
SPIEGELTJE, SPIEGELTJE...

Een onderzoek naar informele feedbackprocessen op de werkvloer tussen collega's onderling.



Naam: Emma van Duuren

Studentnummer: 3976351

Datum: 3 juli 2020

Master: Strategisch Human Resource Management

Eerste beoordelaar: Dr. Wouter Vandenabeele

Tweede beoordelaar: Dr. Leonie Heres-van Rossum

Voorwoord

Op 4-jarige leeftijd stapte ik de basisschool binnen. Vanaf moment één vond ik leren leuk en het ging me gelukkig ook goed af. De middelbare school ging heus niet zonder slag of stoot, maar na 6 jaar had ik een VWO diploma met N&T profiel op zak. Een uitgestippeld toekomstbeeld, dat had ik niet. Met vele bochten en omwegen ging ik van de Hogere Hotelschool in Leeuwarden, naar de Academische PABO in Utrecht om vervolgens nog de switch te maken naar de Bestuurs- en Organisationswetenschap. 23 jaar leren op de basisschool, middelbare school, Hogeschool en Universiteit sluit ik met de afronding van mijn Master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap af. 9 jaar lang studeren en nu zit het er op!

Feedback vind ik een fascinerend thema. Effectiviteit van feedback is afhankelijk van zoveel factoren en dat motiveerde mij om rondom dit complexe vraagstuk mijn Master Thesis te schrijven. Zonder hulp van velen mensen in mijn omgeving was dit zeker niet gelukt en daarom wil ik een aantal mensen bedanken.

Allereerst mijn begeleider: Wouter Vandenabeele. In februari hebben we enkele sessies met de groep live gehad. Hierin stippelde jij helder uit hoe het gehele proces eruit kwam te zien. Je gaf mij genoeg handvatten om na elke sessie weer zelfstandig verder te kunnen gaan. Vanaf maart begon een bizarre periode vanwege COVID-19. Enkel middels digitale sessies konden wij contact hebben. Dit was wennen, maar vanaf moment één geregeld. Ook toen door de coronacrisis dataverzameling bij een bedrijf niet meer ging lukken en dus mijn insteek van het vinden van respondenten veranderde, stond je klaar om mij te helpen. Je kritische vragen, betrokkenheid en constructieve feedback hebben ervoor gezorgd dat deze scriptie hier ligt. Ook mijn tweede lezer, Leonie Heres-van Rossum, wil ik bedanken voor de scherpe feedback op mijn onderzoeksplan.

Ten tweede wil ik mijn studiegenoten bedanken. Allereerst mijn scriptiegroep en in het bijzonder mijn co-referenten. Elke sessie waarin ik feedback van jullie ontving, heb ik mijn stuk naar een hoger niveau weten te tillen. Het heeft geholpen en jullie hielden mij scherp. Ook mijn studievriendinnen stonden klaar voor hulp en afleiding. In het bijzonder wil ik Claudia bedanken. Allebei een kwantitatieve scriptie en de data-analyse voerden we op exact hetzelfde moment uit. We hebben elkaars hulp dagelijks ingeschakeld. Honderden minutenlange spraakmemo's om vragen te stellen, te overleggen en te discussiëren; het heeft mij absoluut geholpen!

Ook wil ik mijn (oud)huisgenootjes bedanken. In een bizarre tijd waar wij continu met 9 man op elkaars lip zaten en wekenlang geen kant op konden wist jullie mij elke dag te motiveren om vooruitgang te boeken met mijn scriptie. Het heeft ervoor gezorgd dat ik soms zelfs voorliep op mijn planning!

Als laatste wil ik mijn ouders bedanken. Zodra COVID-19 ons in alles beperkte en ik dus ook niet meer kon studeren in de UB, stonden jullie direct met een tweede beeldscherm op de stoep zodat ik mijn scriptie in optima forma af kon ronden. Ook kon ik jullie huis als UB gebruiken om wat afwisseling in studieplek te hebben.

Het oneindige studeren leek geen eind aan te komen. COVID-19 leek even roet in het eten te gooien. De situatie vroeg om flexibiliteit en doorzettingsvermogen van iedereen en dat zal het nog wel even blijven doen. Ook bracht de situatie mij rust, waardoor ik mijn planning heb kunnen volgen en mijn scriptie nu af is. Het zit er op en ik ben klaar voor de volgende stap!

Samenvatting

Binnen de wetenschap is nog weinig bekend over de effectiviteit van informele performance management processen op de werkvloer. Dit onderzoek heeft dan ook als doel om te toetsen of feedback zoekend gedrag een verklarend mechanisme is voor de eerder gevonden relatie tussen feedbackoriëntatie en performance. Een ander doel is empirisch te onderbouwen of de coworker feedbackcultuur een randvoorwaarde is voor informele performance management praktijken. Beiden hebben implicaties voor het personeelsbeleid van organisaties. In het huidige onderzoek is de centrale vraagstelling dan ook: *“In hoeverre wordt bij Nederlandse werknemers de relatie tussen feedbackoriëntatie en performance gemedieerd door feedback zoekend gedrag en treedt de coworker feedbackcultuur op als moderator in deze relatie?”*. Data is verzameld door vragenlijsten af te nemen op één moment. Respondenten van dit onderzoek zijn 270 werknemers die op dit moment actief zijn op de Nederlandse arbeidsmarkt middels een dienstverband. De vragenlijst is verspreid via sociale media om zoveel mogelijk respondenten die bij verschillende bedrijven werkzaam zijn te verzamelen.

Twee dimensies van feedbackoriëntatie blijken positief gerelateerd te zijn aan taak performance, namelijk utility en social awareness. De accountability dimensie van feedbackoriëntatie blijkt negatief verband te houden met taak performance. De feedback self-efficacy laat geen relatie zien met taak performance. Daarnaast is geen empirisch bewijs gevonden voor feedback zoekend gedrag als verklarend mechanisme in deze relaties. Een mogelijke verklaring is dat de context een grote rol speelt, welke niet getoetst is aangezien geen bewijs gevonden was voor de mediërende relatie. Twee dimensies van de coworker feedbackcultuur als contextvariabele zijn wel significant bevonden op de directe relatie tussen utility en taak performance en social awareness en taak performance.

De concepten feedbackoriëntatie en de feedbackcultuur moeten zowel in theorie als praktijk altijd als een multidimensionaal construct onderzocht en getoetst worden vanwege de verschillende effecten. Tevens wijst dit onderzoek op het belang van de context bij feedback zoekend gedrag. Met andere woorden kan feedback zoekend gedrag niet in een isolement bekeken worden. De coworker feedbackcultuur levert geen gunstige effecten op tussen de directe relatie van de mentale staat feedbackoriëntatie en taak performance, maar naar alle waarschijnlijkheid zal dit wel impact hebben op het gedrag van een individu. Voor de praktijk laat dit onderzoek zien dat er geen one-size-fits-all benadering past bij de toepassing van HR praktijken waarin feedback een rol speelt. Kortom, HR managers moeten de feedbackoriëntatie van werknemers in kaart brengen om op die manier hun HR beleid vorm te geven om te voorkomen dat deze hun doel niet bereiken.

In toekomstig onderzoek is het interessant om naast de impact van informele feedbackprocessen op taak performance te bekijken ook de impact die deze processen hebben op de extra-role performance van een individu. Taak performance is dan weliswaar voorwaardelijk voor een goede beoordeling van de individuele performance, maar extra-role performance speelt hierbij ook een grote rol. Door beide te onderzoeken wordt een compleet beeld verkregen van de impact van dit soort processen op de algehele performance van een individu. Een andere suggestie voor vervolgonderzoek is om de directe relatie tussen feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag te bekijken, waarbij contextvariabelen zoals de feedbackcultuur meegenomen worden. Op die manier wordt mogelijk empirisch bewijs gevonden omtrent de voorwaardelijkheid van een feedbackcultuur om informele feedbackprocessen op gang te brengen.

Trefwoorden: Feedbackoriëntatie, feedback zoekend gedrag, taak performance, coworker feedbackcultuur

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Relevanties.....	6
1.2.1 Wetenschappelijke relevantie	6
1.2.2 Praktische relevantie	8
1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen	9
1.4 Leeswijzer.....	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Performance	11
2.1.1 Organisatie performance en team performance	11
2.1.2 Individuele performance	12
2.2 Feedbackoriëntatie	13
2.3 Relatie feedbackoriëntatie en taak performance	14
2.3.1 Utility en taak performance.....	15
2.3.2 Social awareness en taak performance.....	15
2.3.3 Feedback self-efficacy en taak performance.....	15
2.3.4 Accountability en taak performance	16
2.4 Feedback zoekend gedrag als mediërende variabele	16
2.4.1 Conceptualisering feedback zoekend gedag	16
2.4.2 Feedback zoekend gedrag als mediërende variabele	17
2.5 Coworker feedbackcultuur als modererende variabele.....	20
2.5.1 Conceptualisering coworker feedbackcultuur.....	20
2.5.2 Coworker feedbackcultuur als modererende variabele in de relatie tussen feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag	21
2.6 Conceptueel model	22
3. Methode	23
3.1 Onderzoeksdesign.....	23
3.1.1 Respondenten.....	23
3.1.2 Procedure	24
3.2 Instrumenten	25

3.2.1 Feedbackoriëntatie	25
3.2.2 Feedback zoekend gedrag	28
3.2.3 Taak performance	29
3.2.4 Coworker feedbackcultuur	31
3.2.5 Controlevariabelen	35
3.3 Analyse	35
4. Resultaten	37
4.1 Beschrijvende resultaten	37
4.2 Relatie feedbackoriëntatie en taak performance	38
4.3 Feedback zoekend gedrag als mediërende variabele	42
4.4 De coworker feedbackcultuur als modererende variabele	43
4.4.1 Utility en taak performance met de coworker feedbackcultuur als modererende variabele	44
4.4.2 Social awareness en taak performance met de coworker feedbackcultuur als modererende variabele	47
4.4.3 Feedback self-efficacy en taak performance met de coworker feedbackcultuur als modererende variabele	49
4.4.4 Accountability en taak performance met de coworker feedbackcultuur als modererende variabele	52
4.5 Resultaten conceptueel model	54
5. Discussie	55
5.1 Bevindingen hypothesen	55
5.2 Theoretische implicaties	57
5.3 Praktische implicaties	58
5.4 Limitaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	59
6. Conclusie	62
Literatuurlijst	63
Bijlagen	69
Bijlage 1 - Social media bericht vragenlijst	69
Bijlage 1a - Social media bericht persoonlijke Facebook	69
Bijlage 1b – Social media bericht persoonlijke LinkedIn	69
Bijlage 1c – Social media bericht LinkedIn bedrijf X	70
Bijlage 2 – Informed consent	71
Bijlage 3 – Correlatiematrix	72

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Beoordelingsgesprekken: *“een momentopname met grote consequenties”*, aldus Spaans (2019). Het beoordelingsgesprek is al jarenlang een veelbesproken onderwerp in onderzoek en praktijk (Schleicher et al., 2018). De afgelopen jaren stappen grote organisaties (bijvoorbeeld Deloitte, Achmea en T-mobile) af van de formele beoordelingssystematiek (van der Schrier, 2019). Organisaties zijn zoekende naar vervanging voor het beoordelingsgesprek (Rijkhoff, 2018). De veranderingen in de praktijk vragen ook om meer onderzoek naar de effectiviteit van alternatieven. In organisaties wordt vaak niet alleen een periodiek beoordelingsgesprek gevoerd, maar organisaties geven vorm aan een heel proces: performance management (Schleicher et al., 2018).

Performance management is *“een continu proces van identificeren, meten en ontwikkelen van performance van zowel individuen als teams en deze performance afstemmen op de strategische doelen van de organisatie”* (Aguinis, geciteerd in Schleicher et al., 2018). Het beoordelingsgesprek is dus een onderdeel van het gehele performance management systeem (Levy, Tseng, Rosen, & Lueke, 2017). Het doel van performance management is het verbeteren van individuele performance, waardoor uiteindelijk optimale organisatie performance gerealiseerd wordt (Tseng & Levy, 2019; Van Waeyenberg & Decramer, 2018).

In organisaties is performance management door de jaren heen steeds belangrijker geworden, omdat getalenteerde werknemers worden beschouwd als *“the most valuable asset and the key to organizational succes”* (van der Rijt, van den Bossche, van de Wiel, Segers, & Gijsselaers, 2012a, p. 234). De deskundigheid en bekwaamheid van medewerkers in een organisatie is de verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer samen (Mulder & Ellinger, 2013). Organisaties hebben goed presterende werknemers nodig om doelen te behalen en idealiter competitief voordeel te bereiken (Mulder & Ellinger, 2013; Sonnentag & Frese, 2002). Ook werknemers zelf hebben belang bij goede prestaties. Goede prestaties kunnen voor werknemers leiden tot bijvoorbeeld zelfvertrouwen, betrokkenheid en trots (Sonnentag & Frese, 2002).

De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar performance management systemen in organisaties (e.g. Haines & St-Onge, 2012; Van Thielen, Decramer, Vanderstraeten, & Audenaert, 2018). Specifieke performance management praktijken worden echter vaak afzonderlijk van elkaar empirisch onderzocht (e.g. Kaya, Koc, & Topcu, 2010; Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2014). Schleicher et al. (2018) heeft daarom een model van performance management ontworpen om het gefragmenteerde onderzoeksveld van performance management te integreren. In dit model geven Schleicher et al. (2018) een dynamisch beeld van het gehele performance management proces op basis van een systeem framework (Nadler & Tushman, 1980). Het model onderscheidt zeven performance management praktijken die samen de workflow van performance management vormen (Schleicher et al., 2018).

Ondanks de hoeveelheid onderzoek bleek uit de recente review van Schleicher et al. (2018) dat er nog veel onbeantwoorde vragen zijn over de effectiviteit van performance management processen. Een voorbeeldvraag is de effectiviteit van informele performance management processen (Schleicher et al., 2018). Het formele performance management proces betreft het beleid dat ontwikkeld is om ervoor te zorgen dat performance management taken uitgevoerd worden volgens de performance management strategie (Nadler & Tushman, 1980; Schleicher et al., 2018). Informele performance management processen zijn niet vastgelegde performance management gerelateerde processen (Schleicher et al., 2018). In voorgaand onderzoek wordt echter vaak geen onderscheid gemaakt tussen formele en informele performance management processen (Schleicher et al., 2018).

Ondanks het gebrek aan onderscheid bestaat in de praktijk wel discussie of organisaties af moeten stappen van formele performance management processen, bijvoorbeeld het beoordelingsgesprek (Adler et al., 2016). Informele performance management processen zouden namelijk misschien zelfs wel belangrijker kunnen zijn om de performance management doelstellingen - optimale performance - te realiseren (Pulakos & O'Leary, 2011). Bovendien dragen de dagelijkse informele performance management processen meer bij aan de performance van de individuele medewerker, en daarmee de performance van de gehele organisatie, dan de formele performance management processen (Pulakos & O'Leary, 2011). Daarom staat in het huidige onderzoek expliciet de effectiviteit van de informele kant van performance management centraal in relatie tot performance centraal.

Performance kan op verschillende niveaus bekeken worden: individuele performance, team performance en organisatie performance (Tseng & Levy, 2019). In het huidige onderzoek staat individuele performance centraal, omdat het optimaliseren van de individuele performance – en daarmee de organisatie performance – de centrale doelstelling van performance management is (Van Waeyenberg & Decramer, 2018). Hierbij ligt in dit onderzoek de nadruk specifiek op taak performance aangezien dit een groot deel van de variantie verklaart van de algehele performance van een individu (Chiaburu, Oh, Wang, & Stoverink, 2017; Choi, Miao, Oh, Berry, & Kim, 2019).

Concluderend gaan informele performance management processen dus een grotere rol spelen in organisaties wanneer afgestapt wordt van formele processen. Binnen informele performance management processen zijn dagelijkse feedback interacties in de werkomgeving een belangrijk onderzoeksthema (Linderbaum & Levy, 2010). Bij deze informele manier van feedback geven en ontvangen spelen zowel factoren in de werkomgeving als individuele factoren een rol (Tseng & Levy, 2019). Een voorbeeld van een individuele factor is dat elk individu bijvoorbeeld niet op dezelfde manier reageert op en omgaat met feedback (Linderbaum & Levy, 2010). Bovendien speelt als omgevingsfactor bijvoorbeeld de feedbackcultuur van een organisatie een rol bij informele feedbackprocessen (Dahling & O'Malley, 2011). In het huidig onderzoek wordt daarom empirisch onderzocht in hoeverre de dagelijkse informele feedback interacties op de werkvloer bijdragen aan individuele performance. Hierbij zijn we specifiek geïnteresseerd in de wisselwerking tussen individuele- en contextuele factoren omtrent informele feedbackprocessen op de werkvloer en de impact op performance.

1.2 Relevanties

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Binnen informele feedbackprocessen op de werkvloer spelen individuele- en contextuele factoren een rol. Het huidig onderzoek legt de focus op de wisselwerking tussen een individuele factor en een contextuele factor en in welke mate dit impact heeft op de performance van een individu. In deze paragraaf wordt toegelicht welke individuele- en contextuele factor centraal staat in dit onderzoek en waarom het wetenschappelijk relevant is om juist de wisselwerking tussen deze factoren te onderzoeken.

Allereerst verschillen individuen van elkaar. Individuen verschillen bijvoorbeeld in hun algemene receptiviteit voor feedback, ook wel feedbackoriëntatie (London & Smither, 2002). Rasheed, Khan, Rasheed en Munir (2015) vonden bewijs dat feedbackoriëntatie positief gerelateerd is aan individuele performance. Ondanks dat onderzoek van Rasheed et al. (2015) de relatie tussen feedbackoriëntatie en performance bevestigt, is het aannemelijk dat een mediërend mechanisme een rol speelt in deze relatie. Om het onderzoek van Rasheed et al.

(2015) en de daaruit voortvloeiende wetenschappelijke kennis uit te breiden, bekijken we in het huidig onderzoek of we een verklaring voor deze positieve relatie vinden.

Feedbackoriëntatie kan gezien worden als een soort mentale staat of karaktereigenschap die gedrag van individuen op gang brengt (Linderbaum & Levy, 2010). Individuen zijn namelijk zelf degene die informele feedbackprocessen op de werkvloer op gang kunnen brengen, vooral als het feedback van coworkers betreft (Linderbaum & Levy, 2010). Feedbackoriëntatie zou dus mogelijk een proces van feedback zoekend gedrag op gang brengen (Whitaker & Levy, 2012). Feedback zoekend gedrag betreft het proactief zoeken naar feedback bij anderen in de omgeving (Ashford & Cummings, 1983) en dit zou dan weer verband houden met de individuele performance (Anseel, Beatty, Shen, Lievens, & Sackett, 2015). Door te onderzoeken of feedback zoekend gedrag optreedt als mediërende variabele in de relatie tussen feedbackoriëntatie en performance, wordt empirisch onderzocht in hoeverre individuele verschillen specifiek met betrekking tot feedback invloed hebben op het gedrag wat centraal staat in het feedbackproces en uiteindelijk leidt tot performance (Linderbaum & Levy, 2010). Op die manier wordt empirisch onderzocht of feedback zoekend gedrag het verklarende mechanisme is in de eerder gevonden relatie tussen feedbackoriëntatie en individuele performance, waardoor de wetenschappelijke kennis uitgebreid wordt.

Ook contextuele factoren spelen een rol bij informele feedbackprocessen op de werkvloer. De feedbackcultuur is een voorbeeld van een omgevingsfactor welke veelvuldig centraal staat in onderzoek (Steelman, Levy, & Snell, 2004). De feedbackcultuur van een organisatie betreft enkel de informele en alledaagse interacties tussen supervisors en ondergeschikten en tussen collega's onderling (Dahling & O'Malley, 2011). Resultaten uit eerder onderzoek over het effect van de feedbackcultuur op performance zijn niet eenduidig (Anseel et al., 2015). Bovendien wordt in onderzoek vaak enkel gekeken naar het effect van een supervisor feedbackcultuur op performance (e.g. Peng & Chiu, 2010), maar er is minder aandacht voor het effect van een zogeheten 'coworker feedbackcultuur' op performance (Eva, Meacham, Newman, Schwarz, & Tham, 2019). Whitaker, Dahling en Levy (2007) deden wel onderzoek naar de effecten van een coworker feedbackcultuur en vonden in hun onderzoek een relatie tussen een de coworker feedbackcultuur en hun role-clarity - de duidelijkheid die werknemers hebben over hun rol op de werkvloer. Whitaker et al. (2007) adviseren om ook onderzoek te doen naar het effect van een feedbackcultuur van collega's onderling, de 'coworker feedbackcultuur', op bijvoorbeeld taak performance (Gabriel, Frantz, Levy, & Hilliard, 2014; Peng & Chiu, 2010). De dynamiek en relatie tussen coworkers onderling en supervisor-werknemer is namelijk heel verschillend, waardoor de effecten van de supervisor- en coworker feedbackcultuur ook heel verschillend kunnen zijn (Tseng & Levy, 2019). Hierom is het belangrijk inzicht te vergaren in de effecten van de coworker feedbackcultuur (Whitaker et al., 2007). Het huidig onderzoek belicht daarom specifiek de coworker feedbackcultuur als contextuele factor in het informele feedbackproces. Dit is een aanvulling op wat we uit eerder onderzoek al weten over de supervisor feedbackcultuur en daarbij wordt de differentiatie in de bron van feedback dus erkend (Whitaker et al., 2007).

Verder is eerder aangetoond hoe contextuele factoren, zoals de coworker feedbackcultuur, verband houden met het gedrag van werknemers met betrekking tot informele feedbackprocessen op de werkvloer (van der Rijt, van der Wiel, van den Bossche, Segers & Gijsselaers, 2012b). Vaak wordt echter enkel onderzocht hoe contextuele factoren direct invloed hebben op gedrag en uiteindelijk bijvoorbeeld performance, terwijl het hebben van een feedbackcultuur misschien eerder een randvoorwaarde is om informele feedbackprocessen op de werkvloer op gang te brengen (Dahling, Gabriel, & MacGowan, 2017). In dit onderzoek wordt daarom gekeken

of de coworker feedbackcultuur optreed als modererende variabele om empirisch te toetsen of de coworker feedbackcultuur een randvoorwaarde is om informele feedbackprocessen op de werkvloer op gang te brengen zoals Dahling et al. (2017) suggereren.

Rasheed et al. (2015) vond bewijs dat feedbackoriëntatie positief gerelateerd is aan individuele performance. Deze relatie kan echter beïnvloed worden door mogelijke moderatoren (e.g. Peng & Chiu, 2010; Rasheed et al., 2015; van der Rijt et al., 2012b). Linderbaum en Levy (2010) wezen specifiek op het belang van onderzoek naar het interactie effect tussen feedbackoriëntatie en de coworker feedbackcultuur. Op die manier krijgen we inzicht in de interactie tussen individuele verschillen met betrekking tot feedback en de rol die de context hierbij speelt (Linderbaum & Levy, 2010).

Samenvattend is de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek driedig. Allereerst wordt in voorgaand onderzoek feedbackoriëntatie direct in verband gebracht met performance (Rasheed et al., 2015). Het is echter aannemelijk dat een mediërend mechanisme ene rol speelt in deze relatie. In het huidig onderzoek wordt gekeken of feedback zoekend gedrag de uitkomst is van de mentale staat van feedbackoriëntatie en dat dit uiteindelijk leidt tot taak performance. Daarnaast is de supervisor feedbackcultuur veelvuldig onderzocht, maar weinig aandacht is besteed aan de coworker feedbackcultuur. Het is wetenschappelijk relevant om kennis te vergaren over de coworker feedbackcultuur specifiek, omdat de impact van coworkers als bron van feedback anders zal zijn dan de impact feedback van een supervisor (Whitaker et al., 2007). Bovendien kan, door de coworker feedbackcultuur mee te nemen als modererende variabele, de wetenschappelijke kennis uitgebreid worden of de coworker feedbackcultuur fungeert als randvoorwaarde voor informele feedbackprocessen op de werkvloer. Dit wordt namelijk gesuggereerd in onderzoek, maar nooit eerder empirisch bewezen is (Dahling et al., 2017).

1.2.2 Praktische relevantie

Door de toenemende individualisering zijn autonomie en zelfverwezenlijking dominante drijfveren van individuen in de Nederlandse maatschappij. Deze ontwikkelingen in de maatschappij zijn ook terug te zien op de werkvloer. In organisaties is de trend dat werknemers meer zelfbewuste professionals zijn die zelf richting geven aan ontwikkelingen in hun carrière (Briscoe, Hall, & Fratschy DeMutch, 2006). Hierom zijn organisaties gericht op het helpen ontwikkelen van hun medewerkers om hen bij de organisatie te houden en te voldoen aan hun wensen (Linderbaum & Levy, 2010). Het vormgeven van informele feedbackcessen in organisaties is daarom zeer belangrijk. Feedback wordt in organisaties ook steeds meer gebruikt met het oog op ontwikkelen van de werknemer in plaats van enkel ter beoordeling van een medewerker (Linderbaum & Levy, 2010). Individuen zijn niet alleen gericht op feedback van hun supervisor, maar ook vanuit hun omgeving. Dat maakt dit onderzoek ook relevant voor de praktijk.

Allereerst is het voor werkgevers interessant om te ontdekken of de feedbackcultuur een randvoorwaarde is om informele feedbackprocessen op de werkvloer op gang te brengen. In organisaties is het namelijk belangrijk om naast formele performance management processen ook een effectieve informele performance management processen te hebben. Deze processen beïnvloeden elkaar en zijn bovendien afhankelijk van elkaar (Schleicher et al., 2018). Om bijvoorbeeld het jaarlijkse beoordelingsgesprek effectief te laten zijn, moeten werknemers op de werkvloer ook proactief opzoek gaan naar feedback om te blijven leren en ontwikkelen (Sparr, Knipfer, & Willems, 2017). Als werkgevers inzicht hebben in hoeverre de feedbackcultuur een randvoorwaarde is voor deze

informele processen, kunnen HR professionals wel of geen nadruk leggen op bepaalde aspecten in hun beleid omtrent performance management.

Bovendien is het relevant dat alleen de coworker feedbackcultuur centraal staat in dit onderzoek. Allereerst omdat tegenwoordig teamsamenwerking en betrokkenheid bij het team belangrijk worden geacht in organisaties, waardoor dagelijkse feedback interacties tussen coworkers niet uniek zijn. Bovendien nemen werknemers zelf meer de leiding over hun ontwikkelmogelijkheden, waardoor zij ook meer feedbackinteracties met directe collega's hebben (Briscoe et al., 2006). Het is dus zinvol en noodzakelijk om meer inzicht te krijgen in de effecten van een coworker feedbackcultuur (Peng & Chiu, 2010). Ook geeft dit inzicht of de coworker feedbackcultuur een ander effect heeft op het gedrag van medewerkers dan wat al bekend is over de supervisor feedbackcultuur. Dit geeft HR professionals en managers dan handvatten waar de focus moet liggen bij het vormgeven van een ondersteunende feedbackcultuur op de werkvloer om het gewenste effect te bereiken: optimale performance van werknemers.

Verder is het voor de praktijk relevant dat in dit onderzoek een contextuele factor (coworker feedbackcultuur) en individuele factoren (feedbackoriëntatie, feedback zoekend gedrag en taak performance) meegenomen worden in dit onderzoek. Uit onderzoek blijkt namelijk dat medewerkers terughoudend kunnen zijn in het zoeken naar feedback op de werkvloer, omdat het bijvoorbeeld hun imago op de werkvloer kan schaden (Crommelinck & Anseel, 2013). De coworker feedbackcultuur kan echter een mogelijke stimulans zijn om informele performance management processen op de werkvloer op gang te brengen ook al verschillen medewerkers onderling (Dahling et al., 2017). Daarentegen kunnen de resultaten van dit onderzoek ook uitwijzen dat de coworker feedbackcultuur voordelig is voor werknemers die feedback georiënteerd zijn, maar dat dit minder voordeel oplevert voor werknemers die geen feedback van coworkers willen ontvangen of gebruiken (Momotani & Otsuka, 2018). Met andere woorden zou dit kunnen wijzen dat er geen one-size-fits all benadering bestaat, maar dat HR professionals HR beleid meer 'op maat' aan moeten bieden.

Vanuit de maatschappelijke trend van de individualisering, zien we op de werkvloer dus meer regie over het eigen carrière pad. Het is voor de praktijk dus allereerst relevant om inzicht te krijgen in de mate waarin de coworker feedbackcultuur een randvoorwaarde is voor informele feedbackprocessen op de werkvloer. Daarnaast bekijkt dit onderzoek of de coworker feedbackcultuur andere effecten laat zien bij individuele medewerkers dan wat we al weten over de supervisor feedbackcultuur. Als laatste combineert het onderzoek individuele en contextuele factoren wat belangrijke implicaties kan hebben voor de vormgeving van het personeelsbeleid van organisaties.

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

“In hoeverre wordt bij Nederlandse werknemers de relatie tussen feedbackoriëntatie en performance gemedieerd door feedback zoekend gedrag en treedt de coworker feedbackcultuur op als moderator in deze relatie?”

1. Wat is het effect van feedbackoriëntatie op taak performance?
2. Wat is de mediërende rol van feedback zoekend gedrag in de relatie tussen feedbackoriëntatie en taak performance?
3. Wat is de modererende rol van de coworker feedbackcultuur in de relatie tussen feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag?

Dit onderzoek heeft als doel om te toetsen of feedback zoekend gedrag een verklarend mechanisme is voor de positieve relatie tussen feedbackoriëntatie en performance die eerder gevonden is door Rasheed et al. (2015). Bovendien willen we met dit onderzoek empirisch onderbouwen of de coworker feedbackcultuur inderdaad een randvoorwaarde is in het op gang brengen van informele feedbackprocessen op de werkvloer zoals Dahling et al. (2017) suggereren. Dit onderzoek is cross-sectioneel van aard en data is verzameld door vragenlijsten te verspreiden onder Nederlandse werknemers die op dit moment in dienstverband zijn bij een werkgever.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2, het theoretisch kader, zullen de kernconcepten van dit onderzoek uitgewerkt worden. Zowel de afhankelijke variabele - taak performance - als de onafhankelijke variabele – feedbackoriëntatie – worden geconceptualiseerd. Ook worden conceptualisaties van feedback zoekend gedrag en de coworker feedbackcultuur gegeven. Vanuit de theoretische bespreking volgen de hypothesen van dit onderzoek welke weergegeven zullen worden in een conceptueel model. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de methodologische keuzes van het huidige onderzoek toegelicht. In het vierde hoofdstuk volgen de resultaten van het onderzoek. Daarna worden in hoofdstuk 5 de discussie gepresenteerd. Hierin wordt gereflecteerd op het huidige onderzoek. Bovendien worden zowel praktische als theoretische implicaties van de onderzoeksresultaten weergegeven. Ook zullen er enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven worden. Als laatste wordt in hoofdstuk 6 een conclusie geschreven over het gehele onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de variabelen geconceptualiseerd en worden de verwachte relaties tussen de variabelen uiteengezet. In paragraaf 2.1 wordt allereerst een beschrijving gegeven van de afhankelijke variabele van dit onderzoek, performance. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 de onafhankelijke variabele, feedbackoriëntatie, geconceptualiseerd. De directe relatie tussen feedbackoriëntatie en taak performance wordt in paragraaf 2.3 beschreven en hieruit volgen enkele hypothesen met betrekking tot deze relatie. De mediërende variabele, feedback zoekend gedrag, wordt in paragraaf 2.4 geïntroduceerd. Allereerst zal een conceptualisatie van feedback zoekend gedrag worden gegeven gevolgd door de hypothesen omtrent feedback zoekend gedrag als mediërende variabele. Als laatste wordt in paragraaf 2.5 de coworker feedbackcultuur als modererende variabele beschreven. De coworker feedbackcultuur zal eerst geconceptualiseerd worden en daarna zullen hypothesen opgesteld worden over de coworker feedbackcultuur als modererende variabele in deze studie. Het hoofdstuk sluit af met een schematische weergave van alle hypothesen in paragraaf 2.6.

2.1 Performance

Performance is een subjectief en lastig te definiëren concept (Aubry & Hobbs, 2011). Performance wordt ook wel gezien als een van de indicatoren van de totale effectiviteit van een organisatie (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009). Als men spreekt over performance wordt over het algemeen naar datgene wat bijdraagt aan het behalen van de doelen (Campbell, in Sonnentag & Frese, 2002).

Binnen performance onderscheiden Sonnentag en Frese (2002) een gedrags- en een uitkomsten aspect (Sonnentag & Frese, 2002). Het gedragsaspect betreft enkel het gedrag van een individu wat bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelstellingen (Sonnentag & Frese, 2002). Gedrag wordt dus beoordeeld op de mate waarin het bijdraagt aan het behalen van organisatiedoelstellingen en dat maakt performance een subjectief en evaluatief concept (Aubry & Hobbs, 2011; Sonnentag & Frese, 2002). Het uitkomsten aspect betreft de consequenties die voortvloeien uit het gedrag (Sonnentag & Frese, 2002). Een voorbeeld van zo'n uitkomst is bijvoorbeeld de financiële uitkomst van een organisatie.

Door het onderscheid in het gedrags- en uitkomsten aspect van performance, wordt performance op verschillende niveaus bekeken: organisatie performance, team performance en individuele performance (Tseng & Levy, 2019). In hoofdstuk 2.1 worden deze niveaus van performance beschreven. Organisatie performance en team performance komen in sub paragraaf 2.1.1 aan bod. Daarna wordt in hoofdstuk 2.1.2 uitgebreid ingegaan op individuele performance en specifiek taak performance, aangezien dit de afhankelijke variabele is in deze studie.

2.1.1 Organisatie performance en team performance

Organisatie performance betreft het realiseren van organisatiedoelstellingen (Jung, 2011). Hierbij gaat het dus vooral om het uitkomsten aspect van performance (Sonnentag & Frese, 2002). Publieke en private organisaties verschillen echter in doelstellingen (Jung, 2011). De hoofddoelstelling van een private organisatie is voornamelijk gericht op het behalen van financiële doelstellingen (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012). Als private organisaties refereren naar organisatie performance, bedoelt men dus vooral de financiële uitkomsten van de organisatie. Een voorbeeld is winst, maar ook operationele uitkomsten zoals bijvoorbeeld productiviteit (Tzabbar, Tzafir, & Baruch, 2017). Ook de operationele uitkomsten zijn indicatoren voor de financiële uitkomsten van een organisatie

(Jiang et al., 2012). Publieke organisaties hebben daarentegen over het algemeen meerdere, vaak conflicterende en ambigue doelstellingen (Andersen, Boesen, & Pedersen, 2016). Hierdoor is de performance van publieke organisaties soms lastiger te beoordelen (Boxall & Purcell, 2016).

Team performance betreft logischerwijs de mate waarin een team de teamdoelstellingen realiseert (Bell, 2007). Deze teamdoelstellingen zijn afgeleid van de doelstellingen van de organisatie (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004). Teamperformance is weer onlosmakelijk verbonden met de individuele performance (DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner, & Wiechmann, 2004; Tseng & Levy, 2019). Met andere woorden begint het behalen van optimale organisatie performance en team performance bij de performance van een individu. Wanneer men spreekt over de performance van een individu is dit gericht op het gedragsaspect van performance (Sonnentag & Frese, 2002). De verschillende niveaus van analyse zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. In de volgende sub paragraaf wordt individuele performance nader toegelicht.

2.1.2 Individuele performance

Organisaties willen de performance van individuen optimaliseren, omdat dit een criterium is voor organisatiesucces (Sonnentag & Frese, 2002; Na-Nan, Chaiprasit, & Pukkeeree, 2018). Hoewel organisatie performance ook van andere factoren afhankelijk is, is de individuele performance een belangrijke verklarende factor. Hierom staat individuele performance in dit onderzoek centraal.

Individuele performance is een dynamisch, multidimensionaal, gedragsmatig, episodisch en evaluatief concept (Carlos & Rodrigues, 2016). Carlos en Roderigues (2016) definiëren het als “evaluatief en episodisch gedrag dat een individu aanneemt richting zijn/haar werk als resultaat van de dynamiek tussen cognitief vermogen, persoonlijkheid en leerervaringen die waarden geven aan de organisatie” (p. 291). Individuele performance is dus niet de uitkomst of consequentie van gedrag, maar individuele performance gaat over het gedrag zelf (Sonnentag & Frese, 2002). Performance van een individu betreft de efficiëntie en productiviteit van een individu en zal uiteindelijk ook leiden tot organisatie performance, omdat individuele performance enkel het gedrag betreft dat bijdraagt aan organisatie doelstellingen (Na-Nan et al., 2018; Sonnentag & Frese, 2002).

De individuele performance is, zoals de definitie ook zegt, een multidimensionaal concept (Carlos & Rodrigues, 2016; Sonnentag & Frese, 2002). Binnen individuele performance worden twee algemene dimensies onderscheiden: taak performance en extra-role performance (Chiaburu et al., 2017; Choi et al., 2019; Griffin, Neal, & Neale, 2000; Motowidlo & van Schotter, 1994)). Taak performance betreft de uitvoering van de vooraf omschreven taken (Griffin et al., 2000). Griffin et al. (2000) definiëren het als “the core technical behaviors and activities involved in the job” (p. 518). De tweede dimensie, extra-role performance, betreft het gedrag dat buiten de taakomschrijving valt. Dit gedrag beïnvloedt het functioneren van een organisatie zonder noodzakelijkerwijs de productiviteit van de desbetreffende medewerker te beïnvloeden (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Motowidlo en van Schotter (1994) beschrijven het als: “behaviors that do not support the technical core itself as much as they support the broader organizational, social, and psychological environment in which the technical core must function” (p. 476). Het gaat om taken die een individu uitvoert, maar welke niet een formeel onderdeel van het werk zijn (Borman & Motowidlo, 1997). Een voorbeeld hiervan is het helpen van collega's. Individuele performance is dus meer dan alleen het uitvoeren van de voorgeschreven taken (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

Taak performance en extra-role performance verklaren in meer of mindere mate de algehele performance van een individu (Chiaburu et al., 2017; Choi et al., 2019). Met andere woorden zijn zowel de taak performance als de extra-role performance voorspellers van de algehele individuele performance. Een groot deel van de variantie wordt verklaard door taak performance (Chiaburu et al., 2017; Choi et al., 2019). Ondanks het feit dat extra-role performance ook een groot deel van de variantie van de algehele performance van een individu verklaart, blijft de taak performance een voorwaarde om een goede beoordeling van de algehele individuele performance te ontvangen. Taak performance betreft namelijk de taakomschrijving waar werknemers zich aan moeten houden om hun baan te behouden (Chiaburu et al., 2017). De verschillende vormen van extra-role performance zijn dus aanvullend op de taak performance, omdat extra-role performance niet noodzakelijkerwijs de productiviteit van een individu bevordert (Podsakoff et al., 2000). Extra-role performance is dus ook wel ondersteunend voor de taak performance (Organ, 1997).

Het huidige onderzoek legt de focus enkel op de dimensie ‘taak performance’ als onderdeel van de algehele performance van een individu op de werkvloer. Bovendien draagt taak performance ook bij aan de organisatie performance. Dit betreft namelijk het gedrag van een individuele medewerker waarvoor hij/zij formeel aangenomen is door de organisatie (Sonnentag & Frese, 2002). Een belangrijke determinant van performance is het informele performance management proces (Pulakos & O’Leary, 2011). In de volgende paragrafen zullen de verschillende concepten omtrent de informele performance management processen uitgewerkt worden, beginnend bij feedbackoriëntatie zijnde de onafhankelijke variabele van het onderzoek.

2.2 Feedbackoriëntatie

In deze paragraaf wordt de onafhankelijke variabele van het huidige onderzoek, feedbackoriëntatie, geconceptualiseerd. Vervolgens volgt de uiteenzetting van de verwachte relatie tussen feedbackoriëntatie en taak performance in paragraaf 2.3.

Feedbackoriëntatie is het afgelopen decennium veel onderzocht. London en Smither (2002) hebben het construct gedefinieerd en deze definitie wordt nog veelvuldig gebruikt. Feedbackoriëntatie is “een multidimensionaal construct waarvan de dimensies samen de receptiviteit van een individu voor feedback bepalen” (London & Smither, 2002, p. 82). Iemand die sterk feedback georiënteerd is hecht over het algemeen veel waarde aan feedback en is geneigd om te reageren op de feedback vanuit de omgeving. Iemand die minder feedback georiënteerd is reageert echter nauwelijks op feedback uit de omgeving of negeert de feedback zelfs (Linderbaum & Levy, 2010; London & Smither, 2002).

Feedbackoriëntatie bestaat vanuit de originele definitie van London en Smither (2002) uit zes verschillende dimensies. Voortbouwend op dit werk verfijnden Linderbaum en Levy (2010) deze dimensies. Zij onderscheidden vier dimensies in feedbackoriëntatie: utility, social awareness, feedback self-efficacy en accountability. Het huidige onderzoek houdt deze vier dimensies ook aan. Linderbaum en Levy (2010) hebben de dimensies namelijk empirisch getoetst in tegenstelling tot London en Smither (2002) die zich enkel baseerden op een uitgebreide literatuur studie. In de volgende alinea’s worden de vier dimensies van feedbackoriëntatie achtereenvolgens beschreven.

De utility dimensie van feedbackoriëntatie betreft de bruikbaarheid van de feedback om de gewenste uitkomsten en doelen te bereiken (Hawass, 2017; Linderbaum & Levy, 2010). Linderbaum en Levy (2010) definiëren deze als “an individual’s tendency to believe that feedback is instrumental in achieving goals or

obtaining desired outcomes at work” (p. 1401). Werknemers merken dat feedback hen de kans geeft om gewenste uitkomsten te bereiken (Hawass, 2017; Linderbaum & Levy, 2010). London en Smither (2002) typeerden deze dimensie oorspronkelijk als ‘het geloof in de waarde van de feedback’.

De social awareness dimensie van feedbackoriëntatie betreft de externe druk die een individu ervaart om te reageren op feedback (Linderbaum & Levy, 2010). De definitie luidt: “an individual’s tendency to use feedback to be aware of other’s views of oneself and to be sensitive to these views” (Linderbaum & Levy, 2010, p. 1402). Feedback wordt dan gebruikt als een vorm van sociale goedkeuring en manier voor imagooversterking bij collega’s (Hawass, 2017). Individuen met een hoge mate van social awareness zijn zich bewust van de mening van anderen in hun omgeving (Linderbaum & Levy, 2010; London & Smither, 2002).

De feedback self-efficacy dimensie van feedbackoriëntatie het gevoel van competentie om op een goede manier feedback te verwerken (Linderbaum & Levy, 2010). Hierbij gaat het om het beeld dat een individu van zichzelf heeft omtrent het vermogen om feedback te hanteren (Hawass, 2017). Linderbaum en Levy (2010) definiëren het als “an individual’s tendency to have confidence in dealing with feedback situations and feedback” (p. 1402).

Als laatste gaat de accountability dimensie van feedbackoriëntatie om interne druk die iemand kan ervaren om te reageren op feedback (Linderbaum & Levy, 2010). Het wordt gedefinieerd als “an individual’s tendency to feel a sense of obligation to act on feedback” (Linderbaum & Levy, 2010, p. 1402). De accountability dimensie gaat dus om de persoonlijke overtuiging dat reageren op feedback nodig is om respect te krijgen van collega’s (Hawass, 2017). Het gaat zelfs om een gevoel van verplichting om te reageren op feedback (Linderbaum & Levy, 2010).

Individuen hebben als ontvanger van feedback een actieve rol in het gehele feedbackproces (Ashford & Cummings, 1983). Feedbackoriëntatie is een psychologische staat van een individu en geeft naar alle waarschijnlijkheid het gedrag van een individu vorm. In de volgende paragraaf (paragraaf 2.3) wordt de verwachte relatie tussen de vier dimensies van feedbackoriëntatie en taak performance uiteengezet.

2.3 Relatie feedbackoriëntatie en taak performance

Eerder werd onderzoek gedaan naar de impact van feedbackoriëntatie op performance. Rasheed et al. (2015) vonden bijvoorbeeld dat alle vier de dimensies van feedbackoriëntatie positief gerelateerd zijn aan performance. In het huidige onderzoek verwachten we deze relatie opnieuw. Feedback georiënteerde individuen denken niet terug voor feedback en verwerken de feedback ook daadwerkelijk (London & Smither, 2002). Een gerelateerd concept aan feedbackoriëntatie is de neiging van een individu om continu te leren (Smither, London, & Reilly, 2005).

Het huidige onderzoek zet in paragraaf 2.3.1 tot en met 2.3.4 de verwachtingen uiteen met betrekking tot de relatie tussen de desbetreffende dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance. De dimensies worden elk apart gerelateerd aan taak performance aangezien de correlatie tussen de verschillende dimensies van feedback oriëntatie laag is (Linderbaum & Levy, 2010). Hierdoor is de verwachting dat de verschillende dimensies van feedbackoriëntatie in verschillende mate samenhangen met taak performance.

2.3.1 Utility en taak performance

De goal setting theory van Locke en Latham (2002) helpt de relatie tussen de utility dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance te onderbouwen. Vrijwel elke organisatie stelt tegenwoordig doelen voor medewerkers (Lunenburg, 2011a). In organisaties is feedback essentieel voor de effectiviteit van deze doelen (Locke & Latham, 2002).

Zoals eerder aangegeven betreft de utility dimensie van feedbackoriëntatie de perceptie van het individu omtrent de bruikbaarheid van feedback (Rasheed et al., 2015). Met andere woorden is het de visie van een individu in hoeverre zij geloven dat feedback een bijdrage levert aan het bereiken van de gestelde doelen (Rasheed et al., 2015). Als individuen dus geloven in de waarde van feedback, dan wordt de informatie gebruikt om de gestelde doelen te bereiken (Locke & Latham, 2002; London & Smither, 2002). Individuen die feedback als bruikbaar ervaren zijn daarom in staat om hun taak performance te verbeteren.

Concluderend leidt bovenstaande redenering tot de eerste hypothese (H1). Als individuen geloven in de waarde van feedback en feedback dus als bruikbaar wordt ervaren heeft dat een positieve impact op de taak performance. Individuen gebruiken de feedback dan namelijk om gestelde doelen te bereiken (Locke & Latham, 2002).

H1: De utility dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance zijn positief aan elkaar gerelateerd.

2.3.2 Social awareness en taak performance

Het huidige onderzoek verwacht ook een relatie tussen de social awareness dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance. Social awareness betreft de externe druk die een individu ervaart om te reageren op feedback (Linderbaum & Levy, 2010). Het is een vorm van bewustzijn van de mening van anderen in de omgeving (Linderbaum & Levy, 2010; London & Smither, 2002).

Uit eerder onderzoek blijkt dat de social awareness een positief verband heeft met de taak performance van een individu (Bozionelos & Singh, 2017). Individuen met een hoge mate van social awareness willen namelijk een goede impressie maken op anderen (Rasheed et al., 2015). Hierdoor gebruiken zij informatie over hun prestaties om hun prestaties te verbeteren naar wens van hun omgeving (Dahling, Chau, & O'Malley, 2012). Met andere woorden zijn individuen met een hoge mate van social awareness gevoelig voor feedback over hun prestaties en zullen dan ook feedback gebruiken om hun prestaties te verbeteren.

Bovenstaande redenering leidt tot de derde hypothese (H3) van dit onderzoek. Als individuen externe druk voelen vanuit hun omgeving om te reageren op feedback wordt verwacht dat dit een positieve impact heeft op hun taak performance.

H2: De social awareness dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance zijn positief aan elkaar gerelateerd.

2.3.3 Feedback self-efficacy en taak performance

De laatste dimensie van feedbackoriëntatie is feedback self-efficacy (Linderbaum & Levy, 2010). Feedback self-efficacy bestaat uit twee componenten: een vaardigheidscomponent en een motiverende component (Jawahar, Meurs, Ferris, & Hochwater, 2008). Met andere woorden betreft het enerzijds een inschatting van het vermogen

van een individu om met feedback om te gaan en anderzijds de motivatie om feedback te verwerken en te gebruiken.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat self-efficacy en taak performance positief aan elkaar gerelateerd zijn (Jawahar et al., 2008). Organisaties kunnen individuen met een hoge mate van feedback self-efficacy stimuleren om hogere prestatiedoelen na te streven (Lunenburg, 2011b). Op die manier presteren individuen ook beter (Lunenburg, 2011b). Het huidige onderzoek verwacht dat een hoge mate van feedback self-efficacy een positieve impact heeft op taak performance. Dit geeft een individu namelijk een gevoel van vertrouwen om feedback te verwerken en de motivatie om feedback te gebruiken.

Bovenstaande redenering leidt tot de volgende hypothese (H3). Als individuen een gevoel van vertrouwen hebben om feedback te verwerken en te gebruiken dan heeft dit een positieve impact op hun taak performance.

H3: De feedback self-efficacy dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance zijn positief aan elkaar gerelateerd.

2.3.4 Accountability en taak performance

Het huidig onderzoek verwacht ook dat een relatie bestaat tussen de accountability dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance. Accountability betreft de interne druk te reageren op feedback (Linderbaum & Levy, 2010). Het gaat om het idee van impliciete sociale normatieve verwachtingen (Frink & Klimoski, 2004). Feedback geeft individuen informatie over wat er van hen verwacht wordt en individuen ervaren een gevoel van verplichting om te reageren op die feedback (Rasheed et al., 2015; Linderbaum & Levy, 2010).

Kortom gaat de accountability dimensie dus over de mate waarin individuen een bepaalde verantwoordelijkheid voelen om feedback te gebruiken (Linderbaum & Levy, 2010). Als individuen een hoge mate van druk voelen om te reageren op feedback en er wat mee te doen, wordt verwacht dat dit impact heeft op de taak performance. Dit leidt tot de vierde hypothese (H4) van deze studie.

H4: De accountability dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance zijn positief aan elkaar gerelateerd.

2.4 Feedback zoekend gedrag als mediërende variabele

De directe relatie tussen de vier dimensies van feedbackoriëntatie en taak performance is in de vorige paragrafen uiteengezet. In het huidig onderzoek wordt verwacht dat feedback zoekend gedrag een rol speelt als mediërende variabele in deze relatie. In sub-paragraaf 2.4.1 wordt allereerst een conceptualisering van feedback zoekend gedrag gegeven. Vervolgens beargumenteren we in sub-paragraaf 2.4.2 waarom feedback zoekend gedrag als mediërende variabele optreedt in de relatie tussen feedbackoriëntatie en taak performance.

2.4.1 Conceptualisering feedback zoekend gedrag

Ashford en Cummings (1983) definiëren feedback zoekend gedrag als “het proactieve gedrag van een individu om actief feedback te zoeken met betrekking tot door de organisatie bepaalde doelen en individuele doelen” (p.380). Vanuit deze definitie blijkt dat feedback zoekend gedrag doelgericht gedrag is (Crommelinck & Anseel, 2013). Ashford en Cummings (1983) maakten onderscheid in twee vormen van feedback zoekend gedrag: inquiry en monitoring. Inquiry is een directe vorm van feedback zoekend gedrag. Hierbij vraagt een individu feedback aan

collega's of leidinggevende. Monitoring is echter een indirecte vorm van feedback zoekend gedrag. Hierbij observeert een individu de omgeving en leidt hieruit feedback af (Ashford & Cummings, 1983).

Anseel et al. (2015) bewezen in een meta-analyse dat inquiry en monitoring twee losse constructen zijn. Bovendien vonden zij in diezelfde meta-analyse dat de antecedenten en uitkomsten van feedback zoekend gedrag verschillen per dimensie. Onderzoek maakt echter vaak geen onderscheid in deze twee dimensies (Anseel et al., 2015). Het onderscheid tussen feedback inquiry en monitoring in onderzoek is niet noodzakelijk, maar hangt af van de focus van de studie (Ashford, de Stobbeleir, & Nujella, 2016).

Het huidige onderzoek richt zich enkel op de inquiry methode van feedback zoekend gedrag. Feedback inquiry is namelijk gedrag wat een individu bewust en actief inzet om de prestaties te verbeteren. Monitoring is daarentegen onbewust en passief (Ashford, Blatt, & Walle, 2003; Dahling et al., 2012; Wu, Parker, & de Jong, 2014). Tevens bleek uit de meta-analyse van Anseel et al. (2015) dat monitoring nauwelijks impact heeft op performance. In het huidige onderzoek definiëren we daarom feedback zoekend gedrag als het gedrag waarbij individuen bewust en actief feedback vragen om hun prestaties te verbeteren.

2.4.2 Feedback zoekend gedrag als mediërende variabele

Uit eerder onderzoek blijkt dat feedbackoriëntatie leidt tot meer feedback zoekend gedrag (e.g. Linderbaum & Levy, 2010). Individuen met een hoge mate van feedbackoriëntatie vertonen vaak feedback zoekend gedrag om op die manier hun doelen te blijven behalen (Dahling et al., 2012). Tevens blijkt uit eerder onderzoek dat feedback zoekend gedrag positief gerelateerd is aan taak performance, omdat het proactieve feedback zoeken het mogelijk maakt om informatie te verkrijgen met betrekking tot gestelde doelen (Ashford et al., 2003; Whitaker et al., 2007).

Dahling et al. (2012) vonden eerder ook bewijs dat feedback zoekend gedrag de relatie tussen feedbackoriëntatie en individuele performance medieert. In het huidige onderzoek staat deze relatie ook centraal. Dahling et al. (2012) richtten zich in hun onderzoek ook op de bewuste en actieve dimensie van feedback zoekend gedrag: inquiry. Met dit onderzoek waren Dahling et al. (2012) de eerste die empirisch bewijs vonden voor de relatie die al langer verwacht werd op basis van literatuur studies (e.g. London & Smither, 2002).

Feedbackoriëntatie wordt echter niet altijd opgedeeld in de vier verschillende dimensies (Dahling et al., 2012). Terwijl Feedback zoekend gedrag niet per definitie de relatie tussen alle dimensies van feedbackoriëntatie en taak performance medieert. In het huidige onderzoek verwachten we opnieuw dat feedback zoekend gedrag optreedt als mediërende variabele in de relatie tussen feedback oriëntatie en taak performance. We schetsen echter verschillende verwachtingen met betrekking tot de vier dimensies van feedbackoriëntatie. Dit wordt beargumenteerd aan de hand van verschillende motiveren die individuen kunnen hebben om actief naar feedback te zoeken op de werkvloer.

Een proces van zelf-evaluatie is een andere benaming voor feedback zoekend gedrag in organisaties (Anseel, Lievens, & Levy, 2007). Individuen kunnen verschillende motieven hebben om actief feedback te zoeken op de werkvloer (Tuckey, Brewer, & Williamson, 2002). De sociale psychologie onderscheidt verschillende motieven die individuen stimuleren om actief naar feedback te zoeken op de werkvloer (Anseel et al., 2007). Deze motieven worden binnen onderzoek naar gedrag van individuen in organisaties ook gebruikt (Anseel et al., 2007). Ten eerste bestaat er een instrumenteel motief om naar feedback te zoeken op de werkvloer. Dit is gericht op *self-assessment* of *self-improvement* en heeft als doel belangrijke informatie te verkrijgen omtrent het functioneren (Anseel et al., 2007; Hays & Williams, 2011). Het instrumentele motief is er vooral op gericht om gestelde doelen

te bereiken en goed te presteren (Ashford et al., 2003). Ten tweede onderscheiden Anseel et al. (2007) twee motieven die gericht zijn op *self-enhancement*. Het gaat hierbij om het ego gebaseerd motief en het imago gebaseerd motief. Waarbij eerstgenoemde gaat over het beschermen of verbeteren van iemands eigenwaarde en laatstgenoemde betreft het beschermen of verbeteren van de indruk die anderen van een individu hebben (Ashford et al., 2003).

De hiervoor genoemde motieven van individuen om actief feedback te zoeken op de werkvloer zijn antecedenten van feedback zoekend gedrag (Hays & Williams, 2011). Hoewel contextuele factoren ook van invloed zijn op het feedback zoekend gedrag van individuen, richten we ons in dit onderzoek enkel op individuele factoren, namelijk de motieven (Krasman, 2013). In het huidige onderzoek staat namelijk de mediërende rol van feedback zoekend gedrag in de relatie tussen de individuele factor feedbackoriëntatie en taak performance centraal.

Zoals beschreven in paragraaf 2.2 bestaat feedbackoriëntatie uit vier dimensies: utility, accountability, social awareness en feedback self-efficacy (Linderbaum & Levy, 2010). De verschillende dimensies van feedbackoriëntatie hebben een verschillend effect op de mate waarin een individu actief feedback zoekend gedrag vertoont.

Allereerst gaat de utility dimensie van feedbackoriëntatie over de mate waarin iemand er van overtuigd is dat feedback bijdraagt aan het behalen van de gestelde doelen (Hawass, 2017; Linderbaum & Levy, 2010). Als individuen hiervan overtuigd zijn, zien zij feedback als bruikbaar middel voor optimale prestaties. Het is dan aannemelijk dat deze overtuiging het instrumentele motief om feedback zoekend gedrag te vertonen op het werk stimuleert. Dit motief stimuleert het zelfregulerende gedrag om actief feedback te zoeken bij anderen om gestelde doelen te bereiken (Anseel & Lievens, 2007). Dahling et al. (2012) vonden eerder ook al empirisch bewijs dat individuen met een instrumenteel motief meer actief naar feedback zoeken in hun omgeving. Individuen die geloven in de waarde van feedback zijn dus instrumenteel gemotiveerd om actief feedback te zoeken op de werkvloer. Deze individuen zijn namelijk gericht op het ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden en doen dit door zelfinspanningen middels feedback zoekend gedrag (Janssen & Prins, 2007). Deze redenering leidt tot de volgende hypothese (H5) van dit onderzoek.

H5: De relatie tussen de utility dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance wordt deels gemedieerd door feedback zoekend gedrag.

Ten tweede betreft de social awareness dimensie van feedbackoriëntatie de externe druk die een individu ervaart om feedback van anderen te gebruiken (Linderbaum & Levy, 2010). Volgens Hawass (2017) is feedback voor individuen met een hoge mate van social awareness een vorm van sociale goedkeuring en imago versterking bij collega's. Dit is vergelijkbaar met het imago gebaseerd motief, wat gaat over het verbeteren en beschermen van de indruk die anderen hebben van een individu (Ashford et al., 2003). Enerzijds toont eerder onderzoek van Dahling, O'Malley en Chau (2015) aan dat individuen die veel externe druk voelen meer feedback zoeken aangezien dit helpt optimaal te presteren. Dit resulteert uiteindelijk in lof en daarmee verbetert de sociale status. Dahling et al. (2015) vonden in hun onderzoek dan ook een positief verband tussen het imago gebaseerd motief enerzijds en feedback zoekend gedrag anderzijds.

Ander onderzoek wijst echter op een negatief verband tussen het imago gebaseerd motief en feedback zoekend gedrag (e.g. Tuckey et al., 2002). Dit is echter vooral gericht op het zoeken van feedback bij een

supervisor. Werknemers zijn bij een supervisor eerder terughoudend in het bevragen van feedback om te voorkomen dat de supervisor een negatieve indruk van de medewerker krijgt (Ashford et al., 2003). Supervisors zouden namelijk iemand die actief naar feedback vraagt kunnen beschouwen als incompetent of onzeker (Ashford et al., 2003).

Ondanks de wisselende resultaten uit eerder onderzoek, wordt in het huidige onderzoek een positief verband verwacht tussen de social awareness dimensie van feedbackoriëntatie en feedback inquiry. Het negatieve verband is enkel gevonden bij het zoeken naar feedback bij supervisors (Ashford et al., 2003). In het huidige onderzoek staat het zoeken naar feedback bij coworkers centraal, waardoor feedback juist kan zorgen voor een verbeterd imago bij de supervisor (Dahling et al., 2015). Feedback kan dan namelijk zorgen voor sociale goedkeuring (Hawass, 2017). Als individuen bewust en gevoelig zijn voor meningen van anderen in hun werkomgeving zullen zij meer feedback zoeken bij coworkers. Op deze manier zorgen zij er voor dat het imago bij bijvoorbeeld supervisors goed blijft of zelfs verbetert. Dit leidt tot de volgende hypothese (H6) van dit onderzoek.

H6: De relatie tussen de social awareness dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance wordt deels gemedieerd door feedback zoekend gedrag.

Als laatste de feedback self-efficacy dimensie van feedbackoriëntatie wat het gevoel van competentie om op een goede manier feedback te verwerken aangeeft (Linderbaum & Levy, 2010). Dit stimuleert een self-enhancement motief (Anseel et al., 2007). Individuen met een hoge mate van feedback self-efficacy hebben namelijk over het algemeen meer zelfvertrouwen (Ashford, 1986). Dit gevoel van zelfvertrouwen stimuleert een individu om actief feedback te zoeken over hun performance op de werkvloer ter bescherming en verbetering van hun eigenwaarde (Ashford et al., 2003). Dit is wordt ook wel het ego-enhancement motief genoemd (Nakai & O'Malley, 2015). Dit leidt tot de volgende hypothese (H7) van dit onderzoek.

H7: De relatie tussen de feedback self-efficacy dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance wordt deels gemedieerd door feedback zoekend gedrag.

In voorgaande alinea's zijn drie hypothesen onderbouwd over drie dimensies van feedbackoriëntatie. In paragraaf 2.2 is echter beschreven dat feedbackoriëntatie uit vier dimensies bestaat. De accountability dimensie van feedbackoriëntatie is niet genoemd, omdat niet verwacht wordt dat feedback zoekend gedrag optreedt als mediërende variabele in de relatie tussen de accountability dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance. De accountability dimensie betreft namelijk de interne druk om te reageren op feedback (Linderbaum & Levy, 2010). Dit speelt dus op wanneer iemand feedback geeft aan een individu, maar zal een individu niet per definitie motiveren om feedback te zoeken op de werkvloer. Het is dan ook niet te relateren aan een van de motieven om actief naar feedback te zoeken op de werkvloer, wat de antecedenten zijn van feedback zoekend gedrag (Hays & Williams, 2011).

2.5 Coworker feedbackcultuur als modererende variabele

In deze paragraaf staat de coworker feedbackcultuur als modererende variabele centraal. In sub paragraaf 2.5.1 wordt de coworker feedbackcultuur geconceptualiseerd. Vervolgens worden in sub paragraaf 2.5.2 de verwachtingen omtrent het modererende effect van de coworker feedbackcultuur in de relatie tussen feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag uiteengezet.

2.5.1 Conceptualisering coworker feedbackcultuur

Steelman et al. (2004) definiëren de feedbackcultuur van een organisatie als “de contextuele aspecten van het dagelijkse informele feedback proces tussen supervisor en ondergeschikte en tussen collega’s onderling”. In eerder onderzoek werd vooral aandacht besteed aan de frequentie van feedback van de supervisor als indicatie van de feedbackcultuur van een organisatie (Schleicher et al., 2018). De huidige benadering van de feedbackcultuur is breder en bestaat uit twee vormen: de supervisor feedbackcultuur en de coworker feedbackcultuur (Steelman et al., 2004). Deze twee dimensies zijn aan elkaar gerelateerd en vormen samen de feedbackcultuur van de organisatie (Whitaker et al., 2007). Steelman et al. (2004) onderscheiden binnen beide vormen van de feedbackcultuur van een organisatie zeven dimensies: (1) kwaliteit van de feedback, (2) geloofwaardigheid van de bron van feedback, (3) anderen voorzien van gunstige feedback, (4) anderen voorzien van ongunstige feedback, (5) beschikbaarheid van anderen om feedback te geven, (6) aanmoediging van feedback zoekend gedrag en (7) bewustzijn van manier waarop feedback gegeven wordt.

De feedbackcultuur van een organisatie is een onderdeel van de gehele organisatiecultuur (Mulder & Ellinger, 2013). De cultuur van een organisatie kent drie lagen: (1) zichtbare of tastbare artefacten, (2) de gedeelde waarden binnen een organisatie en (3) basisaannames die vanzelfsprekend zijn voor medewerkers van een organisatie (Vermeulen & Koster, 2011; Schein, 1988). Als men spreekt over de cultuur van een organisatie staat de derde laag centraal (Vermeulen & Koster, 2011). Schein (1988) definieerde organisatiecultuur als “a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (p. 18). De organisatiecultuur bestaat dus uit een set van normen en waarden, overtuigingen en gebruiken die gedeeld worden door de leden van een organisatie.

Als we kritisch kijken naar de definitie van Steelman et al. (2004) en de zeven bijbehorende dimensies waaruit de feedbackcultuur van een organisatie volgens hen bestaat, omvat de definitie meer aspecten dan alleen de culturele aspecten. Deze definitie met bijbehorende dimensies is zelfs breder dan de definitie van organisatiecultuur van Schein (1988), terwijl de feedbackcultuur een onderdeel is van de gehele organisatiecultuur (Mulder & Ellinger, 2013). Steelman et al. (2004) spreken naast de culturele aspecten van een feedbackcultuur ook over inhoudelijke aspecten met betrekking tot feedback in organisaties in hun conceptualisering. In lijn met de definitie van Schein (1988) moet de definitie van feedbackcultuur enkel over de normen en waarden, overtuigingen en gebruiken binnen een organisatie omtrent feedback gaan. Het huidige onderzoek hanteert daarom een definitie van feedbackcultuur die enkel de culturele aspecten bevat. De feedbackcultuur is immers een bijproduct van de organisatiecultuur (Mulder & Ellinger, 2013). In het huidige onderzoek definiëren we daarom de feedbackcultuur van een organisatie als de gedeelde normen en waarden, overtuigingen en gebruiken tussen leden van een organisatie omtrent het geven van feedback. We richten ons specifiek op de coworker

feedbackcultuur. De coworker feedbackcultuur gaat in dit onderzoek dan ook over de normen en waarden, overtuigingen en gebruiken die bestaan binnen organisaties omtrent het geven van feedback tussen collega's onderling. Het gaat hierbij om organisatorische praktijken en interventies die het belang van feedback tussen collega's onderling benadrukken en daarmee een weerspiegeling zijn van de normen en waarden omtrent feedback geven (Baker, Perreault, Reid, & Blanchard, 2013). De coworker feedbackcultuur bestaat in dit onderzoek dan enkel uit vier onderliggende dimensies van Steelman et al. (2004): geloofwaardigheid van de bron van feedback, anderen voorzien van gunstige feedback, anderen voorzien van ongunstige feedback en aanmoedigen van feedback zoekend gedrag.

2.5.2 Coworker feedbackcultuur als modererende variabele in de relatie tussen feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag

De hypothesen van het huidige onderzoek veronderstellen een positief verband tussen de verschillende dimensies van feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag. Wisselende effectgroottes zijn in de verschillende onderzoeken gevonden (Rasheed et al., 2015; Whitaker & Levy, 2012). Mogelijk is dit te wijten aan verschillen in de institutionele context betreffende de mate waarin feedback een grote of kleine rol heeft binnen een organisatie (Baker et al., 2013). Feedbackoriëntatie blijkt namelijk een relatief stabiele factor, maar kan wel veranderen door verschillende factoren in de omgeving (Dahling et al., 2012; London & Smither, 2002; Linderbaum & Levy, 2010). De feedbackcultuur is daarom een onmisbare contextvariabele bij het bestuderen van feedbackprocessen in organisaties (Mulder & Ellinger, 2013). Het huidige onderzoek richt zich specifiek op de coworker feedbackcultuur.

De coworker feedbackcultuur kan dus een rol spelen in de relatie tussen feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag. Feedbackgeoriënteerde individuen zoeken actief naar feedback op de werkvloer, maar alleen wanneer zij het gevoel hebben dat dit gedrag van meerwaarde is (Stelman et al., 2004). Bovendien verschillen organisaties in de mate waarin de culturele aspecten ondersteunend zijn in het feedbackproces. Met andere woorden verschilt de coworker feedbackcultuur per organisatie (London, 2003). Het huidige onderzoek neemt de coworker feedbackcultuur mee als modererende variabele. De person-environment fit theorie helpt de hypothesen te onderbouwen omtrent het modererende effect van de coworker feedbackcultuur in de relatie tussen feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag.

De person-environment fit theorie betreft “de compatibiliteit tussen een individu en een werkomgeving die optreedt wanneer hun kenmerken goed op elkaar zijn afgestemd” (Kristof, Zimmerman, & Johnson, 2005). De veronderstelling is dat als een individu een match tussen persoonlijke en omgevingskenmerken ervaart, stimuleert dit bepaald gedrag (Vleugels, de Cooman, Verbruggen, & Solinger, 2018). Er worden verschillende typen person-environment fit onderscheiden, bijvoorbeeld person-organization fit, person-job fit en person-group fit (Kristof et al., 2005). Bovendien onderscheiden Kristof et al. (2005) verschillende vormen van fit, zoals needs-supplies fit, demands-abilities fit en congruence fit.

Feedbackoriëntatie behoort tot een individu, terwijl de coworker feedbackcultuur de normen en waarden van de gehele organisatie zijn omtrent feedback (Gregory, Levy, & Jeffers, 2008). Feedbackoriëntatie kan dus gezien worden als de persoonlijke normen en waarden van een individu die wel of niet passen bij de normen en waarden van de organisatie, de coworker feedbackcultuur. Dit wijst op de person-organization fit wat om de overeenkomst tussen de cultuur, doelen, waarden en normen van een organisatie en de persoonlijkheid, waarden, doelen en houding van individuen in de organisatie gaat (Kristof, 1996).

Organisaties met een sterke coworker feedbackcultuur stimuleren en ondersteunen feedbackprocessen op de werkvloer (London & Smither, 2002). Een sterke feedbackcultuur stimuleert feedbackgeoriënteerde individuen om te zoeken naar feedback (Gregory et al., 2008). Doordat er een overeenkomst bestaat tussen de normen en waarden van de organisatie en die van een individu, in deze specifieke studie omtrent feedback, stimuleert dit het feedbackproces. Met andere woorden bestaat er dan een fit tussen de persoon en de organisatie (Kristof et al., 2005). Dit leidt tot de volgende hypothesen (H8, H9 & H10) van dit onderzoek.

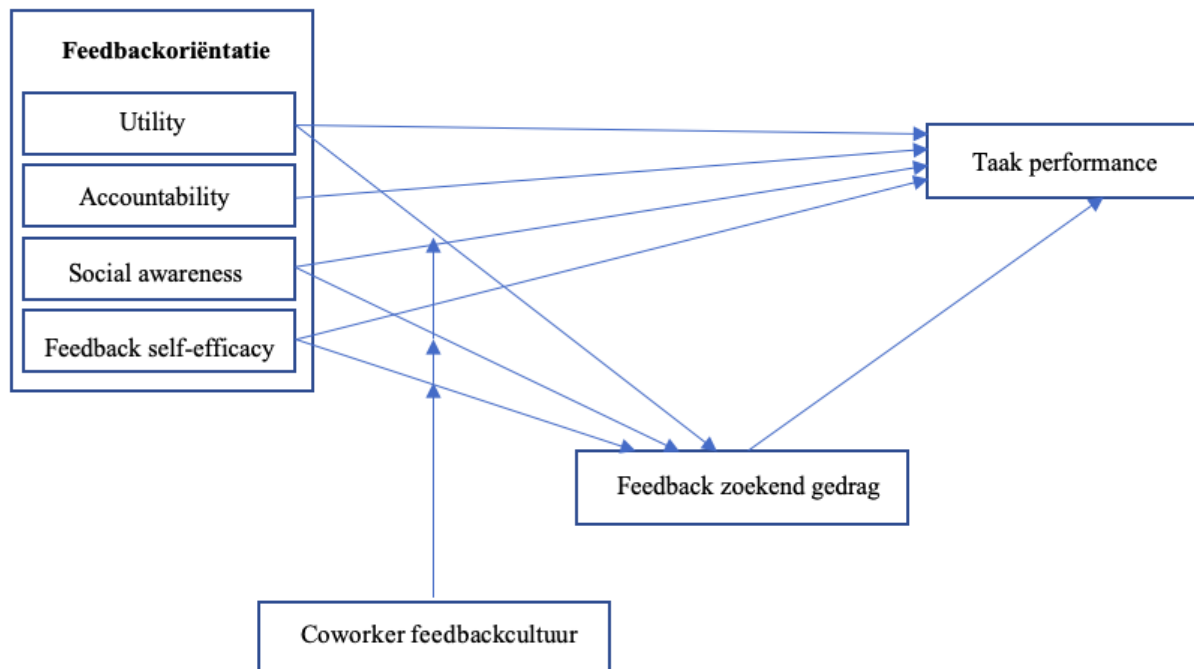
H8: De coworker feedbackcultuur van een organisatie modereert de relatie tussen de utility dimensie van feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag op een manier dat de relatie sterker wordt als de organisatie een sterkere coworker feedbackcultuur heeft.

H9: De coworker feedbackcultuur van een organisatie modereert de relatie tussen de social awareness dimensie van feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag op een manier dat de relatie sterker wordt als de organisatie een sterkere coworker feedbackcultuur heeft.

H10: De coworker feedbackcultuur van een organisatie modereert de relatie tussen de self-efficacy dimensie van feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag op een manier dat de relatie sterker wordt als de organisatie een sterkere coworker feedbackcultuur heeft.

2.6 Conceptueel model

De hypothesen van het onderzoek zijn schematisch weergegeven in het hypothesen model (figuur 1).



Figuur 1. Conceptueel model waarin alle verwachte relaties positief zijn

3. Methode

De dataverzameling voor dit onderzoek wordt in dit hoofdstuk toegelicht. Met andere woorden worden de methodologische keuzes van dit onderzoek besproken. In paragraaf 3.1 wordt het onderzoeksdesign toegelicht. Vervolgens volgen twee sub paragrafen waarin de respondenten van het onderzoek beschreven worden en vervolgens wordt de procedure van het onderzoek besproken. Daarna worden de instrumenten in paragraaf 3.2 toegelicht door een uitleg gegeven over hoe de verschillende concepten van dit onderzoek gemeten worden. Als laatste staat in paragraaf 3.3 de data-analyse centraal.

3.1 Onderzoeksdesign

De onderzoeksvraag van het huidige onderzoek is toetsend van aard. Om het voorgestelde onderzoeksmodel empirisch te toetsen wordt daarom gebruik gemaakt van kwantitatieve onderzoeksmethode. Dit is de best passende onderzoeksmethode bij een toetsende vraagstelling (van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015). Data wordt verzameld middels het afnemen van vragenlijsten op één moment. Hierdoor heeft dit onderzoek een cross-sectioneel onderzoeksdesign (Bryman, 2016).

3.1.1 Respondenten

De respondenten van dit onderzoek zijn werknemers die op dit moment actief zijn op de Nederlandse arbeidsmarkt. De respondenten zijn dan ook werkzaam bij verschillende bedrijven in Nederland. Vanwege de modererende variabele, de coworker feedbackcultuur, is het van belang dat respondenten werkzaam zijn bij verschillende bedrijven om daadwerkelijk een verschil in de coworker feedbackculturen te meten aangezien dit een concept is op organisatieniveau. De vragenlijst is daarom verspreid via sociale media om zoveel mogelijk respondenten die bij verschillende bedrijven werkzaam zijn te verzamelen. Deze strategie van steekproeftrekking resulteert in een convenience sample, want enkel individuen die via sociale media de oproep zien om de vragenlijst in te vullen kunnen respondent van het onderzoek worden (Bryman, 2016). Respondenten konden zelf bepalen of zij daadwerkelijk deelnamen aan het onderzoek.

Bij een convenience sample is het niet mogelijk om een response rate te berekenen, aangezien de grootte van de populatie ook onbekend is. De sampling bias is verkleind doordat de oproep voor deelname verder verspreid is onder het eigen netwerk van verschillende respondenten. De oproep voor deelname heeft via mijn persoonlijke LinkedIn een bereik gehad van 2031 personen en is zes keer gedeeld, waardoor het een sneeuwbal effect kreeg. 207 respondenten hebben via deze weg de vragenlijst ingevuld. Bovendien is de oproep voor deelname verspreid via LinkedIn van bedrijf X. Dit leverde 120 extra respondenten op.

Aangezien de steekproef van dit onderzoek een convenience sample zal zijn, zijn demografische gegevens bevraagd van de respondenten. Op deze manier is een beter beeld verkregen van de respondenten. Bovendien zijn de demografische gegevens gebruikt om uitspraken te doen over de externe validiteit. Geslacht, kalenderleeftijd en opleidingsniveau zijn bij de respondenten bevraagd. Bovendien beantwoordde de respondent ter controle of de respondent momenteel een dienstverband heeft en of dit een parttime of fulltime dienstverband betrof.

Aan dit onderzoek namen 270 respondenten deel. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 36.12 jaar ($SD = 12.38$). De respondenten van het huidige onderzoek ($M = 36.20$, $SD = 12.40$) bleken gemiddeld jonger te zijn dan de populatie ($M = 39.82$) (CBS, 2020). Dit verschil was significant $t(243) = -4.670$, $p < 0.05$. De

steekproef bestond voor 27.40% uit mannelijke respondenten en voor 63.00% uit vrouwelijke respondenten. Van 9.6% van de respondenten van het onderzoek was het geslacht onbekend. Deze verdeling op het gebied van geslacht bleek niet representatief voor de populatie, aangezien significant meer vrouwen deelnamen aan het onderzoek $t(250) = -8.546, p < 0.05$ (CBS, 2020).

Het opleidingsniveau van de respondenten is opgenomen in tabel 1. Hiervoor zijn geen waarden uit de populatie. Opvallend is dat het overgrote deel van de respondenten hoger onderwijs (HBO of WO) gevolgd heeft. Het blijkt dat hoger opgeleiden over het algemeen vaker een web survey invullen (Couper, Blair & Triplett, 1999). Enkele respondenten gaven aan een andere opleiding te hebben gedaan zoals postdoctoraal en PhD.

Tabel 1

Frequentietabel van het opleidingsniveau van de respondenten

	Frequentie	Percentage
Voortgezet onderwijs	6	2.5
MBO	12	4.9
HBO	95	38.9
WO	126	51.6
Anders	5	2.0
Totaal	244	90.4
Missende waarden	26	9.6
Totaal (N)	270	100

Verder bleek 43.00% van de respondenten een parttime dienstverband te hebben bij hun huidige werkgever en 57.00% een fulltime dienstverband. Dit is niet representatief voor de populatie $t(269) = 2.189, p = 0,029$ (CBS, 2020). In de steekproef van het huidige onderzoek werkten meer mensen fulltime dan in de populatie.

Als laatste werkten 131 respondenten in de publieke sector (48.5%) en 137 respondenten in de private sector (50.7%). Van twee respondenten was onbekend in welke sector zij werkzaam waren. Dit kon niet vergeleken worden met de parameters uit de populatie, want deze informatie is niet bekend. De respondenten representeren wel de publieke en private sector in gelijke mate.

Concluderend heeft dit onderzoek een breed scala aan werknemers in Nederland (N = 270). De representativiteit van dit onderzoek is echter discutabel. Met andere woorden is de externe validiteit van dit onderzoek beperkt. Hierdoor moeten eventuele uitkomsten van dit onderzoek met voorzichtigheid aangenomen worden.

3.1.2 Procedure

Een a priori poweranalyse is uitgevoerd om de benodigde grootte van de steekproef te bepalen. Het is namelijk van belang een steekproef te hebben die groot genoeg is om een effect vast te kunnen stellen. Deze analyse is uitgevoerd met het programma G*power. Uit eerdere onderzoeken met vergelijkbare variabelen variëren de effectgroottes (F_2) tussen .08 en .16 (Dahling et al., 2015; Dahling et al., 2012; Whitaker et al., 2007). Hierom wordt een medium effect ($F_2=.15$) verwacht in de huidige studie. Vanuit de a priori poweranalyse volgt dat de

steekproef minimaal uit 107 respondenten moest bestaan. In totaal had dit onderzoek 270 respondenten, waardoor ruimschoots aan deze voorwaarde was voldaan.

De data was verzameld middels een online vragenlijst. De vragenlijst is opgesteld met behulp van het programma Qualtrics. De inhoud van de vragenlijst is te vinden in paragraaf 3.2. Voorafgaand aan het uitzetten van de vragenlijst zijn drie cognitieve interviews gehouden om de laatste taal technische aanpassingen te doen in de vragenlijst. Bovendien werd tijdens deze cognitieve interview duidelijk hoe respondenten de vragen interpreterden en waar onduidelijke onderdelen zich bevonden.

De vragenlijsten van dit onderzoek waren online uitgezet via sociale media. Een breed scala aan werknemers van verschillende organisaties in Nederland waren op die manier benaderd. Via mijn persoonlijke LinkedIn en Facebook was de vragenlijst verspreid in week 19. De vragenlijst was tevens uitgezet via de LinkedIn van een bedrijf in week 20 om meer respons te genereren.

Respondenten waren via sociale media benaderd middels het bericht wat opgenomen is in bijlage 1. In dit bericht was aandacht voor het doel van het onderzoek, tijdsduur, vertrouwelijkheid van informatie en anonimiteit. Bovendien werden hier de kenmerken benoemd om potentiële respondenten te enthousiasmeren. Via een link werden de potentiële respondenten automatisch verwezen naar de online vragenlijst. De berichten die via mijn persoonlijke LinkedIn en Facebook uitgezet waren en het bericht dat via de LinkedIn van bedrijf X uitgezet was verschillen onderling.

Respondenten kregen bij de vragenlijst allereerst een informed consent (bijlage 2) te zien waarin benoemd werd wat het doel van het onderzoek is, hoe data wordt opgeslagen, wie toegang heeft tot de data en het recht van respondenten zich terug te trekken uit het onderzoek. Respondenten moeten akkoord gaan met de informed consent alvorens zij de vragenlijst in kunnen vullen. Tevens kunnen respondenten op elk gewenst moment de vragenlijst beëindigen. Op deze manier is voldaan aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming.

3.2 Instrumenten

De vier concepten die in dit onderzoek centraal staan zijn: feedbackoriëntatie, feedback zoekend gedrag, taak performance en de coworker feedbackcultuur. Ieder concept wordt in dit hoofdstuk geoperationaliseerd op basis van de conceptualisatie vanuit de literatuur studie. Bovendien is er van alle schalen een exploratieve factoranalyse uitgevoerd om de interne validiteit van de schalen te toetsen. Daarnaast wordt van alle meetschalen de Cronbach's alfa en de gewogen omega berekend om uitspraak te kunnen doen over de betrouwbaarheid. In dit hoofdstuk, hoofdstuk 3.3, zal van elk concept een toelichting worden gegeven over de operationalisatie van het desbetreffende concept.

3.2.1 Feedbackoriëntatie

Het concept 'feedbackoriëntatie' is gedefinieerd aan de hand van de definitie van London en Smither (2002). Voortbouwend op het theoretische werk van London en Smither (2002) ontwikkelden Linderbaum en Levy (2010) in hun onderzoek een meetschaal voor feedbackoriëntatie. Bewijs werd gevonden voor de validatie en betrouwbaarheid van de meetschaal door deze te testen in verschillende steekproeven (Linderbaum & Levy, 2010). De meetschaal van Linderbaum en Levy (2010) is tot op heden de enige gevalideerde meetschaal voor feedbackoriëntatie (Dahling et al., 2012). De schaal is enkel opnieuw gevalideerd in een andere context (Braddy, Sturm, Atwater, Smither, & Fleenor, 2013).

Feedbackoriëntatie wordt onderverdeeld in vier sub dimensies; (1) utility, (2) social awareness (3) self-efficacy en (4) accountability (Linderbaum & Levy, 2010). De originele gevalideerde schaal van Linderbaum en Levy (2010) bestond uit 20 items. In het huidige onderzoek is gekozen om de schaal te verkorten, om de lengte van de gehele vragenlijst te beperken op statistische en inhoudelijke gronden. Items met een factorlading van $>.70$ hebben een toereikende factorlading. Om echter minimaal drie items per dimensie te behouden is gekozen om op basis van de exploratieve factoranalyse uit het onderzoek van Linderbaum en Levy (2010) items met een factorlading $<.60$ uit de vragenlijst te verwijderen. In tabel 2 zijn de gebruikte items om feedbackoriëntatie te meten per dimensie weergegeven.

Tabel 2

Meetschaal feedbackoriëntatie

Dimensie	Item
Utility	1. Ik ben afhankelijk van feedback om mijn vaardigheden op werk te ontwikkelen. 2. Feedback van collega's is belangrijk om mijn prestaties te verbeteren. 3. Feedback kan me helpen te groeien binnen een bedrijf.
Social awareness	4. Door feedback te gebruiken ben ik me bewuster van wat mensen van mij vinden. 5. Feedback laat me weten hoe ik door anderen word gezien. 6. Feedback helpt me de indruk die ik op anderen maak te beheersen. 7. Ik probeer me bewust te zijn van wat andere mensen van me denken.
Self-efficacy	8. Ik weet dat ik de feedback die ik ontvang kan verwerken. 9. Ik kan effectief met feedback omgaan. 10. Ik voel me zelfverzekerd wanneer ik reageer op zowel positieve als negatieve feedback.
Accountability	11. Ik houd mezelf verantwoordelijk om op gepaste wijze op feedback te reageren. 12. Als mijn collega mij feedback geeft, is het mijn verantwoordelijkheid er op te reageren. 13. Het is mijn verantwoordelijkheid om feedback toe te passen om mijn prestaties te verbeteren.

Verder is één item in de vragenlijst inhoudelijk aangepast, zodat dit item paste bij de focus van het huidige onderzoek. Het item had namelijk een toereikende factorlading om opgenomen te worden in het huidige onderzoek. Het betrof het dertiende item – *als mijn collega mij feedback geeft, is het mijn verantwoordelijkheid er op te reageren*. Dit item was namelijk in de originele schaal van Linderbaum en Levy (2010) gericht op feedback van de supervisor, terwijl feedback van coworkers centraal staat in dit onderzoek. Hierom is in het huidige onderzoek enkel het woord ‘supervisor’ uit het originele item vervangen door het woord ‘collega’ in de huidige studie.

De verkorte meetschaal van feedbackoriëntatie welke gebruikt is in het huidige onderzoek bestond in totaal uit 13 items. Voor de beoordeling van de items werd een 5 punts Likert schaal gebruikt, welke loopt van *helemaal niet mee eens* (1) tot *helemaal mee eens* (5). Alle items zijn vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands. Bovendien meet deze schaal feedbackoriëntatie in een nieuwe context, de Nederlandse werkcontext.

Hierom is op basis van de verkregen data een exploratieve factoranalyse uitgevoerd. Op deze manier is getoetst of feedbackoriëntatie inderdaad uit de veronderstelde hoeveelheid dimensies bestaat en of het een valide meting was.

Om een factoranalyse uit te voeren is allereerst gekeken naar de voorwaarden om deze uit te voeren. De KMO score van .731 en de significantie van Barlett's test ($p < .001$) maakten het mogelijk een factoranalyse uit te voeren. Vanuit de factoranalyse in tabel 3 bleek dat vier factoren gevonden zijn.

Tabel 3

Factoranalyse feedbackoriëntatie

	1	2	3	4
Feedback kan me helpen te groeien binnen een bedrijf	.414			
Feedback van collega's is belangrijk om mijn prestaties te verbeteren	.519			
Ik ben afhankelijk van feedback om mijn vaardigheden op werk te ontwikkelen	.623			
Door feedback te gebruiken ben ik bewuster van wat mensen van mij vinden		.709		
Ik probeer me bewust te zijn van wat andere mensen van me denken				
Feedback helpt me de indruk die ik op anderen maak te beheersen		.392		
Feedback laat me weten hoe ik door anderen wordt gezien		.651		
Ik kan effectief met feedback omgaan			.712	
Ik weet dat ik de feedback die ik ontvang kan verwerken			.502	-.337
Ik voel me zelfverzekerd wanneer ik reageer op zowel positieve als negatieve feedback			.473	
Het is mijn verantwoordelijkheid om feedback toe te passen om mijn prestaties te verbeteren				-.351
Als mijn collega mij feedback geeft, is het mijn verantwoordelijkheid om er op te reageren				-.548
Ik vind het mijn verantwoordelijkheid om op gepaste wijze op feedback te reageren.				-.625
% per factor	9.21	22.75	13.27	9.88
% cumulatief	55.11			
Cronbach's Alpha	.53	.62	.58	.58
Gewogen omega	.55	.67	.62	.54

Noot. Principal axis analyses met oblique rotatie. Enkel de ladingen boven .300 gerapporteerd.

De betrouwbaarheid van de eerste factor 'utility' was onvoldoende ($\alpha = .53$). De Cronbach's alpha werd veel lager wanneer items uit deze factor verwijderd werden. De gewogen omega beoordeelt echter de algehele betrouwbaarheid aangezien de gewogen omega rekening houdt met het verschil in factorlading tussen de items (Bacon, Sauer & Young, 1995). De gewogen omega gaf ook een iets hogere, maar nog steeds onvoldoende score voor betrouwbaarheid ($\Omega = .55$). Aangezien de betrouwbaarheid van de schaal niet vergroot werd door items te verwijderen, zijn alle items meegenomen in de schaal score om verdere analyses mee uit te voeren. Deze schaal score geeft het gemiddelde weer dat een respondent op de bijbehorende items heeft gescoord en deze score zal gebruikt worden voor de analyses.

De Cronbach's alpha van de tweede factor verhoogd bij verwijdering van twee items. Allereerst werd '*ik probeer me bewust te zijn van wat andere mensen van me denken*' verwijderd aangezien de factorlading $<.300$ was. Tevens verhoogde de Cronbach's alpha bij verwijdering van het item: *feedback helpt me de indruk die ik op anderen maak te beheersen*. Hiermee verhoogde Cronbach's alpha van $.60$ naar $.62$. De gewogen omega was bijna voldoende ($\Omega = .67$). De overgebleven items zijn samengevoegd tot één construct om te gebruiken bij de verdere analyses. Deze schaal score geeft het gemiddelde weer dat een respondent op de bijbehorende items heeft gescoord en deze score zal gebruikt worden voor de analyses.

Eén item van de derde factor (*ik weet dat ik de feedback die ik ontvang kan verwerken*) laadde op twee factoren. Hierdoor is gekozen dit item te verwijderen uit de definitieve schaal. De Cronbach's alpha ($\alpha = .58$) was onvoldoende. De gewogen omega was beter, maar wel discutabel ($\Omega = .62$). Aangezien deze $>.60$ was is besloten de twee items samen te voegen tot één construct voor de verdere analyses. Deze schaal score geeft het gemiddelde weer dat een respondent op de bijbehorende items heeft gescoord en deze score wordt gebruikt voor de analyses.

De vierde factor had zowel een onvoldoende Cronbach's alpha ($\alpha = .58$) als een onvoldoende Omega ($\Omega = .54$). Tevens bleek dat de factorladingen negatief waren, waardoor deze omgescoord zijn voor de analyses. Aangezien de betrouwbaarheid van de schaal niet vergroot werd door items te verwijderen, zijn alle items meegenomen in de schaal score om verdere analyses mee uit te voeren. Deze schaal score geeft het gemiddelde weer dat een respondent op de bijbehorende items heeft gescoord en deze score zal gebruikt worden voor de analyses.

3.2.2 Feedback zoekend gedrag

Feedback zoekend gedrag is geconceptualiseerd aan de hand van de definitie van Ashford & Cummings (1983). Voortbouwend op de conceptualisering van feedback zoekend gedrag maakten Callister, Kramer en Turban (1999) een schaal om feedback zoekend gedrag te meten. Callister et al. (1999) maakten namelijk expliciet onderscheid in het zoeken van feedback bij coworkers en supervisors. In het huidige onderzoek zijn we enkel geïnteresseerd in het feedback zoekend gedrag waarbij coworkers de bron zijn.

De respondenten uit dit onderzoek beantwoordden vragen over hun eigen feedback zoekend gedrag. In het huidige onderzoek is enkel de inquiry dimensie van feedback zoekend gedrag onderzocht, daarom zijn alleen de items behorende bij de inquiry dimensie opgenomen in de vragenlijst. In totaal is de schaal van Callister et al. (1999) opgebouwd uit vier items voor feedback inquiry. Alle items zijn vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands. Voor de beoordeling van de items is gebruik gemaakt van een 5 punts Likert schaal, welke liep van *helemaal niet mee eens (1)* tot *helemaal mee eens (5)*. In tabel 4 zijn de items om feedback zoekend gedrag bij de respondenten te bevragen weergegeven.

Tabel 4

Meetschaal feedback zoekend gedrag

Feedback inquiry
1. Ik vraag aan mijn collega's of ik mijn werk goed doe.
2. Ik vraag aan mijn collega's of ik aan de functie-eisen voor mijn werk voldoe.
3. Ik vraag aan mijn collega's of anderen heb leuk vinden om met mij te werken.
4. Ik vraag aan mijn collega's wat andere mensen denken dat ik zou moeten doen.

Een factoranalyse uitgevoerd om de interne validiteit van de meetschaal te beoordelen (tabel 5). De Kaiser-Meyer-Olkom score was .70 en daarmee groter dan de grenswaarde .50. Bovendien bleek de Barlett's test of sphericity significant voor $p < .001$. Hiermee voldeed deze schaal aan de voorwaarde om een factoranalyse uit te voeren.

Uit de factoranalyse bleek dat de vier items op één factor laden. De betrouwbaarheid was echter net niet voldoende met een Cronbach's alpha van .68. Wanneer een item uit de schaal verwijderd werd, zorgde dit niet voor een verbetering van de betrouwbaarheid van de meetschaal. Hierom is besloten om geen items te verwijderen uit de meetschaal. Bovendien bleek de gewogen omega .70. Deze beoordeelt de algehele betrouwbaarheid aangezien de gewogen omega rekening houdt met het verschil in factorlading tussen de items (Bacon, Sauer & Young, 1995). In deze samenstelling verklaren de items van deze meetschaal samen 51.18% van de variantie.

De vier items van feedback zoekend gedrag zijn samengevoegd tot één schaal score. Deze schaal score geeft het gemiddelde weer dat een respondent op de vier items heeft gescoord en deze score zal gebruikt worden voor de analyses.

Tabel 5

Factoranalyse feedback zoekend gedrag

	1
Ik vraag aan mijn collega's of ik mijn werk goed doe	.587
Ik vraag aan mijn collega's of ik aan de functie-eisen van mijn werk voldoe	.610
Ik vraag aan mijn collega's of anderen het leuk vinden om met mij te werken	.691
Ik vraag aan mijn collega's wat andere mensen denken dat ik zou moeten doen	.462
% per factor	51.18
% cumulatief	51.18
Cronbach's Alfa	.68
Gewogen Omega	.70

Noot. Principal axis analyses met oblique rotatie. Enkel de ladingen boven .300 gerapporteerd.

3.2.3 Taak performance

Taak performance betreft het gedrag van een individu om de vooraf omschreven taken binnen de organisatie uit te voeren (Griffin et al., 2000). In het huidige onderzoek is de taak performance van een individu gemeten aan de hand van een subjectieve meting, namelijk zelfpercepties. Hiervoor is gekozen omdat op deze manier de

respondenten, die afkomstig zijn van verschillende bedrijven en sectoren, met elkaar vergeleken konden worden (Brewer, 2006).

Taak performance is gemeten met de gevalideerde meetschaal van Williams en Anderson (1991). Deze originele meetschaal bestond uit zeven items. In het huidige onderzoek zijn echter zes items bevroegd bij de respondenten. Twee items waren namelijk negatief geformuleerd, terwijl de wijze waarop je een item formuleert invloed heeft op het antwoord van de respondenten (Tversky & Kahneman, 1981). Een negatief geformuleerd item geeft niet noodzakelijk hetzelfde weer als dat het item positief geformuleerd is. Om echter voldoende items in de vragenlijst te behouden, is gekozen één negatief geformuleerd item aan te passen in een positief geformuleerd item. Dit kon enkel door het woord ‘niet’ uit de zin te verwijderen. Het betreft item 6: ‘*op mijn werk voer ik alle verplichte taken uit*’. Het item ‘*op mijn werk verzuim ik essentiële taken uit te voeren*’ is verwijderd uit de vragenlijst. Aanpassingen van dit item zouden leiden tot een andere betekenis van het item.

Alle items zijn vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands. Bovendien startte elk item met ‘op mijn werk...’ en werd gerefereerd naar de persoon zelf zodat het zelfpercepties omtrent de taak performance meet. Voor de beoordeling van de items is gebruik gemaakt van een 5 punts Likert schaal, welke loopt van *helemaal niet mee eens* (1) tot *helemaal mee eens* (5). In tabel 6 zijn de items om taak performance bij de respondenten te bevragen weergegeven.

Een factoranalyse is uitgevoerd om de interne validiteit van de meetschaal te beoordelen. De Kaiser-Meyer-Olkom score was .834 en daarmee groter dan de grenswaarde .50. Bovendien bleek de Barlett’s test of sphericity significant voor $p < .001$. Hiermee voldoet deze schaal aan de voorwaarde om een factoranalyse uit te voeren (tabel 7).

Tabel 6

Meetschaal taak performance

Taak performance

1. Op mijn werk voltooi ik mijn toegewezen taken naar behoren
 2. Op mijn werk vervul ik mijn verantwoordelijkheden die gespecificeerd zijn in de functieomschrijving
 3. Op mijn werk voer ik de taken uit die van mij verwacht worden
 4. Op mijn werk voldoe ik aan de formele prestatie-eisen van mijn functie
 5. Op mijn werk hou ik mij bezig met activiteiten die rechtstreeks mijn prestaties beïnvloeden
 6. Op mijn werk voer ik alle verplichte taken uit
-

Uit de factoranalyse bleek dat de zes items op één factor laadden. Het vijfde item heeft een lage factorlading ($\lambda = .304$), waardoor dit geen goede meting is voor de taak performance. Dit item is dan ook niet meegenomen in de analyses van dit onderzoek. Bovendien verhoogde de betrouwbaarheid van de meetschaal wanneer dit item verwijderd werd van $\alpha = .78$ naar $\alpha = .80$. Dit wees op een goede betrouwbaarheid van de meetschaal. De gewogen omega gaf zelfs een score van .83. De vijf overgebleven items zijn samengevoegd tot één construct. Dit construct geeft het gemiddelde weer dat een respondent op de vijf items heeft gescoord en deze score zal gebruikt worden voor de analyses.

Tabel 7

Factoranalyse taak performance

	1
Op mijn werk voltooi ik mijn toegewezen taken naar behoren	.655
Op mijn werk vervul ik mijn verantwoordelijkheden die gespecificeerd zijn in de functieomschrijving van mijn baan	.579
Op mijn werk voer ik de taken uit die van mij verwacht worden	.796
Op mijn werk voldoe ik aan de formele prestatie-eisen van mijn functie	.705
Op mijn werk hou ik mij bezig met activiteiten die rechtstreeks mijn prestaties beïnvloeden	.304
Op mijn werk voer ik alle verplichte taken uit	.694
% per factor	49.89
% cumulatief	49.89
Cronbach's Alfa	.80
Gewogen Omega	.83

Noot. Principal axis analyses met oblique rotatie. Enkel de ladingen boven .300 gerapporteerd.

3.2.4 Coworker feedbackcultuur

Steelman et al. (2004) waren de eerste die een meetschaal ontwierpen om de feedbackcultuur, zowel de supervisor feedbackcultuur als de coworker feedbackcultuur, in organisaties te meten vanuit het perspectief van de werknemer. Deze schaal meet dus de percepties van het individu omtrent de supervisor feedbackcultuur en/of de coworker feedbackcultuur (Steelman et al., 2004). Op deze manier kon beoordeeld worden in hoeverre werknemers een feedbackcultuur ervaren in de organisatie ongeacht de intentie van de organisatie (Wright & Nishii, 2013).

In het huidige onderzoek waren we enkel geïnteresseerd in de coworker feedbackcultuur. De coworker feedbackcultuur wordt volgens de originele meetschaal van Steelman et al. (2004) gemeten aan de hand van 31 items. De conceptualisering van Steelman et al. (2004) is in het huidige onderzoek, zoals beschreven in hoofdstuk 2.5.1, beperkt tot de culturele aspecten. Hierom werden van de zeven dimensies van Steelman et al. (2004) drie dimensies niet bevraagd bij de respondenten. Kwaliteit van de feedback, beschikbaarheid van anderen om feedback te geven en bewustzijn van de manier waarop feedback gegeven wordt is niet bevraagd bij de respondenten van dit onderzoek. Geloofwaardigheid van de bron van feedback, anderen voorzien van gunstige feedback, anderen voorzien van ongunstige feedback en aanmoedigen van feedback zoekend gedrag zijn de vier dimensies van Steelman et al. (2004) die in het huidige onderzoek wel bevraagd zijn bij de respondenten. Op deze manier past de operationalisatie bij de conceptualisering van feedbackcultuur en dit komt de content validiteit van het onderzoek ten goede (Giannatasio, 1999).

Daarnaast zijn de negatieve items uit de originele vragenlijst van Steelman et al. (2004) verwijderd. Aangezien de wijze waarop je iets formuleert beïnvloedt welk antwoord respondenten geven (Tversky & Kahneman, 1981). Het antwoord op een negatief geformuleerd item hoeft daarom niet hetzelfde te zijn als een positief geformuleerd item. Hiervoor is gekozen om de totale lengte van de vragenlijst nog verder te beperken.

Bovendien bleven er na het verwijderen van de negatief geformuleerde items nog voldoende items per dimensie over. Enkel bij de dimensie ‘aanmoedigen tot feedback zoekend gedrag’ is één item vanuit de originele vragenlijst van Steelman et al. (2004) die negatief geformuleerd was in de gebruikte vragenlijst positief geformuleerd. Het betreft item 13 welke is veranderd van ‘*als ik mijn collega’s feedback over mijn werkprestaties vraag doen zij dit niet meteen*’ naar ‘*als ik mijn collega’s feedback over mijn werkprestaties vraag doen zij dit meteen*’.

De meetschaal voor de coworker feedbackcultuur van dit onderzoek betrof veertien items totaal. De items van de meetschaal metten de zelfpercepties van de respondenten omtrent de coworker feedbackcultuur van de organisatie waar zij werkzaam waren. Voor de beoordeling van de items is gebruik gemaakt van een 5 punts Likert schaal, welke loopt van *helemaal niet mee eens* (1) tot *helemaal mee eens* (5). In tabel 8 zijn de items om de percepties van coworker feedbackcultuur bij de respondenten te bevragen weergegeven.

Tabel 8

Meetschaal coworker feedbackcultuur

Dimensie	Item
Geloofwaardigheid van de bron van feedback	1. Mijn collega’s zijn op de hoogte van mijn werkprestaties
	2. Ik respecteer de mening van mijn collega’s over mijn werkprestaties
	3. Mijn collega’s zijn eerlijk als zij mijn werkprestaties evalueren
	4. Ik heb vertrouwen in de feedback die mijn collega’s mij geven
Gunstige feedback	5. Mijn collega’s prijzen mijn prestaties als ik mijn werk goed doe
	6. Mijn collega’s laten het mij weten wanneer ik mijn werk goed doe
	7. Ik ontvang vaak positieve feedback van mijn collega’s
Ongunstige feedback	8. Mijn collega’s laten het mij weten als ik mijn deadlines niet haal
	9. Mijn collega’s laten het mij weten als mijn werkprestaties niet voldoen aan de verwachtingen
	10. Mijn collega’s laten het weten als mijn werkprestaties beneden de verwachtingen zijn
	11. Mijn collega’s laten het mij weten als ik een fout maak op het werk
Aanmoedigen van feedback zoekend gedrag	12. Mijn collega’s geven mij meteen feedback over mijn werkprestaties als ik daar om vraag.
	13. Ik voel me comfortabel om aan mijn collega’s feedback te vragen over mijn werkprestaties
	14. Mijn collega’s moedigen me aan om feedback te vragen als ik onzeker ben over mijn werkprestaties

Alle items die gebruikt zijn in het huidige onderzoek zijn vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands. Bovendien is de schaal gebruikt om de coworker feedbackcultuur te meten in een nieuwe context, de Nederlandse werkcontext. Hierom is op basis van de verkregen data een exploratieve factoranalyse uitgevoerd. Op deze manier werd getoetst of feedbackoriëntatie inderdaad uit de veronderstelde hoeveelheid dimensies bestaat. Tevens werd hiermee de validiteit van de vragenlijst getoetst.

Een exploratieve factoranalyse is uitgevoerd om de interne validiteit van de meetschaal te beoordelen (tabel 9). De Kaiser-Meyer-Olkom score was .803 en daarmee groter dan de grenswaarde .50. Bovendien bleek de Barlett's test of sphericity significant voor $p < .001$. Hiermee voldeed deze meetschaal aan de voorwaarde om een factoranalyse uit te voeren.

Uit de factoranalyse (tabel 9) bleek dat de items laadden op vier factoren. Dit was van te voren verwacht op basis van Steelman et al. (2004). Bovendien laadden bijna alle items op de factor zoals van tevoren verwacht. Enkel het item '*mijn collega's zijn op de hoogte van mijn werkprestaties*' laadde op twee factoren en dit was tevens een lage factorlading. Hierom is dit item verwijderd uit de definitieve schaal om de dimensie 'geloofwaardigheid van de bron van feedback' te meten. De Cronbach's alpha van de 'geloofwaardigheid van de bron' dimensie was .67 en daarmee bijna voldoende. De gewogen omega was echter iets lager ($\Omega = .61$), wat wijst op een discutabele betrouwbaarheid van deze factor. Toch was dit voldoende om de items samen te voegen tot één construct om te gebruiken bij de analyses. Dit construct geeft het gemiddelde weer dat een respondent op de bijbehorende items heeft gescoord en deze score zal gebruikt worden voor de analyses.

Vanuit de tweede dimensie – gunstige feedback – zijn geen items verwijderd. De betrouwbaarheid van de meetschaal is goed ($\alpha = .79$). Bovendien zou de Cronbach's alpha enkel lager worden bij verwijdering van items uit deze schaal. Daarnaast bleek de gewogen omega .81. Dit wijst op een goede betrouwbaarheid van de schaal. Bovendien wezen de factorladingen van de items op een intern valide meting. De vier items zijn samengevoegd tot één construct om te gebruiken bij de analyses. Dit construct geeft het gemiddelde weer dat een respondent op de bijbehorende items heeft gescoord en deze score is gebruikt voor de analyses.

Twee items zijn verwijderd uit de derde dimensie – ongunstige feedback. Allereerst is het item '*mijn collega's laten het mij weten wanneer ik deadlines niet haal*' verwijderd vanwege de lage factorlading en de verhoging van Cronbach's alpha van $\alpha = .71$ naar $\alpha = .73$. Bovendien is het item '*mijn collega's laten het mij weten als ik een fout maak op werk*' verwijderd om de betrouwbaarheid nog verder te verhogen naar $\alpha = .74$. Daarmee is de betrouwbaarheid van de meetschaal voor ongunstige feedback voldoende. Dit bleek ook uit de beoordeling van de betrouwbaarheid met de gewogen omega ($\Omega = .72$). Tevens waren de factorladingen van beide overgebleven items boven de .70, wat wijst op een goede interne validiteit. De twee items zijn samengevoegd tot één construct om de verdere analyses mee te doen. Dit construct geeft het gemiddelde weer dat een respondent op de bijbehorende items heeft gescoord en deze score is gebruikt voor de analyses.

Als laatste zijn geen items verwijderd uit de laatste dimensie – aanmoedigen van feedback zoekend gedrag. De betrouwbaarheid van deze meetschaal is discutabel met een $\alpha = .58$, maar werd enkel lager bij verwijdering van items uit de schaal. De gewogen omega was ook .58. Daarnaast heeft één item een voldoende factorlading, waardoor de interne validiteit discutabel is. Deze schaal meet echter de percepties van een individu over de mate waarin de omgeving stimulerend is feedback te bevragen bij collega's. Deze dimensie geeft dus veel inzicht in de ervaren feedbackcultuur van een organisatie passend bij de definitie van de coworker feedbackcultuur welke in het huidige onderzoek gebruikt wordt (Schein, 1988; Steelman et al., 2004). Hierom is gekozen om de items samen te voegen tot één construct om de verdere analyses mee te doen, ondanks de discutabele betrouwbaarheid en interne validiteit. Dit construct geeft het gemiddelde weer dat een respondent op de bijbehorende items heeft gescoord en deze score is gebruikt voor de analyses.

Tabel 9

Factoranalyse coworker feedbackcultuur

	1	2	3	4
Mijn collega's zijn op de hoogte van mijn werkprestaties	.386	.321		
Ik respecteer de mening van mijn collega's over mijn werkprestaties	.681			
Mijn collega's zijn eerlijk als zij mijn werkprestaties evalueren	.326			
Ik heb vertrouwen in de feedback die mijn collega's mij geven	.608			
Mijn collega's prijzen mijn prestaties als ik mijn werk goed doe		.845		
Mijn collega's laten het mij weten wanneer ik mijn werk goed doe		.704		
Ik ontvang vaak positieve feedback van mijn collega's		.645		
Mijn collega's laten het mij weten als ik een fout maak op het werk			.572	
Mijn collega's laten het mij weten als mijn werkprestaties beneden de verwachtingen zijn.			.731	
Mijn collega's laten het mij weten als mijn werkprestaties niet voldoen aan de verwachtingen			.766	
Mijn collega's laten het mij weten wanneer ik deadlines niet haal			.380	
Mijn collega's moedigen me aan om feedback te vragen als ik onzeker ben over mijn werkprestaties				.656
Ik voel me comfortabel om aan mijn collega's feedback te vragen over mijn werkprestaties				.518
Mijn collega's geven meteen feedback over mijn werkprestaties als ik daar om vraag				.435
% per factor	9.26	30.88	12.89	7.85
% cumulatief	60.88			
Cronbach's Alpha	.67	.79	.74	.58
Gewogen omega	.61	.81	.72	.58

Noot. Principal axis analyses met oblique rotatie. Enkel de ladingen boven .300 gerapporteerd.

3.2.5 Controlevariabelen

Een aantal controlevariabelen zijn meegenomen in dit onderzoek. Allereerst zijn de respondenten gevraagd of zij in de publieke of private sector werkzaam zijn. Performance management is namelijk meer geïnstitutionaliseerd in de private sector. Ondanks de opkomst van New Public Management, waardoor performance management systemen geïmplementeerd zijn, blijft het lastig te beoordelen hoe performance in de publieke sector gemeten moet worden aangezien doelen vaak ambigu zijn (Diefenbach, 2009; Boxall & Purcell, 2016).

Ook is het aantal jaar dat iemand bij zijn/haar huidige werkgever werkt uitgevraagd. Uit onderzoek blijkt namelijk dat werknemers die langer bij een organisatie werken minder feedback zoekend gedrag vertonen dan werknemers die korter bij een organisatie werken (Ashford, 1986).

Verder zijn leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en type dienstverband bevraagd. Op die manier werd een beter beeld van de onderzoeksgroep verkregen. Bovendien zijn deze ook als controlevariabelen in het onderzoek meegenomen.

3.3 Analyse

Zodra de vragenlijst gesloten was, is de verkregen data verwerkt met het programma IBM SPSS Statistics. Allereerst zijn exploratieve factoranalyses uitgevoerd om de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijsten te garanderen. De resultaten van de factoranalyse zijn opgenomen in sub paragrafen 3.3.1 tot en met 3.3.4, waarin een toelichting gegeven is over de gebruikte instrumenten in het huidige onderzoek. De verdere analyses om de hypothesen van het huidige onderzoek te toetsen met de verzamelde data wordt in deze paragraaf toegelicht.

Als eerste zijn beschrijvende statistieken gegenereerd om een eerste inzicht te krijgen in de resultaten. Daarna is de associatie tussen de verschillende variabelen berekend middels Pearson's en Spearman correlatie. Om vervolgens antwoord te kunnen geven op de hypothesen van het huidige onderzoek is de regressieanalyse gebruikt. Allereerst is het hoofdeffect van de onafhankelijke variabele – feedbackoriëntatie – op de afhankelijke variabele – taak performance – bekeken door een meervoudige regressieanalyse uit te voeren. Met deze analyse wordt het effect van andere oorzaken uitgesloten. Deze meervoudige lineaire regressie is hiërarchisch opgebouwd middels twee modellen. In het eerste model zijn enkel de controlevariabelen getoetst, waarna in het tweede model de onafhankelijke variabele toegevoegd is. Deze manier van analyse gaf de mogelijkheid om uitspraken te doen over H1 t/m H4.

Hierna stond de analyse van feedback zoekend gedrag als mediërende variabele centraal. Het mediatie effect is getoetst volgens de methode van Baron en Kenny (1986). Een meervoudige lineaire regressie is hiervoor gebruikt en deze was hiërarchisch opgebouwd. In het eerste model bekeken we enkel het effect van de controle variabelen op de afhankelijke variabele. Daarna werd de onafhankelijke variabele (X) – feedbackoriëntatie – toegevoegd aan het model. Vervolgens is in model 3 de mediërende variabele (M) – feedback zoekend gedrag – toegevoegd. Wanneer in deze stap de significantie van de onafhankelijke variabele verdween, was er sprake van een volledige mediatie. Als de significantie van de onafhankelijke variabele enkel minder werd, was er sprake van een gedeeltelijke mediatie (Baron & Kenny, 1986).

Als laatste gaf een meervoudige lineaire regressieanalyse de mogelijkheid om uitspraak te kunnen doen over H8 t/m H10. Om deze hypothesen te toetsen is de regressieanalyse ook hiërarchisch opgebouwd. Allereerst is het effect van de controle variabelen bekeken. Vervolgens zijn de directe effecten van zowel de onafhankelijke

variabele – feedbackoriëntatie – en de moderator (Z) – coworker feedbackcultuur – op taak performance (Y) geanalyseerd. Als laatste werd het interactie-effect (XZ) toegevoegd aan de analyse om H8 t/m H10 te toetsen.

4. Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het onderzoek. Allereerst zijn in paragraaf 4.1 de beschrijvende resultaten weergegeven. Hierbij worden zowel de beschrijvende statistieken opgenomen evenals de correlatietabel van de variabelen. In paragraaf 4.2 staat de relatie tussen de onafhankelijke variabele – feedbackoriëntatie – en de afhankelijke variabele – taak performance – centraal. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 bekeken of feedback zoekend gedrag als mediërende variabele optreedt. Als laatste geeft paragraaf 4.4 inzicht in het modererende effect van de coworker feedbackcultuur.

4.1 Beschrijvende resultaten

Allereerst is gekeken naar de beschrijvende resultaten van dit onderzoek. Tabel 10 geeft de beschrijvende statistieken van de kernconcepten van dit onderzoek weer. In deze tabel zijn de beschrijvende statistieken van de items weergegeven die samengevoegd zijn tot één construct.

Tabel 10

Beschrijvende statistieken kernconcepten

	N	Min	Max	M	SD	Missing
Feedbackoriëntatie						
- Utility	270	1.33	5.00	3.93	.57	0
- Social awareness	270	1.00	5.00	4.00	.58	0
- Feedback self-efficacy	270	1.50	5.00	3.64	.64	0
- Accountability	262	1.00	5.00	1.93	.55	8
Feedback zoekend gedrag	260	1.00	5.00	2.78	.70	10
Taak performance	255	1.00	5.00	4.14	.52	15
Coworker feedbackcultuur						
- Geloofwaardigheid van de bron van feedback	252	1.00	5.00	3.82	.52	18
- Gunstige feedback	245	1.00	5.00	3.63	.71	25
- Ongunstige feedback	245	1.50	5.00	3.43	.75	25
- Aanmoedigen van feedback zoekend gedrag	245	1.33	5.00	3.48	.67	25

Vervolgens is gekeken naar de correlatietabel (bijlage 3). In bijlage 3 is de totale correlatietabel weergegeven inclusief controlevariabelen. In tabel 11 is de correlatietabel ook weergegeven. Hierin worden echter alleen de relaties tussen de kernconcepten getoond. Uit de correlatietabel blijkt dat er verschillende correlaties bestaan tussen de concepten. Taak performance heeft een significante correlatie met veel van de getoetste variabelen. Er is enkel geen correlatie met feedback self-efficacy, feedback zoekend gedrag en aanmoedigen van feedback zoekend gedrag. Daarnaast is het opvallend dat feedback zoekend gedrag enkel significant positief correleert met de utility dimensie van feedbackoriëntatie en drie van de vier dimensies van de coworker feedbackcultuur. Terwijl we verwachten dat feedback zoekend gedrag optreedt als mediërende variabele in de relatie tussen feedbackoriëntatie en taak performance. In de volgende paragrafen worden de hypothesen van het onderzoek getoetst.

Tabel 11

Correlatietabel van de kernconcepten

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Utility	1.00									
2. Social awareness	.244**	1.00								
3. Feedback self-efficacy	.034	-.018	1.00							
4. Accountability	-.300**	-.324**	-.001	1.00						
5. Feedback zoekend gedrag	.175**	.088	-.051	-.075	1.00					
6. taak performance	.285**	.239**	-.002	-.319**	.001	1.00				
7. Geloofwaardigheid van de bron van feedback	.165*	.133	.055	-.271**	.115	.288**	1.00			
8. Gunstige feedback	.140*	.003	.012	-.121	.131*	.129*	.494**	1.00		
9. Ongunstige feedback	.196**	.104	.070	-.186**	.174**	.146*	.247**	.215**	1.00	
10. Aanmoedigen van feedback zoekend gedrag	.063	-.029	.106	-.031	.241**	-.003	.356**	.408	.316**	1.00

* $p < .05$, ** $p < .01$

Noot. Correlaties zijn berekend middels Pearson's correlatie

4.2 Relatie feedbackoriëntatie en taak performance

Allereerst staat de relatie tussen de dimensies van feedbackoriëntatie en taak performance centraal (H1 t/m H4). Om de relatie tussen de vier dimensies van feedbackoriëntatie te toetsen is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd. Vanuit de correlatietabel (tabel 11) blijkt dat er onderling correlaties zijn tussen de dimensies van feedbackoriëntatie. Hierom zijn alle dimensies los getoetst in de regressie analyse om confounding effects te voorkomen. In deze regressieanalyses is gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, type dienstverband, sector en het aantal jaar dat de respondent werkzaam is bij de huidige werkgever. De meervoudige regressieanalyses (tabel 12 t/m 15) zijn hiërarchisch opgebouwd waarbij in model 1 enkel de controlevariabelen getoetst zijn en vervolgens in model 2 steeds een dimensie van feedbackoriëntatie aan toegevoegd is.

De eerste hypothese veronderstelt een positief verband tussen de utility dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance. In tabel 12 zijn de resultaten van de regressieanalyse weergegeven. Hieruit blijkt dat de utility een significante verklarende variabele is voor taak performance ($F(10,226) = 3.071, p = .001$). De regressie coëfficiënt van de utility dimensie van feedbackoriëntatie was .275 en significant ($t(226) = 4.499, p < .001$). 12.0% van de variantie wordt verklaard met dit model.

De tweede hypothese veronderstelt een positief verband tussen de sociale awareness dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance. In tabel 13 zijn de resultaten van de regressieanalyse weergegeven. De social awareness dimensie van feedbackoriëntatie blijkt een significante voorspeller te zijn van taak performance ($\beta = .257; t(226) = 3.995, p < .001$). Daarnaast blijkt ook leeftijd significant bij te dragen aan de variantie in taak performance ($\beta = -.006; t(226) = -2.004, p = .046$). Met dit model wordt een significant deel van de variantie in taak performance verklaard ($R^2 = .104; F(10, 226) = 2.625, p = .005$).

Tabel 12

Regressieanalyse utility en taak performance (H1)

	Model 1		Model 2	
	β	SE	β	SE
Leeftijd	-.006†	.003	-.003	.003
Geslacht (referentie = mannen)	.071	.082	.018	.079
MBO	.199	.288	.194	.277
HBO	.095	.251	.032	.241
WO	.161	.349	.091	.239
Ander opleidingsniveau	.161	.349	.122	.335
Dienstverband (referentie = full time)	-.120	.077	-.135†	.074
Sector (referentie = privaat)	-.064	.074	-.070	.071
Aantal jaar werkzaam huidige werkgever	-.002	.003	-.002	.003
Utility			.257***	.057
R ₂	.041		.120	
Adjusted R ₂	.003		.081	
N	237		237	
F score	1.073		3.071**	
F ratio			20.240***	

†p<.10, *p < .05, **p<.01, ***p<.001

Tabel 13

Regressieanalyse social awareness en taak performance (H2)

	Model 1		Model 2	
	β	SE	β	SE
Leeftijd	-.006†	.003	-.006*	.003
Geslacht (referentie = mannen)	.071	.082	.058	.079
MBO	.199	.288	.278	.280
HBO	.095	.251	.161	.244
WO	.161	.249	.216	.241
Ander opleidingsniveau	.161	.349	.352	.341
Dienstverband (referentie = full time)	-.120	.077	-.121	.074
Sector (referentie = privaat)	-.064	.074	-.082	.072
Aantal jaar werkzaam huidige werkgever	-.002	.003	-.002	.003
Social awareness			.232***	.058
R ₂	.041		.104	
Adjusted R ₂	.003		.064	
N	237		237	
F score	1.073		2.625**	
F ratio			15.957***	

†p<.10, *p < .05, **p<.01, ***p<.001

De derde hypothese van dit onderzoek veronderstelt een positief verband tussen de feedback self-efficacy dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance. Uit de regressieanalyse (tabel 14) blijkt dat het model om taak performance te voorspellen aan de hand van leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, type dienstverband, sector, aantal jaar werkzaam bij huidige werkgever en feedback self-efficacy niet significant is ($F(10, 226) = .997, p = .464$). Feedback self-efficacy ($\beta = .022; t(226) = .394, p = .694$) is dus geen significante voorspeller van taak performance.

Tabel 5

Regressieanalyse feedback self-efficacy en taak performance (H3)

	Model 1		Model 2	
	β	SE	β	SE
Leeftijd	-.006†	.003	-.006†	.003
Geslacht (referentie = mannen)	.071	.082	.069	.082
MBO	.199	.288	.202	.289
HBO	.095	.251	.106	.253
WO	.161	.249	.172	.251
Ander opleidingsniveau	.161	.349	.169	.350
Dienstverband (referentie = full time)	-.120	.077	-.127	.079
Sector (referentie = privaat)	-.064	.074	-.062	.074
Aantal jaar werkzaam huidige werkgever	-.002	.003	-.002	.003
Feedback self-efficacy			.022	.057
R ²	.041		.041	
Adjusted R ²	.003		-.001	
N	237		237	
F score	1.073		.977	
F ratio			.155	

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Het laatste hoofdeffect van dit onderzoek betreft het verband tussen de accountability dimensie van feedbackoriëntatie en taakperformance. Hiervoor werd een meervoudige regressie gebruikt om taak performance te voorspellen vanuit leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, type dienstverband, sector, aantal jaar werkzaam bij huidige werkgever en de accountability dimensie van feedbackoriëntatie (tabel 15). 13.9% van de variantie in taak performance kon verklaard worden met accountability en het type dienstverband. De regressie coëfficiënt van accountability was $-.311$ en significant ($t(226) = -.5081, p < .001$). Daarnaast voorspelde het type dienstverband ($\beta = -.147; t(226) = -2.010, p = .046$) ook een significant deel van de variantie in taak performance.

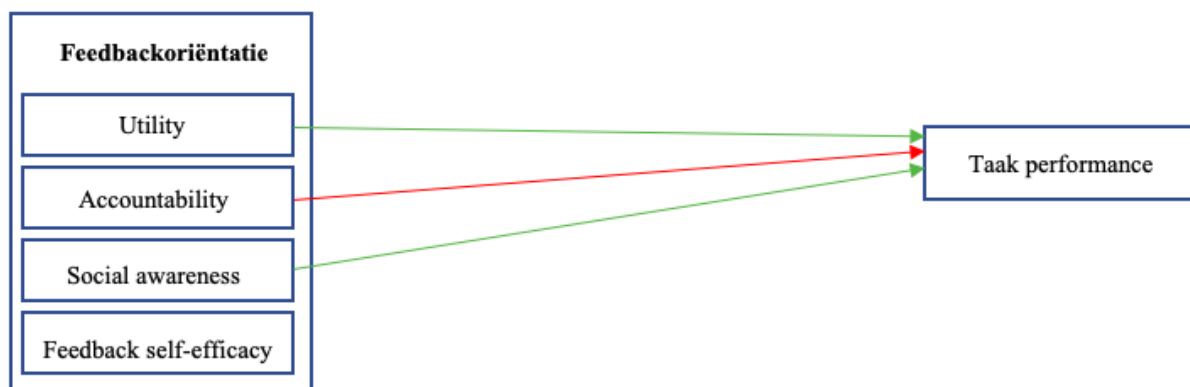
Tabel 6

Regressieanalyse accountability en taak performance (H4)

	Model 1		Model 2	
	β	SE	β	SE
Leeftijd	-.006†	.003	-.004	.003
Geslacht (referentie = mannen)	.071	.082	.040	.078
MBO	.199	.288	.261	.274
HBO	.095	.251	.117	.238
WO	.161	.249	.168	.236
Ander opleidingsniveau	.161	.349	.348	.333
Dienstverband (referentie = full time)	-.120	.077	-.147*	.073
Sector (referentie = privaat)	-.064	.074	-.055	.070
Aantal jaar werkzaam huidige werkgever	-.002	.003	-.002	.003
Accountability			-.311***	.061
R ₂	.041		.139	
Adjusted R ₂	.003		.101	
N	237		237	
F score	1.073		3.652***	
F ratio			25.817***	

†p<.10, *p < .05, **p<.01, ***p<.001

Drie dimensies van feedbackoriëntatie blijken verband te houden met taak performance, namelijk utility, social awareness en accountability. Utility en social awareness laten een positieve relatie zien met taak performance, terwijl accountability een negatieve relatie heeft met taak performance. Dit is schematisch weergegeven in figuur 2. In dit figuur geven de groene pijlen een positieve relatie weer en een rode pijl een negatieve relatie. In paragraaf 4.3 wordt getoetst of feedback zoekend gedrag een verklarend mechanisme. Met andere woorden wordt getoetst of feedback zoekend gedrag optreedt als mediërende variabele.



Figuur 2. Schematische weergave van de gevonden relaties tussen de vier dimensies van feedbackoriëntatie en taak performance.

4.3 Feedback zoekend gedrag als mediërende variabele

Hypothese 5, 6 en 7 betreffen de verwachtingen omtrent feedback zoekend gedrag als mediërende variabele in de directe relatie tussen de dimensies van feedbackoriëntatie en taak performance. In hoofdstuk 2, sub paragraaf 2.4.2, zijn de verwachtingen uiteengezet. Verwacht werd dat feedback zoekend gedrag optrad als mediërende variabele in de relatie tussen utility en taak performance, social awareness en taak performance en feedback self-efficacy en taakperformance. Tussen de accountability dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance werd alleen een directe relatie verwacht. Aangezien uit paragraaf 4.2 blijkt dat geen verband gevonden is tussen feedback self-efficacy en taak performance kan feedback zoekend gedrag ook niet optreden als mediërende variabele in deze relatie. Een mediërend mechanisme kan enkel getoetst worden wanneer het directe effect ook gevonden is (Baron & Kenny, 1986). Hierdoor komt hypothese 7 te vervallen. De overige twee hypothesen worden in de huidige paragraaf getoetst.

Allereerst veronderstelt hypothese 5 dat feedback zoekend gedrag dus optreedt als mediërende variabele in de relatie tussen de utility dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance. Hiervoor is een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd die hiërarchisch is opgebouwd (tabel 16). Model 2 blijkt een significant model ($F(10, 226) = 3.071, p = .001$). Hierbij verklaren utility en het type dienstverband een significant deel van de variantie in taak performance, zoals ook al beschreven was in paragraaf 4.2. Door feedback zoekend gedrag als variabele toe te voegen verandert het model niet significant. Bovendien blijven de regressie coëfficiënten van utility en het type dienstverband nagenoeg gelijk. Daarnaast verklaart feedback zoekend gedrag geen significant deel van de variantie in taak performance ($\beta = -.017; t(225) = -.345, p = .730$). Hierdoor kan niet gesproken worden een mediatie effect van feedback zoekend gedrag in de relatie tussen utility en taak performance.

Tabel 7

Regressieanalyse utility en taak performance met feedback zoekend gedrag als mediërende variabele (H5)

	Model 1		Model 2		Model 3	
	β	SE	β	SE	β	SE
Leeftijd	-.006 †	.003	-.003	.003	-.003	.003
Geslacht (referentie = mannen)	.071	.082	.018	.079	.016	.080
MBO	.199	.288	.194	.277	.187	.278
HBO	.095	.251	.032	.241	.027	.242
WO	.161	.249	.091	.239	.083	.241
Ander opleidingsniveau	.161	.249	.122	.335	.115	.336
Dienstverband (referentie = fulltime)	-.120	.077	-.135 †	.074	-.132 †	.074
Sector (referentie = privaat)	-.064	.074	-.070	.071	-.070	.071
Aantal jaar werkzaam huidige werkgever	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003
Utility			.257***	.057	.261***	.058
Feedback zoekend gedrag					-.017	.049
R ₂	.041		.120		.120	
Adjusted R ₂	.003		.081		.077	
N	237		237		237	
F score	1.073		3.071***		2.792**	
F ratio			20.240***		.119	

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Ook werd verondersteld dat het verband tussen de social awareness dimensie gemedieerd wordt door feedback zoekend gedrag (hypothese 6). In tabel 17 zijn de resultaten te zien van de meervoudige regressieanalyse welke hiërarchisch is opgebouwd. Model 2 en model 3 zijn beide significant, hoewel model 3 geen significante verbetering is ten opzichte van model 2. In beide modellen wordt 10.4% van de variantie verklaard, waarbij social awareness en leeftijd significante voorspellers zijn van taak performance. Feedback zoekend gedrag blijkt geen

Tabel 17

Regressieanalyse social awareness en taak performance met feedback zoekend gedrag als mediërende variabele (H6)

	Model 1		Model 2		Model 3	
	β	SE	β	SE	β	SE
Leeftijd	-.006†	.003	-.006*	.003	-.006*	.003
Geslacht (referentie = mannen)	.071	.082	.058	.079	.058	.079
MBO	.199	.288	.278	.280	.281	.281
HBO	.095	.251	.161	.244	.163	.244
WO	.161	.249	.216	.241	.218	.242
Ander opleidingsniveau	.161	.349	.352	.341	.354	.342
Dienstverband (referentie = fulltime)	-.120	.077	-.121	.074	-.122	.075
Sector (referentie = privaat)	-.064	.074	-.082	.072	-.082	.072
Aantal jaar werkzaam huidige werkgever	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003
Social awareness			.232***	.058	.231***	.059
Feedback zoekend gedrag					.007	.049
R ₂	.041		.104		.104	
Adjusted R ₂	.003		.064		.060	
N	237		237		237	
F score	1.073		2.625**		2.377**	
F ratio			15.957***		.018	

†p<.10, *p < .05, **p<.01, ***p<.001

significante voorspeller te zijn van de variantie in taak performance ($\beta = -.007$; $t(225) = .136$, $p = .892$). Hierdoor treedt feedback zoekend gedrag niet op als mediërende variabele in de relatie tussen social awareness en taak performance.

Uit bovenstaande analyses (tabel 16 en 17) blijkt dat feedback zoekend gedrag geen verklarend mechanisme is voor de relatie tussen utility en taak performance en de relatie tussen social awareness en taak performance. Enkel een directe relatie tussen deze onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen is gevonden. In paragraaf 4.4 wordt gekeken of de coworker feedbackcultuur optreedt als modererende variabele.

4.4 De coworker feedbackcultuur als modererende variabele

Uit paragraaf 4.3 blijkt dat feedback zoekend gedrag geen mediërende variabele is in de relatie tussen de onafhankelijke variabelen – utility en social awareness – en taak performance. Om deze reden kunnen hypothese 8, 9 en 10 van het huidige onderzoek niet getoetst worden. Hierin werd namelijk verwacht dat de coworker

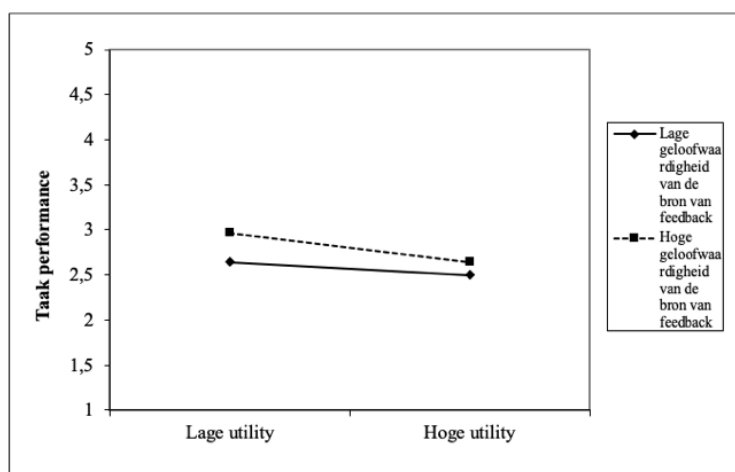
feedbackcultuur optrad als modererende variabele in de relatie tussen de onafhankelijke variabelen (utility, social awareness en feedback self-efficacy) en de mediërende variabele (feedback zoekend gedrag).

De coworker feedbackcultuur zou echter wel als modererende variabele op kunnen treden in de relatie tussen de onafhankelijke variabelen (utility, social awareness, feedback self-efficacy en accountability) en taak performance. Vanuit de correlatie tabel (tabel 11) is namelijk af te lezen dat positieve verbanden bestaan tussen de verschillende dimensies van de coworker feedbackcultuur en taak performance. Deze veronderstelling wordt in de huidige paragraaf nader bekeken. In de volgende sub paragrafen – sub paragraaf 4.4.1 t/m 4.4.4 – worden achtereenvolgens de relatie tussen de vier dimensies en taak performance bekeken, waarbij de vier dimensies van de coworker feedbackcultuur als modererende variabele neer gezet worden.

4.4.1 Utility en taak performance met de coworker feedbackcultuur als modererende variabele

Vanuit paragraaf 4.2 blijkt dat een positief verband bestaat tussen de utility dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance. In tabel 18 is de meervoudige regressieanalyse weergegeven waarin inzichtelijk gemaakt is in hoeverre de coworker feedbackcultuur als modererende variabele optreedt in de relatie tussen utility en taak performance. In model 1 zijn enkel de controlevariabelen weergegeven. Dit model blijkt niet significant. In de modellen die daarop volgen wordt elke keer eerst het directe effect bekeken van utility en één van de dimensies van de coworker feedbackcultuur. In het daaropvolgende model zijn deze twee variabelen samengevoegd tot interactievariabele waardoor het modererende effect bekeken kan worden. Kortom model 2 en 3, model 4 en 5, model 6 en 7 en model 8 en 9 toetsen elk eerst het directe effect en vervolgens het interactie effect.

In model 2 worden de directe effecten bekeken van utility op taak performance en geloofwaardigheid van de bron van feedback en dit model blijkt significant ($F(11, 225) = 4.343, p < .001$). Zowel utility als de geloofwaardigheid van de bron van feedback verklaren een significant deel van de variantie in taak performance ($R^2 = .175$). Wanneer de interactievariabele toegevoegd wordt in model 3, verklaart dit model 19.0% van de variantie in taak performance. Het type dienstverband ($\beta = -.152; t(224) = -2.136, p = .034$), utility ($\beta = .738; t(224) = 2.726, p = .007$), geloofwaardigheid van de bron ($\beta = .770; t(224) = 2.860, p = .005$) en de interactievariabele ($\beta = -.139, t(224) = -1.999, p = 0.47$) zijn significante voorspellers van taak performance. In figuur 3 is het interactie effect schematisch weergegeven.

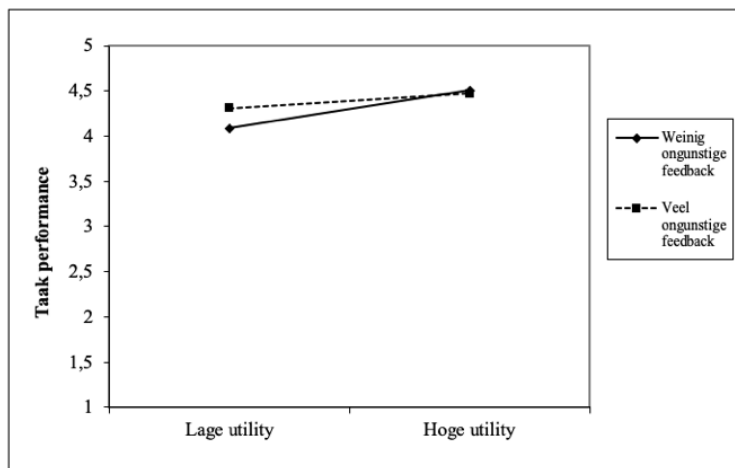


Figuur 3. Schematische weergave van het interactie effect van de coworker feedbackcultuur dimensie ‘geloofwaardigheid van de bron van feedback’ op de relatie tussen utility en taak performance.

In model 4 zijn de directe effecten van utility en de dimensie ‘gunstige feedback’ van de coworker feedbackcultuur op taak performance bekeken. In tabel 18 is weergegeven dat model 4 een significant beter model is dan model 1. Dit model verklaart 12.2% van de variantie in taak performance. Wanneer in model 5 de interactievariabele toegevoegd wordt, is dit geen significante verbetering van het model. Model 5 is wel significant ($F(12,224) = 2.605, p = .003$), maar alleen het type dienstverband is een significante voorspeller van taak performance ($t(224) = -1.761, p = .080$). De dimensie ‘gunstige feedback’ treedt dus niet op als modererende variabele in de relatie tussen utility en taak performance ($t(224) = .027, p = .979$).

De mate waarin de coworker feedbackcultuur dimensie ‘ongunstige feedback’ optreedt als modererende variabele in de relatie tussen utility en taak performance is geanalyseerd in model 6 en 7. Model 6 blijkt een significant beter model dan model 1 ($F(11,225) = 2.986, p = .001$). Dit model verklaart 12.7% van de variantie in taak performance. Wanneer in model 7 de interactievariabele toegevoegd is, verklaart het model 14.5% van de variantie in taak performance. De regressiecoëfficiënt van de interactievariabele was $-.143$ en significant ($t(224) = -.2143, p = .033$). In figuur 4 is het interactie effect van de coworker feedbackcultuur dimensie ‘ongunstige feedback’ op de relatie tussen utility en taak performance weergegeven.

Als laatste is gekeken of de coworker feedbackcultuur dimensie ‘aanmoedigen van feedback zoekend gedrag’ een modererend effect heeft op de relatie tussen utility en taak performance. In model 8 van tabel 18 blijkt dat dit model een significant beter model is dan model 1 ($F(11,225) = 2.810, p = .002$). Utility en het type dienstverband blijken significante voorspellers van de variantie in taakperformance ($R^2 = 0,121$). Wanneer de interactievariabele meegenomen is in model 9, verbetert het model niet significant. Het model is echter wel significant ($F(12,224) = 2.567, p = .003$). Enkel het type dienstverband blijkt een significante voorspeller van taak performance ($t(224) = -1.719, p = .087$). Met andere woorden treedt de coworker feedbackcultuur ‘aanmoedigen van feedback zoekend gedrag’ niet op als modererende variabele in de relatie tussen utility en taak performance.



Figuur 4. Schematische weergave van het interactie effect van de coworker feedbackcultuur dimensie ‘ongunstige feedback’ op de relatie tussen utility en taak performance.

Kortom het blijkt dat twee van de vier dimensies van de coworker feedbackcultuur optreden als modererende variabele in de relatie tussen utility en taak performance. Geloofwaardigheid van de bron van feedback en ongunstige feedback zijn de dimensies die een interactie effect realiseren in de relatie tussen utility en taak performance.

Tabel 18

Utility en taak performance met de vier dimensies van de coworker feedbackcultuur als moederende variabelen

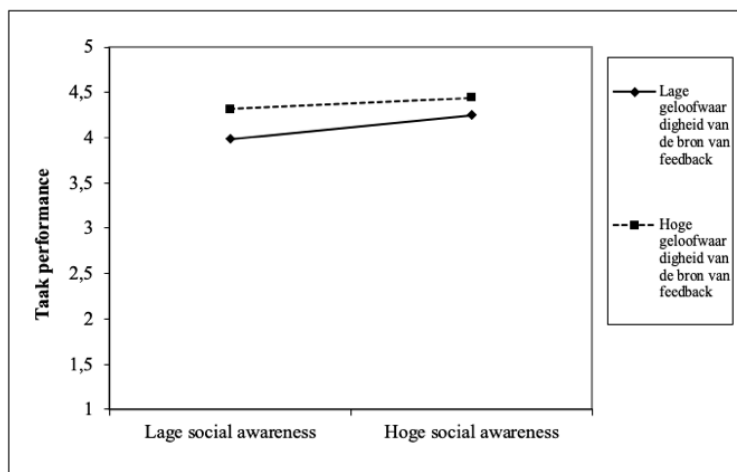
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7		Model 8		Model 9	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Leeftijd	-.006†	.003	-.004	.003	-.004	.003	-.003	.003	-.003	.003	-.003	.003	-.003	.003	-.004	.003	-.004	.003
Geslacht (referentie = mannen)	.071	.082	.064	.078	.060	.077	.023	.080	.023	.080	.011	.079	.010	.079	.015	.080	.014	.080
MBO	.199	.288	.254	.269	.262	.267	.221	.279	.221	.281	.158	.277	.131	.275	.198	.277	.198	.278
HBO	.095	.251	.130	.236	.142	.234	.051	.243	.050	.244	.020	.241	.006	.239	.032	.242	.035	.243
WO	.161	.349	.173	.233	.188	.232	.100	.240	.100	.241	.085	.239	.092	.237	.091	.240	.093	.241
Ander opleidingsniveau	.161	.349	.289	.328	.429	.333	.127	.335	.126	.336	.092	.335	.116	.333	.133	.336	.140	.340
Dienstverband (referentie = full time)	-.120	.077	-.144*	.072	-.152*	.071	-.131†	.074	-.131†	.074	-.145†	.074	-.156*	.074	-.130†	.075	-.129†	.075
Sector (referentie = privaat)	-.064	.074	-.065	.069	-.073	.068	-.071	.071	-.071	.071	-.072	.071	-.071	.070	-.075	.071	-.075	.072
Aantal jaar werkzaam huidige werkgever	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003
Utility			.209***	.057	.738**	.271	.250***	.058	.242	.304	.244***	.058	.734**	.236	.260***	.057	.215	.290
Geloofwaardigheid van de bron van feedback			.247***	.063	.770**	.269												
Utility * geloofwaardigheid van de bron van feedback					-.139*	.069												
Gunstige feedback							.042	.049	.033	.335								
Utility * gunstige feedback									.082	.082								
Ongunstige feedback											.066	.046	.624*	.264				
Utility * ongunstige feedback													-.143*	.067				
Aanmoedigen van feedback zoekend gedrag															-.028	.051	-.077	.317
Utility * aanmoedigen van feedback zoekend gedrag																	.013	.080
R ²	.041		.175		.190		.122		.122		.127		.145		.121		.121	
Adjusted R ²	.003		.135		.146		.080		.075		.085		.099		.078		.074	
N	237		237		237		237		237		237		237		237		237	
F score	1.073		4.343***		4.367***		2.855**		2.605**		2.986***		3.163***		2.810**		2.567**	
F ratio			18.322***		3.997*		10.472***		.001		11.163***		4.592*		10.238***		.025	

†p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

4.4.2 Social awareness en taak performance met de coworker feedbackcultuur als modererende variabele

Zoals in paragraaf 4.2 toegelicht is, bestaat er een positief verband tussen de social awareness dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance. In deze sub paragraaf wordt geanalyseerd of de coworker feedbackcultuur een modererende variabele is in deze relatie. In tabel 19 zijn de resultaten weergegeven van de meervoudige lineaire regressie.

In model 1 zijn enkel de controlevariabelen ingevoerd als mogelijke voorspellers van taak performance en dit model blijkt niet significant ($F(9,227) = 1.073, p = .384$). In model 2 is de social awareness dimensie van feedbackoriëntatie samen met de coworker feedbackcultuur dimensie ‘geloofwaardigheid van de bron van feedback’ toegevoegd ($F(11, 225) = 4.172, p < .001$). 16.9% van de variantie in taakperformance kan worden verklaard. Significante voorspellers zijn social awareness ($\beta = .195; t(225) = 3.443, p = .001$), geloofwaardigheid van de bron van feedback ($\beta = .265; t(225) = 4.208, p < .001$), type dienstverband ($\beta = -.134; t(225) = -.1863, p = .064$) en de leeftijd ($\beta = -.006; t(225) = -2.105, p = .036$). In model 3 is de interactievariabele toegevoegd aan het model. Dit model verklaart 18.2% van de variantie in taak performance. De regressie coëfficiënt van de interactievariabele is $-.114$ en significant ($t(224) = -.1880, p = .061$). In figuur 5 is het interactie effect schematisch weergegeven.



Figuur 5. Schematische weergave van het interactie effect van de coworker feedbackcultuur dimensie ‘geloofwaardigheid van de bron van feedback’ op de relatie tussen social awareness en taak performance.

In model 4 en 5 van tabel 19 is geanalyseerd of de coworker feedbackcultuur dimensie ‘gunstige feedback’ een modererende variabele is in de relatie tussen social awareness en taak performance. In model 4 zijn social awareness en gunstige feedback toegevoegd als onafhankelijke variabelen in het model. Dit is een significant beter model dan model 1 waarin enkel de controlevariabelen bekeken werden. Dit model verklaart 11.2% van de variantie in taak performance. Social awareness ($\beta = .231; t(225) = 1.296, p < .001$) en leeftijd ($\beta = -.006; t(225) = -1.970, p = .050$) zijn in het model de significante voorspellers van de variantie in taak performance. Het toevoegen van de interactievariabelen in model 5 was geen significante verbetering van het model ($F_{ratio} = .410, p = .523$). Opvallend was dat enkel leeftijd een significante voorspeller bleef in dit model ($\beta = -.006; t(224) = -.1966, p = .051$). De interactievariabele bleek geen significante voorspeller van taak performance ($\beta = -.059; t(224) = -.640, p = .523$).

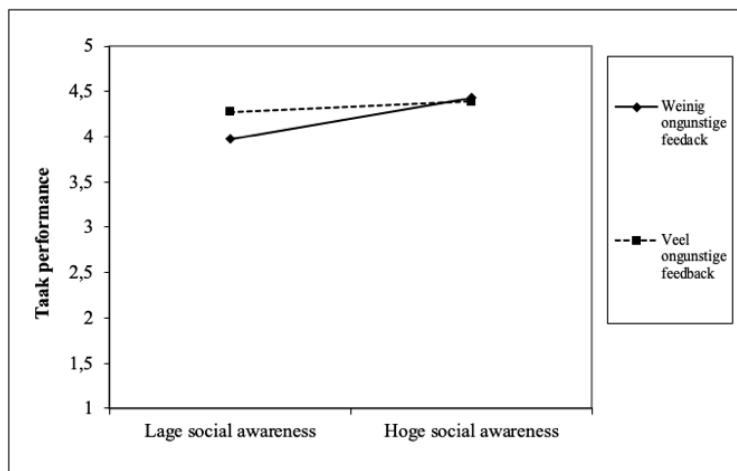
Tabel 19

Social awareness en taak performance met de vier dimensies van de coworker feedbackcultuur als modererende variabelen

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7		Model 8		Model 9	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Leeftijd	-.006†	.003	-.006*	.003	-.006*	.003	-.006†	.003	-.006†	.003	-.005	.003	-.005	.003	-.006*	.003	-.006*	.003
Geslacht (referentie = mannen)	.071	.082	.099	.077	.085	.077	.065	.079	.069	.079	.048	.079	.076	.046	.057	.079	.052	.080
MBO	.199	.288	.329	.270	.312	.269	.323	.281	.323	.281	.232	.280	.253	.277	.279	.281	.287	.281
HBO	.095	.251	.244	.236	.218	.235	.190	.244	.188	.244	.140	.243	.134	.240	.161	.244	.175	.245
WO	.161	.349	.281	.233	.254	.232	.229	.241	.227	.241	.203	.240	.211	.238	.216	.242	.227	.242
Ander opleidingsniveau	.161	.349	.492	.331	.665†	.342	.356	.341	.347	.341	.305	.341	.390	.339	.356	.343	.398	.347
Dienstverband (referentie = full time)	-.120	.077	-.134†	.072	-.127†	.072	-.116	.074	-.115	.074	-.135†	.075	-.121	.074	-.120	.075	-.121	.075
Sector (referentie = privaat)	-.064	.074	-.074	.069	-.067	.069	-.082	.072	-.082	.072	-.083	.071	-.072	.071	-.083	.072	-.087	.072
Aantal jaar werkzaam huidige werkgever	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003
Social awareness			.195**	.057	.607**	.226	.231***	.058	.450	.347	.221***	.058	.911**	.281	.232***	.058	-.050	.339
Geloofwaardigheid van de bron van feedback			.265***	.063	.704**	.242												
Social awareness * geloofwaardigheid van de bron van feedback					-.114†	.061												
Gunstige feedback							.069	.048	.310	.379								
Social awareness * gunstige feedback									-.059	.092								
Ongunstige feedback											.076	.046	.865**	.318				
Social awareness * ongunstige feedback													-.195*	.078				
Aanmoedigen van feedback zoekend gedrag															-.008	.052	-.333	.387
Social awareness * aanmoedigen van feedback zoekend gedrag																	.079	.093
R ²	.041		.169		.182		.112		.114		.115		.139		.104		.107	
Adjusted R ²	.003		.129		.139		.069		.066		.071		.093		.060		.059	
N	237		237		237		237		237		237		237		237		237	
F score	1.073		4.172***		4.162***		2.582**		2.395**		2.649**		3.008**		2.378**		2.237*	
F ratio			17.423***		3.536†		9.034***		.410		9.386***		6.276*		7.958***		.715	

†p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

De dimensie van de coworker feedbackcultuur ‘ongunstige feedback’ als modererende variabele stond centraal in model 6 en 7. In model 6 is het directe effect getoetst van social awareness en ongunstige feedback ($F(11,225) = 2.649, p = .003$). Hierbij bleek social awareness wel een significante voorspeller van taak performance ($\beta = .221; t(225) = 3.787, p < .001$) en ongunstige feedback bleek geen significante voorspeller ($\beta = .076; t(225) = 1.642, p = .102$). Dit model verklaart 11.5% van de variantie in taak performance. Het toevoegen van de interactievariabele was een significante verbetering van het model ($F_{ratio} = 6.276, p = .013$). Dit model verklaart 13.9% van de variantie in taakperformance. Hierbij waren social awareness ($\beta = .911; t(224) = 3.237, p = .001$), ongunstige feedback ($\beta = .865; t(224) = 2.719, p = .007$) en de interactievariabele ($\beta = -.195; t(224) = -2.505, p = .013$) significante voorspellers. In figuur 6 is het interactie effect schematisch weergegeven.



Figuur 6. Schematische weergave van het interactie effect van de coworker feedbackcultuur dimensie ‘ongunstige feedback’ op de relatie tussen social awareness en taak performance.

Als laatste is in model 8 en 9 van tabel 19 getoetst of de coworker feedbackcultuur dimensie ‘aanmoedigen van feedback zoekend gedrag’ optreedt als modererende variabele in de relatie tussen social awareness en taak performance. Model 8 is een significant model ($F(11,225) = 2.378, p = .008$) en hierin zijn leeftijd ($\beta = -.006; t(225) = -.2003, p = .046$) en social awareness ($\beta = .232; t(225) = 3.985, p < .001$) de significant voorspellers van taak performance. In model 9 is de interactievariabele toegevoegd, maar dit was geen significante verbetering aan het model ($F_{ratio} = .715, p = .399$). Met het toevoegen van de interactievariabele bleek social awareness ook geen significante voorspeller meer te zijn van taak performance ($\beta = -.050; t(224) = -.149, p = .882$).

Kortom het blijkt dat twee van de vier dimensies van de coworker feedbackcultuur optreden als modererende variabele in de relatie tussen social awareness en taak performance. Geloofwaardigheid van de bron van feedback en ongunstige feedback zijn de dimensies die een interactie effect realiseren in de relatie tussen social awareness en taak performance.

4.4.3 Feedback self-efficacy en taak performance met de coworker feedbackcultuur als modererende variabele

De feedback self-efficacy dimensie van feedbackoriëntatie bleek geen relatie te hebben met taakperformance. Vanuit de correlatie tabel (tabel 11) bleek al dat er geen sprake was van een correlatie tussen deze twee variabelen ($r = -.002; p = .971; N = 255$). De meervoudige regressieanalyse (tabel 14) waarbij feedback self-efficacy als

voorspeller van taak performance werd bekeken bleek ook niet significant ($F(10,226) = .977, p = .464$). In deze sub paragraaf wordt geanalyseerd of de coworker feedbackcultuur optreedt als modererende variabele in de relatie tussen feedback self-efficacy en taak performance. Deze resultaten zijn weergegeven in tabel 20.

Model 2 blijkt een significant model ($F(11,225) = 2.941, p = .001$). Dit model verklaart 12.6% van de variantie in taak performance. Hierin zijn leeftijd ($\beta = -.006; t(225) = -1.942, p = .053$) en geloofwaardigheid van de bron van feedback ($\beta = .297; t(225) = 4.656, p < .001$) significante voorspellers. In model 3 is de interactievariabele toegevoegd, maar dit blijkt geen significante verbetering van het model. Bovendien zijn enkel leeftijd ($\beta = -.005; t(224) = -1.817, p = .071$) en het type dienstverband ($\beta = -.136; t(224) = -.1807, p = .072$) nog significante voorspellers van taak performance. De interactievariabele blijkt dus geen significante voorspeller van taak performance ($\beta = -.058; t(224) = -.625, p = .515$).

In model 4 is het directe effect van de onafhankelijke variabele feedback self-efficacy en de modererende variabele gunstige feedback getoetst. Dit model blijkt niet significant ($F(11,225) = 1.079, p = .380$). In model 5 is de interactievariabele toegevoegd aan het model, waardoor het model significant verbetert ($F_{ratio} = 4.239, p = .041$). Het model blijft echter niet significant ($F(12,224) = 1.356, p = .189$).

In model 6 en 7 wordt getoetst of de coworker feedbackcultuur dimensie ‘ongunstige feedback’ een modererende variabele is in de relatie tussen feedback self-efficacy en taak performance. In tabel 20 blijkt model 6 geen significant model te zijn ($F(11,225) = 1.276, p = .239$). Wanneer in model 7 de interactievariabele toegevoegd wordt, is dit een significante verbetering aan het model ($F_{ratio} = 4.560, p = .034$). Model 7 blijft echter geen significant model ($F(12,224) = 1.568, p = .102$). Met andere woorden is het model geen significante voorspeller van taak performance.

Als laatste is in model 8 en vervolgens model 9 getoetst of de coworker feedbackcultuur dimensie ‘aanmoedigen van feedback zoekend gedrag’ een modererende rol speelt in de relatie tussen feedback self-efficacy en taak performance. Model 8 blijkt geen significant model ($F(11,225) = .889, p = .552$). Bovendien was dit model ook geen significante verbetering van model 1 ($F_{ratio} = .099, p = .905$). In model 9 is de interactievariabele toegevoegd en ook dit model bleek niet significant ($F(12,224) = 1.216, p = .273$). Ook dit model is dus geen significante voorspeller van taak performance.

Kortom de relatie tussen feedback self-efficacy en taak performance bleek niet significant. Ook de coworker feedbackcultuur treedt niet op als modererende variabele in deze relatie. De modellen waar de interactievariabele aan toegevoegd werd, waren namelijk niet significant (model 5, 7 en 9). Enkel model 3 was significant ($F(12,224) = 2.742, p = .002$), maar ook hier bleek de interactievariabele geen significante voorspeller van de variantie in taak performance.

Tabel 20

Feedback self-efficacy en taak performance met de vier dimensies van de coworker feedbackcultuur als modererende variabelen

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7		Model 8		Model 9	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Leeftijd	-.006†	.003	-.006†	.003	-.005†	.003	-.005†	.003	-.005†	.003	-.004	.003	-.003	.003	-.006†	.003	-.005†	.003
Geslacht (referentie = mannen)	.071	.082	.114	.079	.118	.079	.076	.082	.070	.081	.056	.082	.062	.081	.068	.082	.066	.082
MBO	.199	.288	.271	.277	.118	.079	.249	.290	.240	.288	.149	.288	.156	.286	.204	.290	.224	.288
HBO	.095	.251	.202	.243	.204	.243	.135	.253	.154	.251	.082	.251	.083	.249	.107	.253	.111	.251
WO	.161	.349	.247	.241	.251	.241	.185	.250	.154	.251	.158	.249	.150	.247	.173	.251	.186	.249
Ander opleidingsniveau	.161	.349	.354	.338	.304	.347	.174	.350	.212	.348	.121	.349	.150	.247	.174	.352	.209	.349
Dienstverband (referentie = full time)	-.120	.077	-.136†	.075	-.136†	.075	-.121	.079	-.123	.078	-.143†	.079	-.135†	.078	-.125	.079	-.124	.079
Sector (referentie = privaat)	-.064	.074	-.058	.071	-.058	.071	-.063	.074	-.063	.074	-.065	.074	-.048	.074	-.064	.075	-.055	.074
Aantal jaar werkzaam huidige werkgever	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003
Feedback self-efficacy			.005	.055	.224	.341	.020	.057	.712*	.341	.020	.057	.546*	.253	.024	.057	.631*	.287
Geloofwaardigheid van de bron van feedback			.297***	.064	.516	.342												
Feedback self-efficacy * geloofwaardigheid van de bron van feedback					-.058	.089												
Gunstige feedback							.072	.050	.739*	.328								
Feedback self-efficacy * gunstige feedback									-.183*	.089								
Ongunstige feedback											.097*	.048	.646*	.262				
Feedback self-efficacy * ongunstige feedback													-.153*	.072				
Aanmoedigen van feedback zoekend gedrag															-.011	.054	.632*	.303
Feedback self-efficacy * aanmoedigen van feedback zoekend gedrag																	-.179*	.083
R ²	.041		.126		.127		.050		.068		.059		.078		.042		.061	
Adjusted R ²	.003		.083		.081		.004		.018		.013		.028		-.005		.011	
N	237		237		237		237		237		237		237		237		237	
F score	1.073		2.941**		2.724**		1.079		1.356		1.276		1.568		.889		1.216	
F ratio			10.926***		.425		1.101		4.239*		2.144		4.560*		.099		4.655*	

†p<.10, *p < .05, **p<.01, ***p<.001

4.4.4 Accountability en taak performance met de coworker feedbackcultuur als modererende variabele

Accountability en taak performance zijn negatief aan elkaar gerelateerd. Allereerst bleek uit de correlatietabel (tabel 11) dat deze twee variabelen negatief correleren ($r = -.319, p < .001, N = 255$). Bovendien bleek uit de meervoudige regressieanalyse (tabel 15) dat accountability een significante voorspeller is van taak performance. De regressie coëfficiënt van accountability was $-.319$ en significant ($t(226) = -.5081, p < .001$). In deze sub paragraaf wordt geanalyseerd of de coworker feedbackcultuur optreedt als modererende variabele in deze relatie. De resultaten zijn weergegeven in tabel 21.

In model 2 en 3 is getoetst of de coworker feedbackcultuur dimensie 'geloofwaardigheid van de bron van feedback' een modererende variabele is in de relatie tussen accountability en taak performance. Model 2 blijkt een significant model ($F(11,225) = 4.614, p < .001$). 18.4% van de variantie in taak performance kan verklaard met dit model. De regressiecoëfficiënt van accountability is $-.249$ en significant ($t(225) = -4.012, p < .001$). Ook de coworker feedbackcultuur dimensie 'geloofwaardigheid van de bron van feedback' heeft een significante regressie coëfficiënt van $.226$ ($t(225) = 3.519, p = .001$).

In model 3 is de interactievariabele toegevoegd en dit model blijkt geen significante verbetering van model 2 ($F_{ratio} = .934, p = .335$). Dit model verklaart echter wel een significant deel van de variantie in taak performance ($R^2 = .187; F(12,224) = 4.306, p < .001$). Enkel accountability verklaart een significant deel van de variantie in taak performance ($\beta = -.456; t(224) = -.2047, p = .042$). Daarnaast verklaren de controlevariabelen type dienstverband ($\beta = -.146; t(224) = -2.043, p = .042$) en leeftijd ($\beta = -.005; t(224) = -.1736, p = .084$) ook een significant deel van de variantie in taak performance. De interactievariabele verklaart geen significant deel van de variantie in taak performance ($\beta = .059; t(224) = .967, p = .335$).

Model 4 verklaart 14.2% van de variantie in taak performance. Accountability is een significante voorspeller van taak performance ($\beta = -.304; t(225) = -4.928, p < .001$). In model 5 is de interactievariabele toegevoegd, maar dit blijkt geen significante verbetering van het model ($F_{ratio} = 1.693, p = .195$). Het model zelf is echter wel significant ($F(12,224) = 3.258, p < .001$). Enkel het type dienstverband ($\beta = -.149; t(224) = -.2030, p = .043$) en leeftijd ($\beta = -.005; t(224) = -1.673, p = .096$) blijken in model 5 nog significante voorspellers van taak performance. De significantie van accountability volledig weggefallen in dit model ($\beta = .158; t(224) = .439, p = .661$). Bovendien blijkt de interactievariabele niet significant ($\beta = -.128; t(224) = -1.301, p = .195$).

Uit model 6 blijkt weer dat accountability ook in dit model een significante voorspeller is van taak performance. De regressie coëfficiënt van accountability was $-.297$ en significant ($t(225) = -4.872, p < .001$). In model 7 is de interactievariabele toegevoegd, maar dit bleek geen significante verbetering van model 6 ($F_{ratio} = .765, p = .383$). Het model zelf bleek echter wel significant ($F(12,224) = 3.242, p < .001$). De interactievariabele blijkt geen significante voorspeller van taak performance.

Ook de laatste twee modellen zijn significante modellen. In model 8 verklaart accountability een significant deel van de variantie in taak performance ($r^2 = .139; F(11,225) = 3.315, p < .001$). Accountability heeft een regressie coëfficiënt van $-.311$ en is dus significant ($t(225) = -5.076, p < .001$). Model 9 is tevens een significant model ($F(12,224) = 3.165, p < .001$), maar dit is geen significante verbetering ten opzichte van model 8 ($F_{ratio} = 1.447, p = .230$). De interactievariabele is geen significante voorspeller van taak performance ($\beta = -.107; t(224) = -.1203, p = .230$). Bovendien is accountability in dit model ook geen significante voorspeller meer van de variantie in taak performance ($\beta = .069; t(224) = .214, p = .831$).

Tabel 21

Accountability en taak performance met de vier dimensies van de coworker feedbackcultuur als modererende variabelen

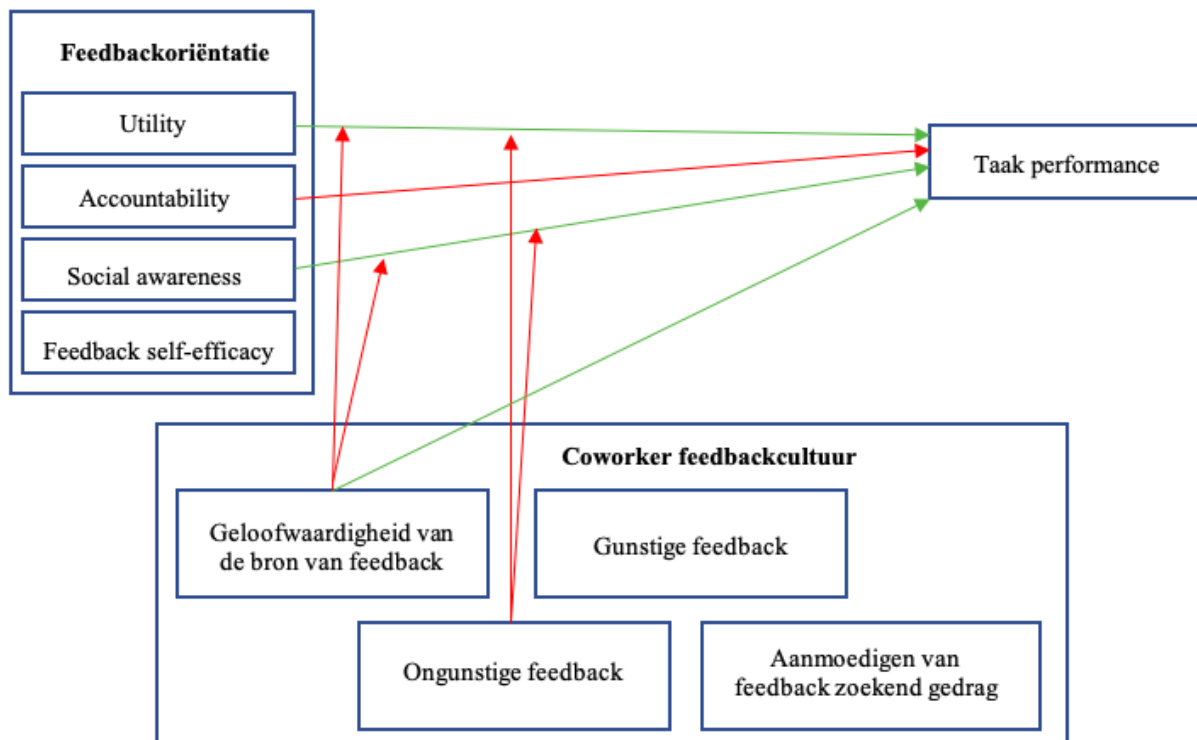
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7		Model 8		Model 9		
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	
Leeftijd	-.006†	.003	-.005†	.003	-.005†	.003	-.004	.003	-.005†	.003	-.004	.003	-.003	.003	-.005	.003	-.005	.004	
Geslacht (referentie = mannen)	.071	.082	.079	.077	.073	.077	.045	.078	.049	.078	.033	.078	.058	.046	.039	.078	.036	.078	
MBO	.199	.288	.303	.268	.297	.268	.288	.276	.252	.277	.227	.275	.213	.276	.263	.275	.278	.275	
HBO	.095	.251	.192	.233	.193	.234	.134	.239	.115	.239	.103	.238	.104	.238	.118	.239	.111	.239	
WO	.161	.349	.230	.231	.230	.231	.176	.236	.157	.236	.160	.236	.160	.236	.168	.237	.166	.236	
Ander opleidingsniveau	.161	.349	.456	.327	.551	.341	.347	.334	.371	.334	.311	.334	.319	.335	.354	.335	.400	.337	
Dienstverband (referentie = full time)	-.120	.077	-.153*	.071	-.146	.072	-.143†	.073	-.149*	.073	-.156*	.073	-.155*	.073	-.144†	.074	-.138†	.074	
Sector (referentie = privaat)	-.064	.074	-.052	.068	-.052*	.068	-.055	.070	-.058	.070	-.056	.070	-.052	.070	-.057	.071	-.058	.071	
Aantal jaar werkzaam huidige werkgever	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.001	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.002	.003	-.001	.003	
Accountability			-.249***	.062	-.456*	.223	-.304***	.062	.158	.361	-.297***	.062	-.529†	.272	-.311***	.061	.069	.322	
Geloofwaardigheid van de bron van feedback			.226**	.064	.105	.141													
Accountability * geloofwaardigheid van de bron van feedback					.059	.061													
Gunstige feedback							.043	.048	.276	.186									
Accountability * gunstige feedback									-.128	.099									
Ongunstige feedback												.058	.046	-.077	.161				
Accountability * ongunstige feedback														.071	.081				
Aanmoedigen van feedback zoekend gedrag																-.015	.051	.184	.173
Accountability * aanmoedigen van feedback zoekend gedrag																		-.107	.089
R ²	.041		.184		.187		.142		.149		.145		.148		.139		.145		
Adjusted R ²	.003		.144		.144		.100		.103		.103		.102		.097		.099		
N	237		237		237		237		237		237		237		237		237		
F score	1.073		4.614***		4.306***		3.389***		3.258***		3.472***		3.243***		3.315***		3.165***		
F ratio			19.751***		.934		13.293***		1.693		13.728***		.765		12.900***		1.447		

†p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Concluderend kan gesteld worden dat de coworker feedbackcultuur niet optreedt als modererende variabele in de relatie tussen de accountability dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance. Accountability bleek een significante voorspeller van taak performance, maar geen van de interactievariabele blijkt een significante voorspeller van de variantie in taak performance.

4.5 Resultaten conceptueel model

In figuur 7 zijn alle significante resultaten van het onderzoek schematisch weergegeven. Deze resultaten zijn in paragraaf 4.1 tot en met 4.4 toegelicht. Hieronder staan alle significante resultaten weergegeven waarbij de groene pijlen een positief verband weergegeven en de rode pijlen een negatief verband.



Figuur 7. Model waarin alle gevonden relaties van het huidige onderzoek weergegeven zijn.

5. Discussie

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het huidige onderzoek gepresenteerd. Tevens wordt onderbouwd wat de betekenis is van deze bevindingen voor de theorie en praktijk. Allereerst wordt in paragraaf 5.1 besproken of de hypothesen van dit onderzoek bevestigd worden. Vervolgens bespreken we in paragraaf 5.2 de theoretische implicaties gevolgd door de praktische implicaties in paragraaf 5.3. Als laatste worden de limitaties van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken in paragraaf 5.4.

5.1 Bevindingen hypothesen

In het huidig onderzoek werd verwacht dat de vier dimensies van feedbackoriëntatie positief verband houden met taak performance (H1 t/m H4). Uit paragraaf 4.2 blijkt echter dat niet alle vier de dimensies positief verband houden met taak performance. Allereerst blijkt utility positief verband te houden met taak performance. Dit is in lijn met de verwachting welke geformuleerd was op basis van de goal setting theory van Locke en Latham (2002). Tegenwoordig stelt vrijwel elke organisatie namelijk doelen voor medewerkers en als medewerkers feedback als bruikbaar wordt ervaren zal dit helpen de gestelde doelen te bereiken (Lunenburg, 2011a; Locke & Latham, 2002). Hypothese 1 van het huidige onderzoek is dus bevestigd.

Ook social awareness en taak performance zijn positief aan elkaar gerelateerd. Dit bleek ook al uit eerder onderzoek (e.g. Bozionelos & Singh, 2017). Individuen met een hoge mate van social awareness gebruiken feedback om hun prestaties te verbeteren zodat zij een goede impressie maken op hun omgeving (Rasheed et al., 2015; Dahling et al., 2012). Hypothese 2 van het huidige onderzoek is dus ook bevestigd.

Daarentegen bleek uit de resultaten van paragraaf 4.2 bleek dat geen relatie is gevonden tussen feedback self-efficacy en taak performance. Hierdoor kan hypothese 3 van het huidig onderzoek niet worden bevestigd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de werkcontext een grote rol speelt in de mate waarin een werknemer zelfredzaam is op het gebied van feedback verwerken en gebruiken (Wright, 2004). Organisaties kunnen werknemers met een hoge mate van feedback self-efficacy stimuleren hogere prestatiedoelen na te streven (Lunenburg, 2011b). Het risico is echter dat de gestelde doelen niet duidelijk zijn en niet goed gecommuniceerd worden, waardoor werknemers hun prestatie doelen als onhaalbaar beschouwen (Wright, 2004). Hierdoor kan de werkmotivatie zakken en dit beïnvloedt de performance (Wright, 2004). Met andere woorden kunnen werknemers die zelfredzaam zijn in het verwerken en gebruiken van feedback het idee hebben dat zij onhaalbare doelen moeten bereiken. Dit kan de perceptie over taak performance beïnvloeden, waardoor in het huidig onderzoek geen relatie is gevonden tussen feedback self-efficacy en taak performance.

Als laatste bleek uit paragraaf 4.2 dat de accountability dimensie van feedbackoriëntatie negatief gerelateerd is aan taakperformance. Het tegenovergestelde werd in dit onderzoek verwacht. Vanwege impliciete normatieve verwachtingen voelt een individu de verplichting te reageren op feedback (Frink & Klimoski, 2004). Individuen met een hoge mate van accountability proberen hun imago te beschermen en gebruiken daarom feedback om hun prestaties te verbeteren (Linderbaum & Levy, 2010). Het huidig onderzoek vindt voor deze veronderstelling dus geen empirische onderbouwing. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de betrouwbaarheid van de meetschaal zeer beperkt was ($\alpha = .58$). Bovendien waren alle factorladingen die wijzen op de interne validiteit $< .600$. Dit betekent dat we mogelijk niet gemeten hebben wat we wilden meten en kan verklaren waarom een negatief verband is gevonden tegen alle verwachtingen in.

Ook werd in dit onderzoek verwacht dat feedback zoekend gedrag de mediërende variabele was in de relatie utility – taak performance, social awareness – taak performance en feedback self-efficacy – taak performance (H5 t/m 7). Het bleek echter dat feedback zoekend gedrag in geen van de relaties optrad als mediërende variabele. Bovendien was er al geen hoofdeffect gevonden in de relatie tussen feedback self-efficacy en taak performance, waardoor het onmogelijk was dat feedback zoekend gedrag een mediërend mechanisme was (Baron & Kenny, 1986). Dit hoofdeffect was wel gevonden bij utility – taak performance en social awareness – taak performance. Het bleek echter ook hier dat feedback zoekend gedrag geen mediërende variabele is. Hierdoor konden hypothese 5, 6 en 7 niet bevestigd worden.

Een mogelijke verklaring dat het huidige onderzoek de verwachtingen omtrent het mediërende effect van feedback zoekend gedrag niet bevestigd, is dat enkel de individuele factoren onderzocht zijn. Krasman (2013) wees namelijk al op het feit dat de context ook een zeer bepalende factor is bij feedback zoekend gedrag. Oorspronkelijk zou de coworker feedbackcultuur de contextvariabele zijn in dit onderzoek om rekening te houden met de impact die de context kan hebben bij informele feedbackprocessen op de werkvloer. Aangezien feedback zoekend gedrag geen mediërende variabele bleek te zijn, viel de mogelijkheid tot moderatie van de coworker feedbackcultuur tussen de onafhankelijke variabele en de mediërende variabele ook weg. In eerder onderzoek benadrukte men namelijk ook al het belang van de feedbackcultuur om feedback zoekend gedrag op de werkvloer op gang te brengen (Steelman et al., 2004; Whitaker et al., 2007). Bovendien is de coworker feedbackcultuur een van de vele contextvariabelen die van invloed kunnen zijn. Ashford et al. (2003) benadrukten dat zelfs een grotere context dan enkel de coworker feedbackcultuur invloed heeft op feedback zoekend gedrag. Deze context is in het huidige onderzoek niet geanalyseerd, wat een mogelijke verklaring is waarom feedback zoekend gedrag geen mediërende variabele is in de relatie tussen feedbackoriëntatie en taak performance.

Hypothese 8, 9 en 10 waren gericht op het verwachte interactie effect van de coworker feedbackcultuur op de relaties tussen de onafhankelijke variabele (utility, social awareness en feedback self-efficacy) en de mediërende variabele (feedback zoekend gedrag). Aangezien feedback zoekend gedrag dus geen mediërende variabele is, zijn hypothese 8, 9 en 10 ook niet bevestigd. Er bleken echter wel correlaties te bestaan tussen de verschillende dimensies van de coworker feedbackcultuur en taak performance. Hierom werd verwacht dat de coworker feedbackcultuur mogelijk als modererende variabele optrad in de relatie tussen de dimensies van feedbackoriëntatie en taak performance. Hier zijn echter geen hypothesen over opgesteld, omdat deze veronderstelling pas geformuleerd is in paragraaf 4.4. In diezelfde paragraaf zijn de veronderstellingen dan ook geanalyseerd.

In de relatie tussen utility en taak performance bleken twee dimensies van de coworker feedbackcultuur modererende variabelen te zijn. Allereerst was geloofwaardigheid van de bron van feedback een modererende variabele. Het bleek dat bij een hoge geloofwaardigheid van de bron van feedback de meest gunstige taak performance opleverde. Hierbij bleek echter wel dat naar mate iemand feedback als bruikbaar zag, de taak performance sterker afnam dan wanneer er een lage geloofwaardigheid van de bron van feedback ervaren werd. Bovendien bleek de dimensie van de coworker feedbackcultuur ‘ongunstige feedback’ ook een modererende variabele te zijn, waarbij de relatie tussen utility en taak performance sterker werd naar mate er minder ongunstige feedback gegeven werd op de werkvloer. De overige twee dimensies van de coworker feedbackcultuur ‘gunstige feedback’ en ‘aanmoedigen van feedback zoekend gedrag’ bleken niet op te treden als modererende variabele in deze relatie.

Daarnaast bleken dezelfde twee dimensies van de coworker feedbackcultuur op te treden als modererende variabele in de relatie tussen social awareness en taak performance. Allereerst was de dimensie ‘geloofwaardigheid van de bron van feedback’ een modererende variabele in deze relatie, waarbij de relatie tussen social awareness en taak performance de meest gunstige resultaten oplevert wanneer werknemers vertrouwen hebben in elkaar als bron van feedback. Dit geldt zowel wanneer een individu zowel een lage als hoge social awareness heeft. De coworker feedbackcultuur dimensie ‘ongunstige feedback’ treedt ook op als modererende variabele, waarbij sterk feedback georiënteerde individuen het best presteren wanneer weinig ongunstige feedback gegeven wordt.

Als laatste zijn interactie effecten bekeken van de dimensies van de coworker feedbackcultuur op de relatie tussen feedback self-efficacy – taak performance en accountability – taak performance. Feedback self-efficacy en taak performance hielden sowieso geen verband met elkaar, maar dit werd ook niet significant wanneer de modererende variabele toegevoegd werd. Tussen accountability en taak performance bestond wel een verband, maar ook hier ontstond geen interactie effect met een van de dimensies van de coworker feedbackcultuur.

Een aantal hypothesen van het huidige onderzoek zijn bevestigd (H1 en H2). Andere hypothesen zijn verworpen (H3, H5 t/m H10). De directe relatie tussen de accountability dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance bleek negatief te zijn, terwijl een positieve relatie werd verwacht. Hierdoor werd enkel bij hypothese 4 dus het tegenovergestelde gevonden dan wat verwacht werd op basis van de theorie. In de volgende paragraaf vindt de reflectie plaats op alle bevindingen. Dit leidt tot een aantal theoretische implicaties. Deze worden in paragraaf 5.2 toegelicht.

5.2 Theoretische implicaties

Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan de wetenschap op verschillende vlakken. In deze paragraaf wordt beargumenteerd wat de conclusies betekenen voor de theorie waarop dit onderzoek gebouwd is. Met andere woorden in deze paragraaf wordt toegelicht wat de theoretische implicaties zijn van de bevindingen van dit onderzoek.

Allereerst bleek al uit de definitie dat feedbackoriëntatie een multidimensionaal construct is (London & Smither, 2002). Linderbaum en Levy (2010) onderscheidden vier dimensies: utility, social awareness, feedback self-efficacy en accountability. In eerder onderzoek spreekt men vaak over feedbackoriëntatie in zijn algemeenheid waarin alle dimensies samengenomen worden om te oordelen over de feedbackoriëntatie van een individu (e.g. Gabriel et al., 2014). Uit eerder onderzoek bleek echter al dat de dimensies van feedbackoriëntatie matig met elkaar correleren (Linderbaum & Levy, 2010). Dit onderzoek laat zien dat feedbackoriëntatie een construct is met verschillende dimensies die elk hun eigen uitkomsten hebben. Zo blijkt utility bijvoorbeeld positief verband te houden met taak performance, terwijl accountability negatief verband houdt. Een belangrijke theoretische implicatie is dan ook dat de dimensies van feedbackoriëntatie niet zomaar samengenomen worden en gesproken kan worden over één latent construct. In onderzoek en theorie moeten deze dimensies los van elkaar bekeken worden om de multidimensionaliteit van feedbackoriëntatie te erkennen.

Daarnaast geldt hetzelfde voor het multidimensionale construct de coworker feedbackcultuur. De coworker feedbackcultuur bestaat volgens Steelman et al. (2004) uit zeven dimensies. In het huidig onderzoek is de feedbackcultuur gelimiteerd tot de culturele aspecten die betrekking hebben op de gedeelde normen en waarden, overtuigingen en gebruiken tussen leden van een organisatie omtrent het geven van feedback (Schein, 1988). Bij deze versmalling van de definitie pasten nog vier dimensies van de coworker feedbackcultuur van Steelman et al.

(2004). Kijkend naar de resultaten van het huidige onderzoek kan niet gesproken worden over de algehele coworker feedbackcultuur. Deze dimensies laten elk hun eigen effect zien. Twee dimensies blijken bijvoorbeeld een modererende variabelen te zijn in de directe relatie tussen een dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance, terwijl de andere twee dimensies überhaupt geen modererend effect tonen. Er bestaat bovendien enkel een matige correlatie tussen de dimensies van de coworker feedbackcultuur (tabel 11, paragraaf 4.1). Ook de coworker feedbackcultuur moet in theorie en onderzoek dus altijd gescheiden worden in verschillende dimensies die elk hun eigen effect hebben.

Een andere theoretische implicatie komt voort uit één van de redenen om dit onderzoek uit te voeren, namelijk om te ontdekken in hoeverre de effecten van de coworker feedbackcultuur verschillend zijn ten opzichte van de effecten van de supervisor feedbackcultuur. Veel onderzoek richtte zich namelijk vooral op de supervisor feedbackcultuur (e.g. Peng & Chiu, 2010). Gabriel et al. (2014) vond dat een ondersteunende supervisor feedbackcultuur vooral positieve uitkomsten oplevert voor mensen die sterk feedback georiënteerd zijn. De resultaten van de coworker feedbackcultuur in dit onderzoek laten ten eerste zien dat enkel twee dimensies van de coworker feedbackcultuur een modererende variabele zijn in de directe relatie tussen een dimensie van feedbackoriëntatie en taak performance. Deze interactie effecten bleken significant, maar enkel voor een α tussen .01 en .05. Kortom de algehele coworker feedbackcultuur heeft niet per definitie impact op de informele feedbackprocessen op de werkvloer zoals wel gesuggereerd werd door bijvoorbeeld Dahling et al. (2017). Met andere woorden is de coworker feedbackcultuur is dus geen randvoorwaarde om informele feedbackprocessen op de werkvloer op gang te brengen.

Een laatste theoretische implicatie komt voort uit het feit dat geen mediërend effect is gevonden van feedback zoekend gedrag. Terwijl feedback zoekend gedrag centraal staat bij informele feedbackprocessen op de werkvloer (Linderbaum & Levy, 2010). Hoewel Dahling et al. (2012) wel empirisch onderbouwden dat feedback zoekend gedrag de relatie tussen feedbackoriëntatie en taak performance medieert, kon dit onderzoek dit niet bevestigen. Dahling et al. (2012) erkende allereerst de verschillende effecten van de dimensies in feedbackoriëntatie niet, maar bekeek het concept feedbackoriëntatie in zijn geheel. Dit benadrukt het belang van erkenning van de verschillende effecten die de dimensies van feedbackoriëntatie laten zien. Bovendien wijst dit op het feit dat contextvariabelen een rol spelen om feedbackprocessen op gang te brengen op de werkvloer. De relatie tussen bijvoorbeeld feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag moet niet in isolement bekeken worden, maar de context speelt wel degelijk een rol in deze relatie (Dahling et al., 2012; Krasman, 2013).

5.3 Praktische implicaties

De al dan wel of niet gevonden relaties in het huidig onderzoek geven enerzijds implicaties voor de theorie – zoals besproken in paragraaf 5.2 – anderzijds geven deze relaties implicaties voor de praktijk. Deze praktische implicaties worden besproken in deze paragraaf.

Allereerst is het voor (HR) managers van belang om individuele verschillen met betrekking tot feedback op de werkvloer te erkennen. Dit onderzoek wijst namelijk uit dat utility en social awareness positieve impact kunnen hebben op de taak performance van een individu. Hoe de ontwikkelbehoeften van werknemers dus is verschilt per individuele werknemer, wat impact heeft op de vormgeving van loopbaantrajecten. Er bestaat dus geen one-size-fits-all benadering bij de toepassing van HR praktijken waarin feedback en rol speelt. Werknemers die feedback als heel bruikbaar zien, kunnen bijvoorbeeld sterk behoefte hebben aan mentorprogramma's op de werkvloer. Voor hen kunnen mentorprogramma's dan ook heel effectief blijken. Daarentegen haalt een ander hier

weinig voordeel uit aangezien diegene feedback van collega's niet als bruikbaar hulpmiddel ziet om prestaties te verbeteren. Dit onderzoek laat dus zien dat HR managers de feedbackoriëntatie van de werknemers in kaart moeten brengen om op die manier hun HR beleid vorm te geven en te voorkomen dat feedbackgerichte HR praktijken altijd op iedereen toegepast worden.

Daarnaast kan het HR beleid gericht zijn op de ontwikkeling van utility en/of social awareness bij alle werknemers aangezien dit een positieve impact heeft op de taak performance. Uit eerder onderzoek kwam al naar voren dat de kwaliteit van feedback een grote rol speelt bij met name utility (Whitaker & Levy, 2012). Vanwege de positieve impact die utility heeft op taak performance, wijst dit op het belang van kwaliteitsfeedback op de werkvloer. Een training die alle werknemers van een bedrijf moeten volgen verhoogt de kwaliteit van de feedback, waardoor werknemers het nut en de bruikbaarheid van feedback meer inzien. Uiteindelijk zal dit een positieve impact hebben op de taak performance.

De resultaten voor de coworker feedbackcultuur zijn heel wisselend in het huidige onderzoek. Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan echter niet gesteld worden dat de coworker feedbackcultuur een randvoorwaarde is voor informele feedbackprocessen op de werkvloer. Het zou voor HR professionals dan ook geen hoge prioriteit moeten zijn om een ondersteunende coworker feedbackcultuur op te zetten. Het blijkt echter wel dat met name geloofwaardigheid van de bron van feedback gunstige uitkomsten oplevert voor individuen die feedback als bruikbaar ervaren en een hoge mate van social awareness hebben. Het is dus wel degelijk van belang dat collega's vertrouwen in elkaars kennis en kunde en op die manier ook voordelen halen uit feedback van collega's. Enkel op deze dimensie van de coworker feedbackcultuur kunnen HR professionals in hun beleid aandacht aan besteden.

Ondanks dat dit onderzoek een aantal implicaties voor de theorie en de praktijk heeft, zijn er een aantal limitaties waar rekening mee gehouden moet worden bij de interpretatie van de resultaten. Deze limitaties worden in de volgende paragraaf beschreven. Tevens worden hier suggesties voor vervolgonderzoek beschreven.

5.4 Limitaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In het huidige onderzoek zijn een aantal theoretische en methodologische keuzes gemaakt. Elk onderzoek heeft echter ook beperkingen. In dit onderzoek zijn beperkingen gerelateerd aan methodologische keuzes qua onderzoeksdesign en de steekproef. Bovendien zijn er beperkingen in de gebruikte meetinstrumenten. In deze paragraaf zal een toelichting gegeven worden over de beperkingen van dit onderzoek waar rekening mee gehouden moet worden bij de interpretatie van de conclusies van dit onderzoek.

Allereerst is het een cross-sectioneel onderzoek. Middels vragenlijsten is data verkregen, maar dit is enkel op één moment verkregen. Hierdoor kan er gesproken worden over samenhang tussen de verschillende variabelen, maar causaliteit kan niet worden bevestigd. Hoewel er aannemelijke theoretische gronden zijn om aan te nemen dat feedbackoriëntatie impact heeft op taak performance, zou longitudinaal onderzoek causaliteit kunnen bevestigen. In toekomstig onderzoek moet dan ook longitudinale data verzamelen om causale relaties te bewijzen.

Een tweede beperking van het onderzoek is het risico op common method bias. In het huidige onderzoek zijn enkel zelfpercepties bevraagd bij deelnemers. Met andere woorden de data van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen zijn afkomstig van dezelfde databron. Bovendien bestaat de kans op sociaal wenselijke antwoorden bij het invullen van vragenlijsten (Podsakoff, Mackenzie & Podsakoff, 2012). Het risico op common method bias is geprobeerd te beperken door de vragen met betrekking tot de afhankelijke-, onafhankelijke-, mediërende- en modererende variabelen op verschillende pagina's te bevragen. Bovendien is boven elke pagina

ter introductie aangegeven dat er geen goede of foute antwoorden zijn en is de anonimiteit benadrukt om sociaal wenselijke beantwoording te voorkomen.

Een andere beperking van het onderzoek is dat zelfpercepties gebruikt zijn om de variabelen te meten. Met name bij de beoordeling van taak performance kan dit problematisch zijn (Davis et al., 2006). Individuen schijnen zichzelf vaak te overschatten qua prestaties. Het schijnt echter dat dit voornamelijk gebeurd bij laaggeschoolde werknemers (Kruger & Dunning, 1999). De deelnemers van het huidige onderzoek zijn echter grotendeels hoogopgeleid. Hierdoor is de verwachting dat deze beperking minimaal is. Ondanks dat de correlatie tussen de werkelijke taak performance en de zelf inschatting van die performance zwak is (Davis et al., 2006), is het wel aannemelijk dat de verhoudingen kloppen. Het is aannemelijk dat de zelfinschattingen van performance relatief zijn ten opzichte van elkaar. Met andere woorden zullen minder goed presterende werknemers zichzelf ook lager in hebben geschat ten opzichte van daadwerkelijk goed presterende werknemers. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is echter wel om ook objectieve metingen van taak performance te betrekken in het onderzoek of taak performance te beoordelen aan de hand van verschillende bronnen om het risico van overschatting van de prestaties nog verder te beperken. Bovendien levert dit betere metingen op van de taak performance van een individu.

Daarnaast is een beperking van dit onderzoek dat het onderworpen is aan volunteer bias. Het onderzoek is uitgezet via social media en dit resulteert in een convenience sample. Deelname aan het onderzoek was vrijwillig en de uiteindelijke steekproef blijkt dan ook niet representatief voor de populatie. De keuze om deelnemers op deze manier te verzamelen was bewust, want op deze manier werd de contextvariabele in allerlei verschillende sectoren en organisaties verzameld. De externe validiteit van dit onderzoek is hierdoor dus wel beperkt. Resultaten van dit onderzoek moeten daarom met enige voorzichtigheid aangenomen worden en zullen verder onderzocht moeten worden om de generaliseerbaarheid te vergroten.

Een laatste beperking is de betrouwbaarheid van enkele meetschalen. Allereerst de meetschaal van feedbackoriëntatie waarin de vier dimensies onvoldoende betrouwbaar blijken te zijn ondanks dat de gevalideerde schaal van Linderbaum en Levy (2010) is gebruikt. Cronbach's alpha blijkt geen precieze meting van de betrouwbaarheid te zijn. Hierom is voor elke schaal de gewogen omega berekend, omdat dit een betere benadering is van de betrouwbaarheid van een schaal (Bacon et al., 2012). Ondanks dat de gewogen omega ook beneden de .70 blijft voor alle dimensies van feedbackoriëntatie is op basis van theoretische gronden besloten de meetschalen wel te betrekken in de analyses (Linderbaum & Levy, 2010). Echter resultaten moeten dus met enige voorzichtigheid aangenomen worden, omdat de betrouwbaarheid van de schalen van feedbackoriëntatie discutabel zijn. Hetzelfde is het geval bij de meetschaal van de coworker feedbackcultuur. Hierbij zijn twee schalen onvoldoende betrouwbaar op basis van de Cronbach's alpha evenals de gewogen omega (<.70). Toch zijn deze schalen meegenomen in de analyses, omdat deze op theoretische gronden bij het onderzoek horen (Schein, 1988; Steelman, Levy & Snell, 2004).

Naast de aanbevelingen voor vervolgonderzoek die gedaan zijn om beperkingen van het huidige onderzoek te overkomen zijn er ook aanbevelingen om onderzoek in deze richting verder te verdiepen en uit te breiden. Allereerst bleek uit de definitie van performance dat performance meer is dan enkel taak performance (Griffin et al., 2007). De algehele performance van een individu bestaat uit taak performance én extra-role performance (Chiaburu et al., 2017; Choi et al., 2019; Griffin et al., 2000; Motowidlo & van Schotter, 1994). Beiden verklaren een substantieel deel van de variantie van de algehele performance van een individu (Chiaburu

et al., 2017; Choi et al., 2019). In het huidige onderzoek is gekozen om de focus te leggen op taak performance, omdat dit een voorwaarde is om tot een goede beoordeling te komen van de performance (Chiaburu et al., 2017). Het huidige onderzoek is namelijk opgezet om te kijken of informele feedbackprocessen bijdragen aan de individuele performance. De eenzijdige kijk op taak performance in het huidige onderzoek roept vragen op over het effect van feedbackoriëntatie en de coworker feedbackcultuur op de extra-role performance van een individu. Ondanks dat taak performance voorwaardelijk is voor een goede beoordeling, heeft extra-role performance hier dus ook veel invloed op. Het is daarom relevant en interessant in hoeverre informele performance management praktijken zoals in het huidige onderzoek centraal stonden ook bijdragen aan dit type performance, zodat een compleet beeld verkregen wordt van de impact van dit soort processen op de algehele performance van een individu.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek zou zijn om verder in te zoomen op de relatie tussen feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag. Eerder onderzoek laat zien dat beide concepten aan elkaar gerelateerd zijn (e.g. Dahling et al., 2012; Steelman et al., 2004). In het huidige onderzoek kon geen bewijs worden gevonden voor een mediatie effect. Hierom kon ook het effect van de context niet getoetst worden, terwijl in eerder onderzoek al gesuggereerd wordt dat dit wel degelijk een grote rol speelt om feedback zoekend gedrag op gang te brengen (e.g. Krasman, 2012; Dahling et al., 2012). Kortom een suggestie voor vervolgonderzoek is om de directe relatie tussen feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag centraal te stellen, waarbij contextvariabelen zoals de feedbackcultuur meegenomen worden. Op die manier wordt mogelijk empirisch bewijs gevonden omtrent de voorwaardelijkheid van een feedbackcultuur om informele feedbackprocessen op gang te brengen. Dit levert ook weer belangrijke implicaties op voor de praktijk.

6. Conclusie

In het huidige onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal: *“In hoeverre wordt bij Nederlandse werknemers de relatie tussen feedbackoriëntatie en performance gemedieerd door feedback zoekend gedrag en treedt de coworker feedbackcultuur op als moderator in deze relatie?”*. Op basis van eerder onderzoek van Rasheed et al. (2015) werd een positieve relatie verwacht tussen alle dimensies van feedbackoriëntatie en taak performance. Daarnaast konden de dimensies utility, social awareness en feedback self-efficacy gerelateerd worden aan de doelen die een individu heeft om naar feedback te zoeken op de werkvloer wat de antecedenten zijn van feedback zoekend gedrag (Anseel et al., 2015). Hierom werd verwacht dat feedback zoekend gedrag de relatie tussen feedbackoriëntatie en taak performance deels zou mediëren. De coworker feedbackcultuur werd neergezet als modererende variabele, omdat verwacht werd dat wanneer er een fit zou bestaan tussen de feedbackoriëntatie van een individu en de normen en waarden en gebruiken omtrent feedback geven op de werkvloer zou zorgen voor een versterking van de relatie tussen de dimensies van feedbackoriëntatie en feedback zoekend gedrag. Data werd verzameld door vragenlijsten af te nemen bij Nederlandse werknemers die op dit moment een dienstverband hebben bij een werkgever.

Vanuit de resultaten bleek dat enkel twee verwachtingen van het huidige onderzoek aangenomen konden worden, namelijk de positieve relatie tussen utility en taak performance en social awareness en taak performance werd bevestigd. Accountability bleek negatief verband te houden met taak performance en feedback self-efficacy had geen verband met taak performance. Hieruit blijkt dat naast de constatering dat individuen verschillen in hun algemene receptiviteit voor feedback (Linderbaum & Levy, 2010), dat de dimensies ook elk hun eigen gevolgen hebben. Met andere woorden kan feedbackoriëntatie niet als een geheel concept worden gezien, maar zowel in theorie als praktijk moeten de verschillen tussen de dimensies erkend worden.

Daarnaast werd eveneens geen bewijs gevonden voor de mediërende rol van feedback zoekend gedrag. Hierdoor kon ook het modererende effect van de coworker feedbackcultuur niet getoetst worden. Wel is gekeken of de coworker feedbackcultuur een modererende variabele was in de directe relatie tussen de dimensies van feedbackoriëntatie en taak performance. Hieruit kwam enkel dat de coworker feedbackcultuur dimensie ‘geloofwaardigheid van de bron van feedback’ leidde tot de beste taak performance wanneer utility en social awareness ook hoog waren. Daarnaast bleek veel ongunstige feedback in de omgeving niet de gewenste resultaten op te leveren.

Kortom feedbackoriëntatie en de coworker feedbackcultuur bestaan elk uit verschillende dimensies. Dit onderzoek laat zien dat deze dimensies ook verschillende effecten opleveren. Daarnaast verschillen individuen dus van elkaar in de waarde die zij hechten aan feedback op de werkvloer, waardoor er geen one-size-fits-all benadering bestaat binnen het personeelsbeleid omtrent feedback op de werkvloer. Dus elkaar de spiegel voorhouden op de werkvloer heeft niet voor elk individu dezelfde gevolgen.

Literatuurlijst

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219–252.
- Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). Performance in public organizations: clarifying the conceptual space. *Public Administration Review*, 76(6), 852–862.
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology*, 56(2), 254–266.
- Anseel, F., Lievens, F., & Levy, P. E. (2007). A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: linking organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 211–236.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: a resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465–487.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & Walle, D. V. (2003). Reflections on the looking glass: a review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370–398.
- Ashford, S. J., De Stobbeleir, K., & Nujella, M. (2016). To seek or not to seek: is that the only question? recent developments in feedback-seeking literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 213–239.
- Aubry, M., & Hobbs, B. (2011). A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, 39(1), 28–42.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology*, 54(4), 260–268.
- 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(6), 1173-1182.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595–615.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Bozionelos, N., & Singh, S. K. (2017). The relationship of emotional intelligence with task and contextual performance: More than it meets the linear eye. *Personality and Individual Differences*, 116, 206–211.
- Braddy, P. W., Sturm, R. E., Atwater, L. E., Smither, J. W., & Fleenor, J. W. (2013). Validating the feedback orientation scale in a leadership development context. *Group and Organization Management*, 38(6), 690–716.

- Briscoe, J. P., Hall, D. T. & Fratschy DeMutch, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Callister, R. R., Kramer, M. W., & Turban, D. B. (1999). Feedback seeking following career transitions. *Academy of Management Journal*, 42(4), 429–438.
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and validation of a self-reported measure of job performance. *Social Indicators Research*, 126(1), 279–307.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 15 mei). Arbeidsdeelname; kerncijfers [Dataset]. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82309NED/table?ts=1590496044831>
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Wang, J., & Stoverink, A. C. (2017). A bigger piece of the pie: The relative importance of affiliative and change-oriented citizenship and task performance in predicting overall job performance. *Human Resource Management Review*, 27(1), 97-107.
- Choi, J. Y., Miao, C., Oh, I. S., Berry, C. M., & Kim, K. (2019). Relative importance of major job performance dimensions in determining supervisors' overall job performance ratings. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 377–389.
- Crommelinck, M., & Anseel, F. (2013). Understanding and encouraging feedback-seeking behaviour: a literature review. *Medical Education*, 47(3), 232–241.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & O'Malley, A. (2012). Correlates and consequences of feedback orientation in organizations. *Journal of Management*, 38(2), 531–546.
- Dahling, J. J., Gabriel, A. S., & MacGowan, R. (2017). Understanding typologies of feedback environment perceptions: a latent profile investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 133-148.
- Dahling, J. J., & O'Malley A. L. (2011). Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 201–203.
- Dahling, J. J., O'Malley, A. L., & Chau, S. L. (2015). Effects of feedback motives on inquiry and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 199–215.
- Davis, D. A., Mazmanian, P. E., Fordis, M., Van Harrison, R., Thorpe, K. E. & Perrier, L. (2006). Accuracy of physician self-assessment compared with observed measures of competence. *Journal of American Medical Association*, 296(9), 1094-1102.
- DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035–1056.
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic "enlightenment". *Public Administration*, 87(4), 892–909.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193.
- Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, G., & Tham, T. L. (2019). Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior? *Human Resource Management*, 58(4), 383–396.
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (2004). Advancing accountability theory and practice: introduction to the human resource management review special edition. *Human Resource Management Review*, 14(1), 1–17.
- Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E., & Hilliard, A. W. (2014). The supervisor feedback environment is

- empowering, but not all the time: feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 487–506.
- Giannatasio, N. A. (1999). Threats to validity of research designs. In G.J. Miller & M.L. Wicker, *Handbook of the Research Methods in Public Administration* (p. 145-165). New York: Marcel Dekker Inc.
- Gregory, J. B., Levy, P. E., & Jeffers, M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal*, 60(1), 42–56.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology*, 49(3), 517–533.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *The Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Haines, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: practices or context? *International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1158–1175.
- Hawass, H. H. (2017). Employee feedback orientation: a paternalistic leadership perspective. *Management Research Review*, 40(12), 1238–1260.
- Hays, J. C., & Williams, J. R. (2011). Testing multiple motives in feedback seeking: the interaction of instrumentality and self protection motives. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 496-504.
- Janssen, O., & Prins, J. (2007). Goal orientations and the seeking of different types of feedback information. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 235–249.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: a two-study constructive replication. *Human Performance*, 21(2), 138–157.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Jung, C. S. (2011). Organizational goal ambiguity and performance: conceptualization, measurement, and relationships. *International Public Management Journal*, 14(2), 193–217.
- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031–2051.
- Krasman, J. (2013). Putting feedback-seeking into “context”: job characteristics and feedback-seeking behaviour. *Personnel Review*, 42(1), 50–66.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Kristof, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals’ fit at work: person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134.
- Levy, E. P., Tseng, S. T., Rosen, C. C., & Lueke, S. B. (2017). Performance management: a marriage between practice and science – just say “I do.” In M.R. Buckley, A.R. Wheeler & J.R.B. Halbesleben (Ed.), *Research*

- in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 35, p. 155–213). Bingley, England: Emerald.
- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The development and validation of the feedback orientation scale (FOS). *Journal of Management*, *36*(6), 1372–1405.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705–717.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, *12*(1), 81–100.
- Lunenburg, F. C. (2011a). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, *15*(1), 1–6.
- Lunenburg, F. C. (2011b). Self-efficacy, adaptation, and adjustment. *Journal of Management, Business and Administration*, *14*(1), 1–7.
- Momotani, H., & Otsuka, Y. (2018). Reliability and validity of the Japanese version of the Feedback Environment Scale (FES-J) for workers. *Industrial Health*, 1–46.
- Motowidlo, S. J., & Van Schotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *79*(4), 475–480.
- Mulder, R. H., & Ellinger, A. D. (2013). Perceptions of quality of feedback in organizations: characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: introduction to a special issue. *European Journal of Training and Development*, *37*(1), 4–23.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior: applying a congruence perspective. *Organizational Dynamics*, 35–48.
- Nakai, Y., & O'Malley, A. L. (2015). Feedback to know, to show, or both? A profile approach to the feedback process. *Learning and Individual Differences*, *43*, 1–10.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *35*(10), 2436–2449.
- Peng, J. C., & Chiu, S. F. (2010). An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, *150*(6), 582–607.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*(3), 513–563.
- Podsakoff, S. B. & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: causes, mechanisms and procedural remedies. *Journal of Retailing*, *88*(4), 542–555.
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology*, *4*(2), 146–164.
- Rasheed, A., Khan, S. U. R., Rasheed, M. F., & Munir, Y. (2015). The impact of feedback orientation and the effect of satisfaction with feedback on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, *26*(1), 31–51.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, *35*(3), 718–804.
- Schein, E. H. (1988). Organizational culture. *American Psychological Association*, *45*(2), 1–50.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018).

- Putting the system into performance management systems: a review and agenda for performance management research. *Journal of Management*, 44(6), 2209–2245.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33–66.
- Sparr, J. L., Knipfer, K., & Willems, F. (2017). How leaders can get the most out of formal training: the significance of feedback-seeking and reflection as informal learning behaviors. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 29–54.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165–184.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
- Tseng, S. T., & Levy, P. E. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review*, 29(4), 1-14.
- Tuckey, M., Brewer, N., & Williamson, P. (2002). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 195–216.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- Tzabbar, D., Tzafrir, S., & Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 134-148.
- Van der Rijt, J., Van den Bossche, P., Van de Wiel, M. W. J., Segers, M. S. R., & Gijssels, W. H. (2012a). The role of individual and organizational characteristics in feedback seeking behaviour in the initial career stage. *Human Resource Development International*, 15(3), 283–301.
- Van der Rijt, J., Van der Wiel, M. J. W., van den Bossche, P., Segers, M. S. R., & Gijssels, W. H. (2012b). Contextual antecedents of informal feedback in the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 233–257.
- Van Thielen, T., Decramer, A., Vanderstraeten, A., & Audenaert, M. (2018). When does performance management foster team effectiveness? A mixed-method field study on the influence of environmental extremity. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 766–782.
- Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3093–3114.
- Vleugels, W., de Cooman, R., Verbruggen, M., & Solinger, O. (2018). Understanding dynamic change in perceptions of person–environment fit: An exploration of competing theoretical perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1066–1080.
- Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33(4), 570–591.
- Whitaker, B. G., & Levy, P. (2012). Linking feedback quality and goal orientation to feedback seeking and job performance. *Human Performance*, 25(2), 159–178. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.658927>

- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78
- Wu, C. H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. J. (2014). Feedback seeking from peers: a positive strategy for insecurely attached team-workers. *Human Relations*, 67(4), 441-464.

Bijlagen

Bijlage 1 - Social media bericht vragenlijst

Bijlage 1a - Social media bericht persoonlijke Facebook

Help jij mij in minder dan 5 minuten afstuderen?

Om mijn Master Strategisch Human Resource Management aan Universiteit Utrecht af te ronden ben ik momenteel mijn Master Thesis aan het schrijven. Hiervoor doe ik onderzoek naar informele feedbackprocessen op de werkvloer en hoe dit impact kan hebben op de individuele werkprestaties. Om data te verzamelen voor mijn onderzoek ben ik op zoek naar zoveel mogelijk respondenten, dus ben jij momenteel in loondienst bij een bedrijf in Nederland en toe aan een korte pauze? Klik dan op onderstaande link en vul de vragenlijst in!

https://survey.uu.nl/jfe/form/SV_3NVvnz5D7GCCGenb

De vragenlijst zal maximaal 5 minuten in beslag nemen en je helpt mij er enorm mee! Het invullen van de vragenlijst is volledig anoniem en resultaten zullen vertrouwelijk worden verwerkt. Het is mogelijk om desgewenst een samenvatting van de resultaten en conclusies van het onderzoek te ontvangen.

Mijn dank is groot!

Bijlage 1b – Social media bericht persoonlijke LinkedIn

Steeds meer organisaties stappen af van formele beoordelingssystematieken. Het zou te veel tijd en geld kosten en bovendien niet de gewenste resultaten opleveren. De vraag is: wat nu?

Om mijn Master Strategisch Human Resource Management aan Universiteit Utrecht af te ronden ben ik momenteel mijn Master Thesis aan het schrijven. Hiervoor doe ik onderzoek naar informele feedbackprocessen op de werkvloer en hoe dit impact kan hebben op de individuele werkprestaties. Om data te verzamelen voor mijn onderzoek ben ik op zoek naar zoveel mogelijk respondenten, dus ben jij momenteel in loondienst bij een bedrijf in Nederland en toe aan een korte pauze? Klik dan op onderstaande link en vul de vragenlijst in!

https://survey.uu.nl/jfe/form/SV_3NVvnz5D7GCCGenb

De vragenlijst zal maximaal 5 minuten in beslag nemen en je helpt mij er enorm mee! Het invullen van de vragenlijst is volledig anoniem en resultaten zullen vertrouwelijk worden verwerkt. Het is mogelijk om desgewenst een samenvatting van de resultaten en conclusies van het onderzoek te ontvangen

Mijn dank is groot!

Bijlage 1c – Social media bericht LinkedIn bedrijf X

Steeds meer organisaties stappen af van formele beoordelingssystematieken. Het zou te veel tijd en geld kosten en bovendien niet de gewenste resultaten opleveren. De vraag is: wat nu?

Mijn naam is Emma van Duuren en ik schrijf mijn masterscriptie, om mijn Master Strategisch HRM af te ronden, in samenwerking met bedrijf X. Voor mijn onderzoek wil ik inzicht te krijgen in de rol van de feedbackcultuur tussen collega's onderling bij informele feedbackprocessen op de werkvloer en hoe dit impact heeft op de individuele prestaties van medewerkers.

Om data te verzamelen voor mijn onderzoek ben ik op zoek naar zoveel mogelijk respondenten, dus ben jij momenteel in loondienst bij een bedrijf in Nederland en toe aan een korte pauze? Klik dan op onderstaande link en vul de vragenlijst in!

https://survey.uu.nl/jfe/form/SV_3NVvnz5D7GCGenb

De vragenlijst zal maximaal 5 minuten in beslag nemen en je helpt mij er enorm mee! Het invullen van de vragenlijst is volledig anoniem en resultaten zullen vertrouwelijk worden verwerkt. Het is mogelijk om desgewenst een samenvatting van de resultaten en conclusies van het onderzoek te ontvangen.

Alvast bedankt voor uw hulp!

Met vriendelijke groet,

Emma van Duuren

Bijlage 2 – Informed consent

Beste deelnemer,

Allereerst hartelijk dank dat u deel wil nemen aan dit onderzoek! Deze vragenlijst is opgesteld voor mijn afstudeeronderzoek om mijn Master Strategisch Human Resource Management af te ronden. Met uw hulp ben ik weer een stapje dichterbij mijn diploma. Uw informatie zal gebruikt worden als data voor mijn afstudeeronderzoek. Het is mogelijk desgewenst een samenvatting van de resultaten en conclusie te ontvangen.

Het doel van mijn afstudeeronderzoek is inzicht te krijgen in de rol van de feedbackcultuur tussen collega's onderling bij informele feedback processen op de werkvloer en hoe dit uiteindelijk impact heeft op de werkprestaties. Om dit te onderzoeken heb ik zoveel mogelijk respondenten nodig die in loondienst zijn bij een bedrijf in Nederland. Het invullen van de vragenlijst is mogelijk op elke device en zal ongeveer 5 minuten in beslag nemen. De verzamelde gegevens zullen anoniem worden behandeld en opgeslagen in lijn met de AVG-wetgeving. U kunt te allen tijde de vragenlijst beëindigen. Als er vragen of opmerkingen zijn over het onderzoek, kan u contact met mij opnemen door een e-mail te sturen naar e.j.c.vanduuren@students.uu.nl.

Alvast hartelijk dank voor uw deelname aan mijn onderzoek!

Vriendelijke groeten,
Emma van Duuren

Toestemming deelname onderzoek

Uw gegevens worden gebruikt als data voor mijn scriptie om mijn Master Strategisch Human Resource Management af te ronden. De gegevens zullen anoniem worden behandeld en opgeslagen in lijn met de AVG-wetgeving. U heeft het recht zich te allen tijde terug te trekken van deelname aan deze studie.

Bijlage 3 – Correlatiematrix

	1 (b)	2 (b)	3 (b)	4 (b)	5 (b)	6 (b)	7 (b)	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Geslacht (b)	1.00																		
2. MBO (b)	-.026	1.00																	
3. HBO (b)	-.015	-.182**	1.00																
4. WO (b)	-.004	-.235**	-.825**	1.00															
5. Ander opleidingsniveau (b)	.093	-.033	-.115	-.149*	1.00														
6. Dienstverband (referentie = full time) (b)	.347**	-.036	-.015	.053	.068	1.00													
7. Sector (referentie = privaat) (b)	.116	-.124	-.041	.122	.084	.178**	1.00												
8. Aantal jaar werkzaam huidige werkgever	.056	.072	.048	-.070	.084	.126*	.018	1.00											
9. Leeftijd	.191*	.079	.143*	-.200**	.152*	.129*	-.120	.313**	1.00										
10. Utility	.166**	-.108	-.014	.070	.001	.102	.131*	-.022	-.167**	1.00									
11. Social awareness	.038	-.066	-.019	.038	-.025	.005	.045	.016	-.006	.244**	1.00								
12. Feedback self-efficacy	.08	.101	-.037	-.041	.009	.142*	-.083	.025	-.030	.034	-.018	1.00							
13. Accountability	-.086	.092	.048	-.090	.029	-.161*	-.066	.031	.125	-.300**	-.324**	-.001	1.00						
14. Feedback zoekend gedrag	.030	-.031	.050	-.040	.005	.089	.069	-.092	.024	.175**	.088	-.051	-.075	1.00					
15. Taak performance	-.040	.014	-.123	.098	.023	-.156*	-.010	-.079	-.126*	.285**	.239**	-.002	-.319**	.001	1.00				
16. Betrouwbaarheid van de bron van feedback	-.156*	.009	-.085	.053	.011	.020	.004	-.007	-.027	.165**	.133*	.055	-.271**	.115	.288**	1.00			
17. Gunstige feedback	-.040	-.147*	-.137*	.166**	.025	-.032	.045	-.064	-.070	.140*	.003	.012	-.121	.131*	.129*	.494**	1.00		
18. Ongunstige feedback	.084	.053	-.004	-.022	.031	.147*	.073	-.033	-.190**	.196**	.104	.070	-.186**	.174**	.146*	.247**	.215**	.100	
19. Aanmoedigen van feedback zoekend gedrag	-.056	.027	-.057	.032	.056	.087	-.033	.036	-.088	.063	-.029	.106	-.031	.241**	-.003	.356**	.408**	.316**	1.00

*p < .05, **p < .01

Noot. (b) betekent dat een Spearman's Rho berekend is in plaats van de Pearson correlatie. Deze waarden zijn in de matrix cursief weergegeven.