 24-48. doi:10.1108/03090591311293275
- Sadler, P., Ethier, N., Gunn, G. R., Duong, D., & Woody, E. (2009). Are we on the same wavelength? Interpersonal complementarity as shared cyclical patterns during interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(6), 1005-1020. doi: 10.1037/a0016232
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

- employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225. doi:10.1080/13594320701743590
- Stokking, K. (2014). *Bouwstenen voor onderzoek in onderwijs en opleiding*. Afdeling Educatie, Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht.
- Strijbos, J. W., Pat-El, R. J., & Narciss, S. (2010). Validation of a (peer) feedback perceptions questionnaire. In L. Dirckinck-Holmfeld, V. Hodgson, C. Jones, M. de Laat, D. McConnell, & T. Ryberg (Eds.), *Proceedings of the 7th International Conference on Networked Learning* (pp. 378-386). Aalborg University: Aalborg.
- Strijbos, J. W., Narciss, S., & Dünnebier, K. (2010). Peer feedback content and sender's competence level in academic writing revision tasks: Are they critical for feedback perceptions and efficiency? *Learning and Instruction*, 20(4), 291-303. doi:10.1016/j.learninstruc.2009.08.008
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M., & Brymer, R. A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 53-77.
doi:10.1016/S0278431999000304
- Tracey, T. J. G. (1994). An examination of complementarity of interpersonal behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 864-878. doi:10.1037/00223514675864
- Tracey, T. J. G. (2004). Levels of interpersonal complementarity: A simplex representation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(9), 1211-1225.
doi:10.1177/0146167204264075
- Weaver, M. R. (2007). Do students value feedback? Students perceptions of tutors' written responses. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 31(3), 379-394.
doi:10.1080/02602930500353061
- Wojciszke, B., Bazinska, R., & Jaworski, M. (1998). On the dominance of moral categories in impression formation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(12), 1251-1263.
doi:10.1177/01461672982412001
- Wubbels, T., Brekelmans, M., & Brok, den, P. (2005). In C. Evertson & C. Weinstein (Eds.),

Handbook of classroom management: Research practice and contemporary issues (pp. 1161-1191). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Yorke, M. (2003). Formative assessment in higher education: moves towards theory and the enhancement of pedagogic practice. *Higher Education*, 45, 477–501.

Bijlage 1 – QSDI welke de werknemer invult*Alleen de onderzoeker krijgt je antwoorden te zien*

<i>Deze leidinggevende...</i>		nooit					altijd				
1.	... helpt me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	... wordt snel boos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	... laat me mijn gang gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	... is duidelijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	... weet niet goed wat hij/zij vindt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	... weet waar zij/hij het over heeft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	... blijft bij zijn/haar eigen mening.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	... laat me mijn eigen richting kiezen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	... draagt goede ideeën aan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	... neemt weinig initiatief.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	... vraagt veel van me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	... is besluiteloos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	... begrijpt me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	... laat me hard werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	... wil dat ik doe wat hij/zij zegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	... is streng.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	... stelt hoge eisen aan wat ik doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	... heeft snel kritiek op me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	... geeft snel toe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	... is onzeker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	... is veeleisend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	... vindt mijn ideeën snel goed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	... neemt de leiding.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	... laat merken dat ik niets kan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	... heeft weinig in te brengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	... staat open voor suggesties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	... vertrouwt me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	... laat me mijn eigen beslissingen nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	... is zelfverzekerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	... heeft een slecht humeur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.	... is ongeduldig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.	... luistert naar me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.	... zorgt voor een verwarrende sfeer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.	... is iemand waarop ik kan bouwen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bedankt voor het invullen!

Bijlage 2 – QSDI welke de leidinggevende invult*Alleen de onderzoeker krijgt je antwoorden te zien*

<i>Deze werknemer...</i>		nooit					altijd				
1.	... helpt me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	... wordt snel boos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	... laat me mijn gang gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	... is duidelijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	... weet niet goed wat hij/zij vindt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	... weet waar zij/hij het over heeft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	... blijft bij zijn/haar eigen mening.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	... laat me mijn eigen richting kiezen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	... draagt goede ideeën aan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	... neemt weinig initiatief.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	... vraagt veel van me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	... is besluiteloos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	... begrijpt me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	... laat me hard werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	... wil dat ik doe wat hij/zij zegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	... is streng.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	... stelt hoge eisen aan wat ik doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	... heeft snel kritiek op me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	... geeft snel toe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	... is onzeker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	... is veeleisend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	... vindt mijn ideeën snel goed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	... neemt de leiding.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	... laat merken dat ik niets kan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	... heeft weinig in te brengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	... staat open voor suggesties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	... vertrouwt me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	... laat me mijn eigen beslissingen nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	... is zelfverzekerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	... heeft een slecht humeur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.	... is ongeduldig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.	... luistert naar me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.	... zorgt voor een verwarrende sfeer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.	... is iemand waarop ik kan bouwen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bedankt voor het invullen!

FEEDBACKPERCEPTIE EN COMPLEMENTARITEIT

Bijlage 3 – Feedback perceptions questionnaire.

Onderstaande vragen hebben betrekking op de feedback van uw leidinggevende, die u hebt gekregen tijdens het feedbackgesprek.

	(Helemaal)			(Helemaal)	
	Mee oneens			Mee eens	
1. Ik ben tevreden met de feedback die ik gekregen heb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik vind de feedback die ik gekregen heb terecht .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ik vind de feedback die ik gekregen heb gegrond .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ik vind de feedback die ik gekregen heb bruikbaar .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ik vind de feedback die ik gekregen heb behulpzaam .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. De feedback die ik gekregen heb biedt ons steun .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ik accepteer de feedback die ik gekregen heb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ik ben het oneens met de feedback die ik gekregen heb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ik wijs deze feedback af .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ik ga op basis van de feedback mijn werkwijze verbeteren .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ik ga de gekregen feedback verwerken .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ik ga door de feedback energie stoppen in het verbeteren van mijn werkwijze.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me door de feedback op mijn werkwijze					
13. Tevreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Zelfverzekerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Succesvol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Beledigd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Boos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Gefrustreerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>