

Radboud University Nijmegen

How do management consultants learn in the workplace: the influence of antecedents of feedback-seeking behaviour and feedback

Master's thesis OD&D

Name: Daniel Vorsselman
Student ID: S4532414
Phone: +31652569689
Address: Bankade 3, 5236 AX, Empel
Email: d.a.vorsselman@student.ru.nl
Supervisor: Dr. S.J. van Zolingen
2nd Examinor: Dr. B.R. Pas
Date: January 22, 2017

Abstract

This master thesis investigates learning in the workplace of management consultants by focussing on feedback. Aspects of the individual and aspects of the context influencing feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace of management consultants are explored to answer this relationship (see fig 2.1, p. 18). Therefore, the main question of this master thesis is; "*What is the role of individual aspects and contextual aspects in feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace of management consultants?*"

The results of a study of ten semi-structured interviews with management consultants of nine different consultancies show that feedback is crucial for learning in the workplace of management consultants. Aspects of a learning culture, a feedback culture and a feedback environment are fundamental in influencing feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace of management consultants. A learning culture (level of org.) supports (continuous) learning in the workplace and creates an environment where mistakes are allowed to be made by management consultants. A feedback culture (level of org.) enables management consultants to openly and freely provide, receive and ask for feedback without any negative consequences. No relation was found between frequent positive feedback and the frequency of feedback-seeking behaviour. Concerning the feedback environment (level of feedback processes), feedback is already embedded in the management and organizational structure of each management consultancy. In other words, feedback is institutionalised in the everyday work of the management consultants. The feedback environment is perceived as positive by the management consultants of this master thesis research. Colleagues are perceived as credible and are always available to obtain feedback from. The feedback delivery by colleagues is perceived as pleasant. The results, furthermore, show that favourable feedback is important for the motivation of the management consultants and unfavourable feedback is important for learning of management consultants.

Further, the results of this master thesis show that individual aspects such as learning goal orientation, the instrumental motive and high quality relationships are important for positively influencing feedback-seeking and learning in the workplace of management consultants. Also, an indication for the existence of a curvilinear effect of self-esteem on feedback-seeking behaviour of management consultants was found.

The research of this master thesis highlights the importance of unplanned informal feedback which takes place in everyday work of management consultants. It is recommended that consultancies that are interested in stimulating learning in the workplace, should focus on developing a learning culture in which management consultants are supported in their learning and allowed to make mistakes. Furthermore, management consultancies should create a feedback culture, in which there is openness and time for management consultants to seek, provide and receive feedback. In such a work environment management consultants are able to provide and receive constructive (high quality) feedback and this facilitates learning. Social interaction and direct reflection are concepts that enable management consultants to learn from the provided and received feedback at work. The results of this master thesis research suggest several valuable recommendations for future research.

Keywords: workplace learning, feedback, feedback-seeking behaviour, management consultants

Table of Contents

Preface	1
1. Introduction	2
1.1 Scientific and practical relevance	3
2. Theoretical framework	5
2.1 The relationship between feedback and learning in the workplace	5
2.2 Feedback.....	6
2.3 Feedback-seeking behaviour.....	7
2.3.1 Individual aspects influencing feedback-seeking behaviour.....	9
2.3.2 Aspects of the context influencing feedback-seeking behaviour	11
2.4 Explanation research framework	19
3. Methodology.....	20
3.1 Research methods.....	20
3.2 Sample selection.....	20
3.3 Data collection, operationalization and interview guide	22
3.4 Data analysis.....	28
3.5 Reliability, validity and research ethics	29
4. Results and Analysis	31
4.1 The role of the individual aspects	31
4.1.1 Individual aspects results	31
4.1.2 Individual aspects summary.....	36
4.2 The role of aspects of the context.....	37
4.2.1 Learning culture	37
4.2.2 Feedback culture.....	40
4.2.3 Feedback environment	43
4.3 Feedback seeking behaviour	47
4.4 Learning in the workplace	49
4.5 Summary of results.....	53
4.7 Revised research framework.....	64
5. Conclusion and discussion.....	66
5.1 Main findings	66
Practical implications.....	71
5.2 Limitations and recommendations for future research	72
Recommendations for future research.....	73
6. References:	76
Appendix 1: Interview guide	82
Appendix 2: Code Book.....	86
Appendix 3: Structural feedback moments.....	120

Preface

Started from the bottom now we are there!

I am really excited to finally graduate. After an intense period of hard work and encountering many difficulties, this master's thesis research has been successfully completed. However, this could not be achieved without the help of many valuable people. Therefore, I would like to thank everyone who has supported and helped me during this period.

First of all, I sincerely want to thank the management consultants for participating in this study. Writing this thesis would not have been possible without their efforts and cooperation. I really appreciate their willingness to participate as they made valuable contributions to this master thesis research. Furthermore, I would like to express my deepest appreciation to my supervisor Dr. Simone van Zolingen. Thank you for your meaningful supervision and for having patience with me during the writing process. Your guidance and encouragement has motivated me at every stage of this thesis. I would also like to thank my second reader Dr. B. Pas. Your time and effort is greatly appreciated.

Finally, I want to thank my family and friends for their support during the writing process, and especially my girlfriend for her encouragement in these challenging times.

Thank you very much for all the support and contributions,

Daniel Vorselman

1. Introduction

Today's society has developed into a knowledge society. Rapidly changing workplaces develop a need for highly skilled employees and an increasing attention for learning. Learning occurs inside or outside the workplace. This master thesis research focuses on learning in the workplace. Research about workplace learning describes the ability to adapt to the rapidly changing environment. It is seen as an effective strategy for the development of highly skilled employees in the workplace (Onstenk, 1997; Blokhuis, 2006; Tynjälä, 2008). In addition, workplace learning is also important for the success and survival of the organization. Learning in the workplace can be defined as "active acquisition of work related competencies, where real work problems are the learning object and the learning material and the real work situation is the learning environment" (Onstenk, 1997 as cited in Onstenk, 2003, p. 2). Learning in the workplace concerns social relationships between employees (Onstenk, 2004), which means that interaction is a prerequisite for employees in order to learn. It is therefore, imaginable that the concept of feedback enhances workplace learning, as feedback occurs in collaboration and interaction between employees. Feedback is defined as "information communicated to the learner that is intended to modify his or her thinking or behaviour for the purpose of learning" (Shute, 2008, p. 154).

Several scholars have addressed the importance of feedback for learning. For instance, feedback is described as a process that stimulates continuous learning (London and Smither, 2002). Research by Van Woerkom (2003) suggests that asking for feedback is an aspect of learning and a more recent study by Salas and Rosen (2010) describes feedback as one of the most important concepts of any learning process. In short, there is no doubt that feedback enhances learning. Prior research primarily focused on antecedents of feedback in isolation of each other. For example, contextual antecedents of feedback (Van der Rijt et al., 2012a) and feedback-seeking behaviour (Krasman, 2010). Despite these findings, the influence of several more aspects of individual and aspects of the context on feedback-seeking, feedback (fig.2.1) and learning in the workplace remain relatively unclear.

Consultancies are knowledge-intensive organizations in which learning is essential for the development of management consultants. Management consultancy is described as "a special service where specific qualifications or skills and training are required to identify and analyse client problems and recommend solutions in an objective and independent manner" (Sturdy, 2011, p. 524). However, little research has been conducted on learning in the workplace in consultancies. Management consultants are continuously challenged to learn and develop themselves because they are hired by clients for their specialized knowledge. The core product of management consultants is knowledge, as it is used to provide solutions to clients. This knowledge is changing continuously and has to be applied in different situations. Therefore, learning in the workplace is critical for management consultants.

The expertise of management consultants is gained through training and gaining experience in the workplace. It is to be expected that feedback is an important aspect of learning in the workplace of management consultants as expertise is exchanged by feedback.

Although not much research is done in the field of management consulting, learning in the workplace is very important for management consultants. The aim of this master's thesis is to provide more insight in the role of the individual aspects and contextual aspects in feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace in order to improve learning in the workplace of management consultants. Therefore, the main research question of this master thesis research is formulated as follows: *"What is the role of individual aspects and contextual aspects in feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace of management consultants?"*

1.1 Scientific and practical relevance

Scientific relevance

Multiple studies have addressed the importance of feedback for performance (Levy and Williams, 2004; Norris-Watts and Levy, 2004). However, few studies have related feedback to learning in the workplace. Although multiple studies agree that feedback is important for learning, these studies do not explicitly explain how different aspects of feedback influence learning. In this master thesis, new knowledge is created about aspects of feedback that are important for learning in the workplace. Therefore, this master thesis adds new knowledge to the literature of feedback and workplace learning. Learning in the workplace is primarily investigated in the educational and health care industry (Blokhuis, 2006; Kwakman, 2004; Tynjälä, 2008). Learning in the workplace in these industries is relevant, as knowledge is important for their core business. This master thesis focuses on the management consultancy industry. Little research has been conducted on the role of individual and contextual aspects in feedback-seeking, feedback and learning in the workplace in management consulting. The research of this master thesis provides new insights and recommendations for learning in the workplace of knowledge-intensive organizations such as consultancies. Thereby, it contributes to current literature of learning in the workplace in knowledge-intensive organizations. Furthermore, this master thesis focuses on both contextual aspects and individual aspects for influencing feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace of management consultants. Previous studies focused only on contextual aspects (Van der Rijt et al., 2012) or individual aspects (Anseel and Lievens, 2007). By applying existing theories about feedback and learning in the workplace, new knowledge is created.

Practical relevance

The new insights presented in this master thesis about the importance of individual aspects, aspects of the context, feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace are beneficial for consultancies and management consultants. The insights enable consultancies to design better coaching and mentoring in the workplace of management consultancies. In the long run, this is beneficial for both the professional development and performance of the management consultants and the success and survival of the organization.

Furthermore, this master thesis provides practical insights for the management consultants about important individual aspects. Management consultants who are motivated to learn should implement these insights in their day-to-day work. This is beneficial for their professional development.

Outline of the thesis

The next chapter provides the theoretical framework of the important concepts of this master thesis. It explains the concepts of feedback, feedback-seeking, learning from errors, feedback environment, feedback culture and learning in the workplace, to develop a detailed understanding of each concept. Subsequently, the theoretical framework clarifies how the main concepts of this master's thesis are related to each other, and how they contribute to the main research question. Chapter three, the methodology, discusses the qualitative approach of this master's thesis, the data collection and the data analysis techniques used in order to give meaning to the gathered data. This chapter also includes the research ethics. Chapter four, presents the results. Chapter five answers the research question. A reflection of this master thesis is presented in the discussion and chapter five also presents the limitations of this master thesis and several implications for future research. Finally chapter five presents an overall conclusion to emphasize the main contribution of this master's thesis.

2. Theoretical framework

2.1 The relationship between feedback and learning in the workplace

In the last few decades, the workplace has been increasingly recognised as an environment for learning (Le Clus, 2011). Employees are expected to update their skills continuously in order to participate more effectively in the rapidly changing environment. The workplace is an environment with learning opportunities such as training and education and learning opportunities that are embedded in everyday work life. Onstenk (2004) defines learning in the workplace as “experience-based learning, an active, constructive and largely self-directed process that takes place in the real working situation as a learning environment, with the real problems of the (future) labour market as an object” (p. 33). Research shows that learning at work is important for both problem solving and enhanced performance (Felstead et al., 2005), and these outcomes are crucial for the survival and competitiveness of organizations.

Workplace learning is characterised by formal and informal learning. People often tend to equate learning with formal learning such as education and training (Eraut, 2004). However, Le Clus (2011) describes that learning not only occurs through formal learning, but also through informal learning opportunities embedded in everyday work life. Informal learning is described as a process that is primarily based on the experiences of employees (Marsick & Watkins, 1990). Research by Tannenbaum et al. (2010) indicate that a majority of what employees learn is gained informally from colleagues. This means that attention has to be paid particularly on informal learning and its underlying processes. Marsick and Volpe (1999) have defined six characteristics of informal learning. Informal learning is: 1) integrated in the working process, 2) stimulated internally or externally and 3) takes place by reflection or inductive action, (4) the process does not have to be conscious, (5) is often stimulated unintentionally or by chance, and (6) informal learning is interconnected with the development of colleagues.

Research by Bolhuis (2009) distinguishes various types of learning activities in the workplace. These activities often occur in combination with each other; 1) learning through immersion, 2) through trial and error, 3) through observation, 4) through social interaction, 5) through reflection, and 6) through using theoretical knowledge. In addition, Onstenk (2010) highlights the importance of learning from interaction with others. Social interaction seems to be important for informal learning in the workplace.

Onstenk (2010) also highlights the importance of reflection. This shows the possible value of feedback for learning in the workplace. Feedback is a concept that allows us to reflect and review specific actions of employees in the workplace. For example, employees receive feedback on their social functioning in the workplace, they receive feedback on how they socially interact with their colleagues and on how they socially participate in the organization.

Thus, feedback occurs on a daily basis and thereby contributes to learning in the workplace. Research by Eraut (2011) acknowledges this by describing feedback as an important aspect of informal learning in the workplace.

2.2 Feedback

Feedback is used in many different fields such as, education, professional training and engineering. As a consequence, feedback is interpreted in many ways. This master thesis focuses on feedback in the management consultancy industry. Therefore, the definition of feedback of Shute (2008) is used: "information communicated to a person that is intended to modify his or her thinking or behaviour for the purpose of learning" (p. 154).

Feedback has long been used as a tool for improvement and advancement within organizations and businesses (Levy and Williams, 2004). Ilgen et al. (1979) first introduced the concept and its relevance for organizational performance. Since then, feedback has led to a number of beneficial outcomes for both individuals and organizations. For example, Mulder (2013) describes the importance of feedback for the individual; according to her it drives motivation and creates trust. Feedback is also important for the competitiveness of organizations (Maurer, 2001) and it positively effects organizational commitment (Norris-Watts and Levy, 2004). Although there is a large base of research on feedback outcomes, there is still an increasing interest in the relevance of feedback for learning as an outcome.

The concept of feedback is increasingly being viewed as an important tool to foster employee learning and development to enhance the performance of individuals (Salas & Rosen, 2010). Organizations have a need for highly skilled professionals with up-to-date competences. Due to this, employees are being challenged in learning and development activities and are expected to take more responsibility for their own personal growth and development (Grant, Parker, and Collins, 2009). Feedback is described as an essential component of learning and performance improvement processes (McCarthy and Garavan, 2006; Linderbaum and Levy, 2010) and some scholars even describe feedback as one of the most important concepts for any learning process (Salas & Rosen, 2010). Therefore a more in-depth analysis of feedback is needed (Mulder, 2013). Feedback can be distinguished into formal and informal feedback. Prior research showed that both formal and informal feedback practices are needed in organizations. Both formal and informal feedback enrich learning and broaden understanding and goal alignment among employees (Mulder, 2013). Formal feedback is often provided in evaluations or training programs and informal feedback is provided on a day-to-day basis by for example colleagues or clients. Over the past years there has been a shift in attention from formal feedback processes to informal feedback processes (Van den Bossche et al., 2014). Therefore, the focus of the research of this master thesis is on informal feedback, as the majority of what people learn is informal on the job from colleagues and peers (Tannenbaum et al., 2010).

This is acknowledged by Tynjälä (2008), who suggests that informal learning is at least as important as formal learning. Informal feedback is valuable because it takes place in day-to-day interactions in the workplace.

Feedback processes are complex (London and Smither, 2002; Kahmann, 2009). To fully understand the concept of feedback, more insight in the process and underlying mechanisms of feedback is required. According to London and Smither (2002) the process of feedback consists of four stages. 1) The first stage consists of receiving and anticipating the feedback. 2) The second stage, is processing the feedback mindfully. 3) In stage three, the feedback is used and 4) this can lead to better outcomes in the fourth and final stage.

Apart from the process of feedback, it is important to pay attention to the quality of feedback (Steelman et al., 2004). The quality of feedback determines the consistency and usefulness of feedback. In other words, the quality of feedback is determined by the meaning of what is considered good along with the actual intention of the feedback (Mulder and Ellinger, 2013). This is important to accelerate learning of employees. According to Kahmann (2009), feedback quality can be subdivided into three subcategories; 1) content, which describes what the feedback is about, 2) timing, which describes when the feedback is communicated (delayed or immediately), and 3) delivery, which describes how the feedback is communicated.

Although much research has focused on the concept of feedback, more research is needed to explain the effects of feedback (Gabelica et al., 2012). Research on feedback often ignores the learning processes of employees, while this is relevant for their professional development (Mulder and Ellinger, 2013).

2.3 Feedback-seeking behaviour

An important concept in the literature on feedback is the concept of feedback-seeking. In 1983, Ashford and Cummings introduced the concept of feedback-seeking. According to their findings, employees are actively searching for day-to-day feedback information instead of only passively receiving feedback from their supervisors. This is considered as desirable behaviour (Ashford, Blatt and VandeWalle, 2003) as job demands in today's society are increasingly dynamic and employees are expected to take more responsibility for their own professional development (Grant, Parker & Collins, 2009). Research by Anseel, Lievens and Levy (2007) describe feedback-seeking as the proactive search of individuals for day-to-day feedback information. In addition, feedback seeking is described as a self-evaluation process (Anseel, Lievens and Levy, 2007), as it contains emotional information about the self (Ashford, Blatt and VandeWalle, 2003).

Concerns about feedback-seeking behaviour have increased in the last decades. Scholars describe that feedback-seeking behaviour has great value for both individuals and the organization (Ashford and Cummings, 1983; Ashford, Blatt & VandeWalle, 2003;).

The importance of feedback-seeking behaviour is, for example, highlighted by Sullivan (2013) suggesting that proactive feedback practices are more important than the leadership experience and technical knowledge within an organization. Recent research by Crommenlinck and Anseel (2013) also indicate the importance of feedback-seeking, stating that “individuals can develop creativity-relevant skills and gain fresh perspectives on their ideas” (p.234). Furthermore, London et al. (1999) describe that feedback-seeking-behaviour is related to seeking development, and learning in the workplace is one aspect of individual development. These findings describe the value of feedback-seeking for learning in the workplace. The process of feedback-seeking provides more clarity on the concept of feedback-seeking.

The process of feedback-seeking behaviour consists of three stages: 1) motivation, 2) cognitive processing and 3) behaviour (Ashford and Cummings, 1983). First, the motivation stage describes the desire or need to seek feedback. In the next stage, the cognitive processing stage, benefits are weight against the cost of feedback-seeking, and in the final stage of the process the individual makes his or her decision to seek feedback (Krasman, 2010). This means that there are individual differences in shaping the feedback-seeking process. Therefore, more attention has to be paid on the antecedents and frequency of feedback-seeking behaviour. This will create a deeper understanding of the multiple and various ways that employees seek feedback.

Prior research has paid considerable attention to the frequency of feedback-seeking behaviour (Van der Rijt, 2012a). The frequency of feedback-seeking is therefore added as an characteristic of feedback-seeking behaviour. Although it is interesting to know how individuals differ in the frequency of their feedback-seeking behaviour, frequency measures only give a rough picture of the feedback-seeking process (Crommelinck and Anseel, 2013). Therefore, other characteristics of feedback-seeking are needed to create a more in-depth understanding. Krasman (2010) identifies several other characteristics of feedback-seeking behaviour; 1) source, 2) strategy and 3) type.

Several sources of feedback seeking can be distinguished, namely; supervisors, co-workers, subordinates, customers, and company documentation (Ashford, 1993). Most studies have focused on feedback provided by supervisors towards their subordinates. However, in order to get full insight in all aspects of feedback, it is important to include all feedback sources at work, since colleagues, supervisors and customers all provide feedback (Mulder and Ellinger, 2013). Supervisors and co-workers are seen as most important sources of feedback (Steelman et al., 2004, p. 166) and therefore these are used as the main sources.

Second, Krasman (2010) describes the strategies of feedback seeking. He identifies two strategies: direct inquiry and monitoring. Direct inquiry is a strategy of asking for feedback information in a direct way. Monitoring is a strategy of observing other's reactions and the environment to obtain information about one's performance.

The third aspect of feedback seeking is the type of feedback one seeks from knowledgeable others in the environment. There are two broad types of feedback; informative feedback and evaluative feedback.

Informative feedback describes what behaviour is necessary for successful performance, and evaluative feedback describes whether the individual is performing successfully on the job (Greller and Herold, 1975).

Despite the potential value of feedback-seeking behaviour for learning in the workplace, few studies have investigated the relationship between feedback-seeking behaviour and learning in the workplace of individuals. In the next section an overview of individual aspects and aspects of the context influencing feedback-seeking behaviour is discussed to provide more insight.

2.3.1 Individual aspects influencing feedback-seeking behaviour

2.3.1.1 Goal orientation

Several more antecedents of feedback-seeking have been identified in the literature. According to research by Anseel et al. (2015), a relationship exists between the goal orientation of individuals and their feedback-seeking behaviour. The goal orientation of an individual is defined as “personal goal preferences in achievement-related situations” (Anseel et al., 2015, p. 321). Goal orientation is subdivided into two classes; 1) learning goal orientation and 2) performance goal orientation. Individuals with a learning goal orientation want to develop their competences by acquiring new skills and coping with new situations. Individuals with a performance goal orientation “validate the adequacy of one’s competence by favourable judgements and avoid negative judgments about one’s competence” (Anseel et al., 2015, p.321). Van der Rijt et al. (2012a) acknowledge the fact that individual goal orientation is described as an antecedent for feedback seeking behaviour.

2.3.1.2 Feedback orientation

The past 20 years, research has focused more on individual aspects influencing feedback seeking behaviour (Ashford et al., 2003). This has resulted in several studies addressing the importance of understanding the motives for feedback-seeking.

Herold, Parsons, and Rensvold (1996) first developed the construct of external feedback propensity which they describe as the desire for obtaining feedback from an external source. London and Smither (2002) developed a more comprehensive measure of this attitude towards feedback-seeking behaviour: an individuals’ feedback orientation. Feedback orientation is defined as the “individual’s overall receptivity to feedback, including comfort with feedback, the tendency to seek feedback and process it mindfully, and the likelihood of acting on the feedback to guide behaviour change” (London and Smither, 2002, p. 2). Employees who have a high feedback orientation recognize the value of feedback. They have the tendency to respond favourably to feedback from colleagues or supervisors, they are more open to feedback, and they will use it more (London & Smither, 2002). The identification of the motives for feedback-seeking is helpful for understanding why employees seek feedback in their workplace.

First, Ashford and Cummings (1983) describe effort costs as an individual motive. Individuals outweigh the costs of feedback seeking before actually seeking feedback.

When the perceived outcomes of feedback are higher than the efforts for seeking-feedback, individuals are encouraged to seek feedback. Furthermore, Ashford and Cummings (1983) describe three specific motives 1) instrumental motive, 2) ego-based motive and 3) image-based motive.

The instrumental motive has been labelled differently over the years. It has been described as uncertainty reduction (Ashford and Cummings, 1985), performance enhancement (Klich and Feldman, 1992), goal achievement (Renn and Fedor, 2001). In this master thesis, the instrumental motive is described as the personal desire for feedback or useful information. If employees have a personal desire for feedback, they are more driven to achieve their goal for learning.

The second motive for feedback-seeking behaviour Ashford and Cummings (1983) describe is the ego-based motive. The ego-based motive for feedback-seeking means that individuals may avoid the feedback if they feel that it can hurt their pride or ego. In this situation, employees only seek feedback to protect their ego. This will obviously affect the frequency of feedback seeking.

The third motive is described as the image-based motive. It is based on the desire of individuals to control the impressions of others. Individuals do not want to be perceived as incapable or uncertain but rather want to leave others with a positive impression. This may lead to engaging, or not engaging, in feedback-seeking behaviour, as employees want to protect their image. Thus, an individual will not engage in feedback-seeking behaviour when he/she fears that the sought feedback will hurt their image. This is to avoid the costs of face loss in the organization.

Swann et al. (1989) also described two motives that may encourage feedback-seeking behaviour. Although the descriptions of the concepts were similar to the motives of Ashford and Cummings (1983), they are labelled differently. The motives are; 1) self-enhancement and 2) self-verification.

The self-enhancement motive means that all people have the desire to increase their feelings of personal worth. As an example, individuals having these motives increase their feedback seeking behaviour when they perform well, but decrease their feedback seeking behaviour when they perform poorly. The self-verification motive means that people seek feedback if it strengthens their confidence. In addition, Anseel, Lievens and Levy (2007) propose two more motives; the 3) self-assessment motive and 4) self-improvement motive.

Self-assessment is the motive to reduce uncertainty about the self by obtaining information through feedback. The self-improvement motive is described as the desire for useful information through feedback in order to improve one's own performance.

2.3.1.3 Personal orientation

Furthermore, a relationship has been found between the self-esteem of individuals and feedback-seeking behaviour. An individuals' self-esteem can be understood as the overall opinion of himself and how he feels about his own abilities. A high self-esteem is expected to have a positive effect on feedback-seeking. The role of self-esteem in the feedback-seeking process has been researched by Ashford et al. (2003).

Although they could not find a clear support for self-esteem influencing feedback-seeking, recent research by Anseel et al. (2015) indicates a positive relationship between high self-esteem and feedback seeking behaviour. Therefore, the concept of self-esteem is included and investigated. Finally, the quality of an individuals' relationship has been elaborated as a motive for influencing feedback-seeking. According to Levy et al. (2002) the quality of the relationship between the feedback source and the feedback seeker is positively related to feedback-seeking behaviour. When there is a high quality relationship between the source and the feedback-seeker, the source will less likely react negatively towards feedback-seeking. This is acknowledged by Anseel et al. (2015) describing a positive relationship between high quality relationships of individuals and feedback-seeking behaviour.

2.3.2 Aspects of the context influencing feedback-seeking behaviour

Although empirical research on aspects of the context influencing feedback-seeking behaviour is scarce, research suggests that feedback-seeking behaviour is not only influenced by individual aspects, but also by the context surrounding the individual (Levy and Williams, 2004). A more comprehensive understanding of what drives feedback-seeking behaviour in organizations is therefore needed. Several aspects of the context are identified in the literature as being important for feedback-seeking behaviour. These are described next.

2.3.2.1 Learning culture

In their study on feedback seeking behaviour Van der Rijt et al. (2012a) suggest organizational perceptions of a learning culture as an antecedent of feedback seeking behaviour. Although, there is no consensus about the concept of a learning culture (Bauer, Rehrl, and Harteis, 2007), a perceived learning culture influences feedback-seeking behaviour because employees are free to proactively seek feedback without being concerned of the consequences of their behaviour. In this master thesis a learning culture is described as the organizational values, practices and processes to encourage employees to develop knowledge and competence. Concerning the learning culture, Van der Rijt et al.(2012b) suggest three contextual antecedents for feedback-seeking behaviour: 1) support for learning (from errors), 2) psychological safety and 3) work pressure.

First, support for learning (from errors) in the work environment is elaborated. The degree to which employees believe that the organization supports learning is important for feedback-seeking behaviour (Van der Rijt et al., 2012b). Informal feedback-seeking behaviour is influenced by interpersonal aspects of the work environment. Seeking feedback is related to the relationships employees have with their supervisor and co-workers. According to Van der Rijt et al. (2012b) , support for learning in the organization only influences the quality of feedback, and no relation was found with respect to the frequency of feedback seeking behaviour.

The learning potential of errors is also emphasized in the literature as being important for a work environment which supports learning. Learning from errors is promoted by a culture that accepts mistakes and welcomes learning opportunities.

The role of learning from errors has been stressed in research on workplace learning (Ellström, 2001; Eraut et al., 1998a). Although errors at work are considered to be undesirable events (Glendon, Clarke, and McKenna, 2006), they can also advance professional learning (Eraut et al., 1998). Leicher, Mulder and Bauer (2013) describe the value of learning from errors. They show that learning from errors by nurses is an important way of learning at work. Despite the fact that it is important for learning, our knowledge about errors and the interplay between errors, feedback and learning is scarce. Further elaboration on the concept of learning from errors is therefore required.

Bauer and Mulder (2011) define learning from errors as “the experience of an error episode and the engagement in reflective learning activities may enable employees in closing gaps and correcting flaws in their professional knowledge” (p. 5). Employees learn by drawing analogies from an error situation to newly encountered episodes (Bauer et al. 2008). Thus, error-related learning by individuals “employs the construction of knowledge from an episodic event” (Gartmeier et al. 2008, p. 95). This indicates the possible value of learning from errors for the relationship between feedback and learning in the workplace. For example, Van Woerkom and Poell (2010) argue that errors are valuable sources of professional learning. Despite its relevance for learning, it is however unclear under which conditions individuals learn from errors they encounter in daily work (Bauer and Mulder, 2007). We do know that learning activities are performed during social interactions with others at work, which are relevant to learning from errors (Bauer and Mulder, 2007; Harteis, Bauer and Gruber, 2008).

The concepts of feedback and learning from errors are closely related to each other, as learning from errors occurs as a reaction to the provided feedback. In addition, both concepts comprise social interactions performed for social learning activities. Therefore, it is necessary to analyse learning from errors, and particularly in the context of learning at work, as interaction with others is one of the most important sources of learning at work (Billet, 2004).

Errors can be understood as “individual actions or decisions resulting in a deficient deviation from a desired goal and endangering the attainment of dependent goals” (Zhao and Olivera 2006 as cited in Bauer et al., 2012, p.156). In other words, an action is determined as an error if it is judged as deviant behaviour from normatively expected standards. The focus of this master thesis lies on errors involving misinterpretations and making wrong decisions as these types of errors are relevant for learning (Glendon, Clarke, and McKenna, 2006). In addition, Bauer and Mulder (2007) suggest that these types of errors are relevant, as individuals may revise their knowledge and practice through engagement in reflective learning activities. This is also beneficial for learning in the workplace of employees.

Learning from errors is divided into three activities. The first activity is 1) a reflection on the causes of an error by identifying potential causes of an error 2) the second activity develops new or revised action strategies that aims to 3) avoid the error in the future, which is the final activity (Bauer and Mulder, 2007).

These activities are performed individually or in cooperation with others at work. Therefore, this process is referred to as the engagement in learning activities after errors (Bauer and Mulder, 2013). The starting point is the detection of an error. In this situation an individual must decide whether to engage in learning activities. In order to learn, reflection on the error-episode is required. This involves the identification of potential causes and the explanation of how specific potential causes may have contributed to the occurrence of an error. These processes form the basis for the development of a new action strategy for future situations.

Research by Billet (2004) describes that learning from errors has to be understood as a concept being dependent on characteristics of the individual learner and the work context. Several studies have investigated how workers' individual characteristics and contextual conditions of the workplace affect learning from errors at work (Edmondson, 2004). More specifically, Bauer and Mulder (2013) describe four conditions of the concept of learning from errors; 1) the cognitive condition, 2) the motivational condition, 3) the emotional condition and 4) the safe team climate condition. First, the cognitive condition concerns the estimation of an error situation (relevance to learning). Second, the motivational condition concerns covering up errors. Third, the emotional condition concerns to the error strain, which refers to negative emotions that result from having committed an error. The first three conditions represent the individual characteristics and the last condition is a contextual condition. Additionally, a safe team climate is described as beneficial for learning from errors, because it is characterised by interpersonal trust, mutual respect, and the possibility of openly addressing errors (Edmondson, 1999). This could mean that psychological safety is an important antecedent for learning from errors.

Van der Rijt et al. (2012b) identified a curvilinear relationship between work pressure and the frequency of feedback seeking. The degree of work pressure depends on the time for individuals to complete work. The curvilinear relationship between work pressure and frequency of feedback-seeking means that the highest amount of feedback-seeking behaviour occurs at medium levels of work pressure. When the degree of work pressure in the workplace is of low or high level, the frequency of feedback seeking behaviour amongst employees will decline. When individuals perceive high level of work pressure, there is no time available to seek feedback. In addition, when individual perceive low level of work pressure, there are no high job demands which means there is no need for feedback-seeking.

The literature describes several more concepts which can be regarded as aspects of the context. These aspects of the context (feedback culture and feedback environment) will explicitly be described in the next sections.

2.3.2.2 The feedback culture

One important concept that can be regarded as an important aspect of the context is the feedback culture. Research on the concept of feedback culture is relatively recent. It promotes proactive feedback in the organization as well as shaping a safe feedback-sharing environment (London and Smither, 2002). Moreover, it describes how employees perceive feedback and the feedback techniques used in the workplace (London, 2003). Although some organizations are better at providing and encouraging feedback, research suggests that organizations should aim to unfold a feedback culture to improve work-related outcomes (Dahling and O’Malley, 2011; Jawahar, 2010; London, 2003). The value of a feedback culture on feedback outcomes is a recognised gap in the literature (Baker et al., 2013). More insights in the concept of feedback culture should therefore improve learning in the workplace as a work-related outcome.

Feedback culture is defined as “the organizational practices and interventions that emphasize the importance of feedback in the organization while providing support for using feedback and taking a stand on the quality of feedback” (London and Smither, 2002 as cited in Baker et al., 2013, p. 262). According to Moukarzel and Steelman (2015) “feedback is best understood within a cultural framework” (p.169). Several more advantages of a feedback culture have been described in the literature. For example, a feedback culture creates “better receptivity to feedback, increased feedback-seeking behaviour, increased motivation to actively use feedback and modify performance behaviour” (de Stobbeleir, Ashford and Buyens, 2011; Van der Rijt, et al., 2012b as cited in Baker et al., 2013, p. 262). The influence of a feedback culture for learning is scarce. Research by London (2003) suggests that a culture with a supportive feedback environment produces behavioural changes, which stimulates employees’ proactive behaviour for learning. Moreover, organizations with a feedback culture are open to learning new knowledge (Kuchinke, 2000). The value of a feedback culture on learning in the workplace is underlined by Baker et al. (2013), describing “the notion of creating a culture which embraces active feedback provided over continuous learning stages is the most effective way to advance companies as this would create an environment where employees desire and strive for learning opportunities” (p. 263).

As described earlier, feedback can enhance learning, but only feedback that is presented along a learning continuum in a feedback culture (Archer, 2010). This learning continuum is a structure for providing supportive feedback. In other words, when feedback is offered in a structured manner, providing the feedback and the influence of feedback is most efficient. The experiences in and perceptions of the feedback culture of the organization influences the extent of employees’ use of feedback. The approach of a feedback culture has created a more dynamic view because it focuses on multiple sources and considers both individual and contextual factors of feedback (Kahmann and Mulder, 2006). Further details on the main dimensions of feedback culture will provide more insights.

Feedback culture consists of three dimensions; 1) The perceived quality of feedback in a work environment, 2) the perceived emphasis on the importance of feedback processes in a work environment, and 3) the perceived support for using feedback in a work environment (Kahmann and Mulder, 2011; London and Smither, 2002).

The first dimension of feedback culture is the perceived quality of feedback. It consists of three factors; 1) content of feedback, 2) mode of how feedback is delivered, 3) the occasion of feedback and characteristics of feedback sources (Ilgen, Fisher and Taylor, 1979).

The second dimension is the perceived importance of feedback, which describes to what extent supervisors and co-workers emphasize the importance of feedback.

The third dimension of feedback culture is perceived support for using feedback. It describes to what extent the organizational context provides support for using feedback. All three dimensions appear at three levels of feedback sources; the supervisor, co-worker and task (Ashford, 1993). Research, however, has proven that only two sources of feedback are relevant in the organization; the supervisor and the co-workers (Ashford, 1993). Therefore, the focus in this master thesis is only on these two sources.

Furthermore, a positive relationship between frequent positive feedback and feedback-seeking behaviour is indicated. According to findings by Deci et al. (1999) positive feedback leads to higher intrinsic motivation among employees. Moreover, one can expect that employees have higher value perceptions and few costs associated with the feedback after receiving frequent positive feedback. This expectation is acknowledged by Anseel et al. (2015). As frequent positive feedback is provided by the context

2.3.2.3 The feedback environment

As described earlier, the feedback culture plays an important role for understanding the feedback seeking behaviour of employees (Levy and Williams, 2004). Steelman et al. (2004) used the term feedback environment to describe factors influencing the feedback process. In addition, Davidson and de Stobbeleir (2011) suggest that it is necessary to examine the context in which feedback takes place in order to learn about feedback. Therefore, the concept of feedback environment is taken into consideration.

The feedback environment is described as a work environment that is supportive for feedback interactions and feedback processes in organizations (Steelman et al., 2004). The feedback environment is defined as “the contextual aspects of day-to-day supervisor-subordinate and co-worker-co-worker feedback processes.” (Steelman et al., 2004, p. 166).

The feedback environment consists of seven dimensions to evaluate and judge the feedback process of both sources; (1) source credibility (expertise and trustworthiness of the source), (2) feedback quality (perceived consistency and usefulness of the feedback), (3) feedback delivery (positive intentions and consideration), (4) favourable feedback (perceived frequency of positive feedback) and (5) unfavourable feedback (perceived frequency of negative feedback), (6) source availability (perceived amount of contact between sources), and (7) promotion of feedback seeking by the

respective source (level of support for feedback seeking in feedback environment) (Steelman et al., 2004). These dimensions are used to identify the daily interactions between employees of an organization and the way in which feedback is presented, received, and used by these employees (Norris-Watts and Levy, 2004). The combination of each dimension thereby helps to identify if the feedback environment is perceived as favourable or unfavourable by employees of an organization. If it is perceived as favourable, constructive and accurate feedback is provided and received by employees which is useful for work-related outcomes such as learning. If feedback is perceived as unfavourable, there is little support for the use of feedback and thereby it is less useful for personal development as a work-related outcome.

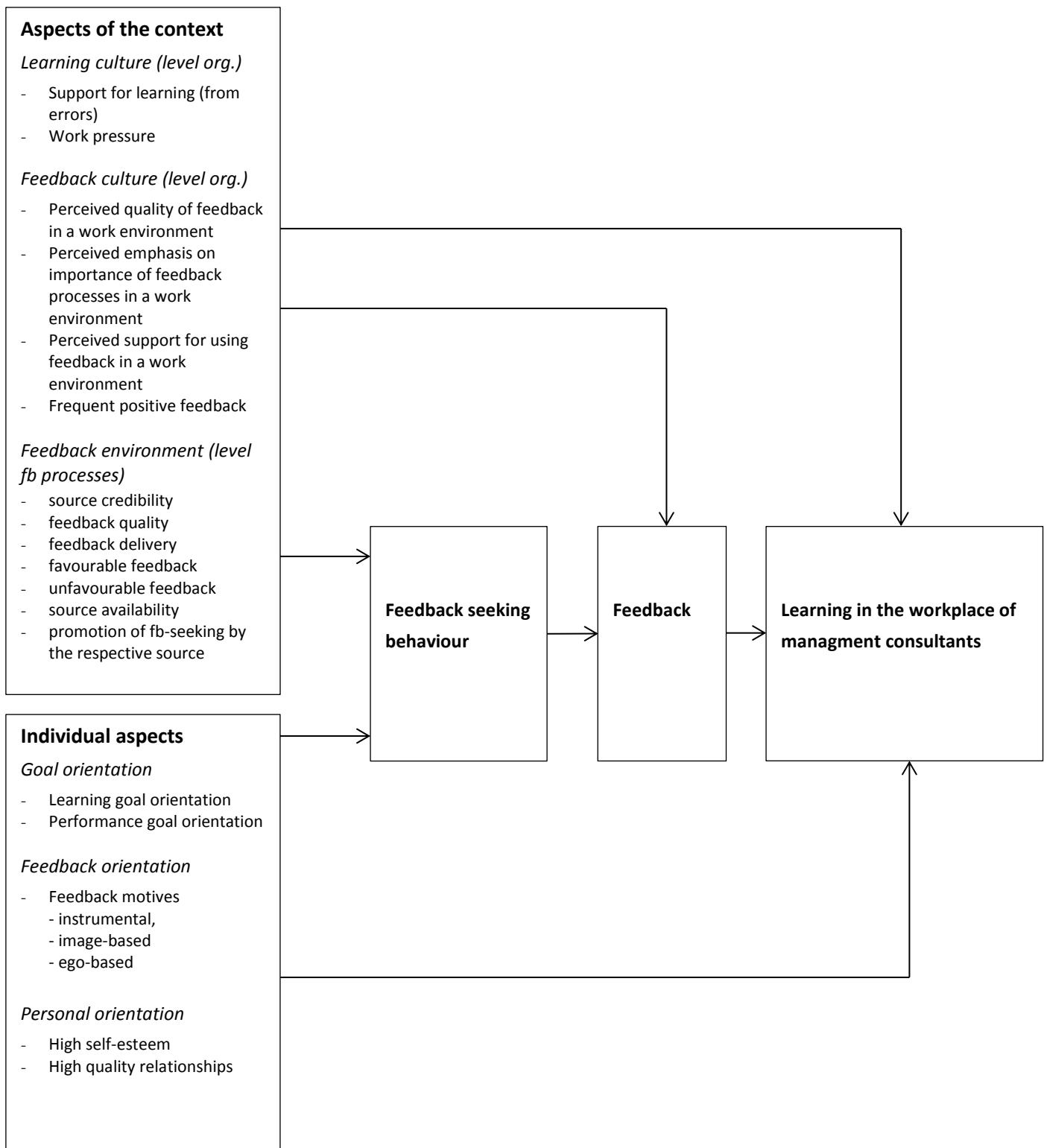
The feedback environment is considered as an important aspect of the context for influencing the frequency of feedback seeking behaviour of employees (Steelman et al., 2004). It is likely to affect work-related outcomes in a more complex way, as it could be captured by only focusing on single mechanisms of feedback. Since, the feedback environment was introduced, several positive work-related outcomes were found. The main focus of this master thesis, learning in the workplace, is also a work-related outcome. Although research has proven that a positive feedback environment may lead to increased work related outcomes (Rosen, Levy and Hall, 2006), the feedback environment has yet to be examined in relation to learning in the workplace by employees.

Based on the literature it seems that feedback environment and feedback culture partly overlap each other as both concepts focus on the quality of feedback and the immediate environment of individuals. The feedback environment puts emphasis on developing an organisational environment that supports feedback interactions and processes in an organisation. The feedback culture puts emphasis on the support of using feedback and on the importance of feedback processes. In this master thesis both concepts are taken into consideration separately because the feedback environment further elaborates on specific elements of the feedback culture.

Table 2.1: Theoretical definitions of the key-concepts

Key concept	Definition
Feedback	<i>“information communicated to the learner that is intended to modify his or her thinking or behaviour for the purpose of learning”</i> (Shute, 2008, p. 154).
Learning in the workplace	<i>“experience-based learning, an active, constructive and largely self-directed process that takes place in the real working situation as a learning environment, with the real problems of the (future) labor market as an object”</i> (Onstenk, 2004, p. 33).
Feedback-seeking behaviour	<i>“the proactive search for day-to-day feedback information and it is described as a self-evaluation process”</i> (Anseel, Lievens and Levy, 2007)
Learning culture	<i>“collection of organizational values, practices and processes to encourage employees to develop knowledge and competence”</i> (Researcher’s definition)
Feedback culture	<i>“the organizational practices and interventions that emphasize the importance of feedback in the organization while providing support for using feedback and taking a stand on the quality of feedback”</i> (London and Smither, 2002 in Baker et al., 2013, p. 262)
Feedback environment	<i>“the contextual aspects of day-to-day supervisor-subordinate and co-worker-co-worker feedback processes.”</i> (Steelman et al., 2004, p. 166)
Goal orientation	<i>“personal goal preferences in achievement-related situations”</i> (Anseel et al., 2015, p. 321).
Feedback orientation	<i>“individual’s overall receptivity to feedback, including comfort with feedback, the tendency to seek feedback and process it mindfully, and the likelihood of acting on the feedback to guide behavior change”</i> (London and Smither, 2002, p. 2).
Personal orientation	<i>“individual’s overall opinion about oneself and relationship with others”</i> (Researcher’s definition)

Figure 2.1: Research Framework



2.4 Explanation research framework

The aim is to develop a research framework that delineates important individual and contextual aspects that influence, feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace. Until recently, the influence of these aspects remained relatively unclear. The research framework has the advantage that it allows the integration of many feedback aspects. It thereby advances our understanding of the relations between feedback-processes and how these influence learning in the workplace. In figure 2.1 a representation of the theoretical framework is drawn. It is based on findings in the literature and provides the leading structure for this master thesis.

The research framework shows two different perspectives to explain how feedback influences learning in the workplace; 1) the context and 2) the individual. Research by Steelman et al. (2004) suggests that relevant feedback related contextual aspects indeed influence feedback-seeking behaviour. Therefore the concepts of learning culture, feedback culture and the feedback environment are included in the research framework. The learning culture and the feedback culture form the context at the organizational level. The feedback environment is part of the context at the level of the feedback processes in the workplace of the management consultants. Direct relationships between these aspects of the context, feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace are drawn in the research framework. It is, for instance, plausible that learning from errors positively influences learning in the workplace.

Anseel et al. (2015), Ashford et al. (2003) and Van der Rijt et al. (2012) suggest several individual aspects that influence feedback-seeking behaviour. The individual aspects in the research framework is therefore, subdivided into three aspects: 1) goal orientation, 2) feedback orientation and 3) personal orientation. According to the literature, all three aspects of the individual should influence feedback-seeking behaviour. Relationships between the individual aspects and feedback-seeking behaviour and learning in the workplace are drawn in the research framework.

Furthermore, the research framework shows a relationship between feedback-seeking behaviour and feedback. Feedback-seeking behaviour implies interaction with others and thereby the utilization of feedback by management consultants (Wu et al., 2014). The relationship between feedback and learning in the workplace is also drawn in the research framework. According to Levy and Williams (2004) feedback has a number of beneficial outcomes for both the individual as the organization. The relationship between feedback and learning in the workplace, however, has yet to be examined. Therefore, this relationship is included in the research framework. Following the research framework, two sub-questions are formulated to answer the main research question:

1. *What is the role of the aspects of the context in influencing feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace of management consultants?*
2. *What is the role of the individual aspects in influencing feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace of management consultants?*

3. Methodology

This chapter discusses the research method that is used to answer the main question of this master thesis. The research approach describes the operationalization, how the sample was selected, how data is collected, how data is analysed and how reliability, validity and research ethics are assured.

3.1 Research methods

This master thesis research focuses on aspects of the context and aspects of the individual for influencing feedback-seeking behaviour, feedback and workplace learning. It thereby adds knowledge to current literature on feedback and learning in the workplace. In order to answer the main research question, a qualitative research method is chosen. In previous studies on organizational feedback, diagnosis of feedback was primarily done by distributing surveys about feedback aspects that reflect the opinion of the supervisor and the employee. The empirical study of this master thesis, however, aims to clarify the role of individual aspects and aspects of the context in feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace. A qualitative study is therefore appropriate as it captures a complex phenomenon in rich detail (Langley & Abdallah, 2011). In this master thesis research, interviews were held with ten management consultants from nine different consultancies, as not every organization allowed the cooperation of multiple consultants. These interviews were held in its natural context, which means that the management consultants were interviewed face-to-face in their organization. There are several advantages of the use of a qualitative interviewing method. Qualitative interviewing is usually seen as being flexible as questions are open-ended. However, there are different approaches to qualitative interviewing; structured interviewing and semi-structured interviewing. In this master thesis research semi-structured interviewing was used as a method. The reason for using a semi-structured interview was to encourage the management consultants to freely discuss their own opinion on the relationship between feedback and learning in the workplace. In addition, the management consultants had the opportunity to respond in great detail about diverse concepts, rather than only the main concepts. Moreover, the use of semi-structured interviews provided the interviewer with the flexibility to shape the interview and to go deeper into specific topics concerning the aspects of the context, the aspects of the individual, feedback-seeking, feedback and learning in the workplace of management consultants. In this way, relationships between the main concepts of this master thesis could be described in great detail. There are, however, also some problems with conducting qualitative interviews. One problem, for instance, is the misinterpretation of the researcher of the responses of the management consultants. In addition, the follow-up questions are dependent on the interest and opinion of the researcher.

3.2 Sample selection

As described above, this master thesis used semi-structured interviews. In order to build a research sample, a director of a management consultancy was contacted. The director was convinced of the importance of this study and was therefore willing to fully cooperate. In addition, the director

provided a social network of management consultants which could be contacted. The social network of the director consisted of both junior consultants and senior consultants. With the use of the method of snowball sampling, several more consultants were acquired for this study. This method was very effective, as relevant participants were acquired through a word-of-mouth approach. A disadvantage of this method is that the researcher has little control over the sample. However, junior and senior consultants were sought without considering the type of sector they worked in. Therefore, it is not a disadvantage for this master thesis. After contacting potential participants, a sample of ten consultants was taken. The participants were subdivided into junior consultants with one to four years of consulting experience, and senior consultants with four or more years of consulting experience. Three participants take a supervisory role and seven participants take the role of an employee in their management consultancy. It is assumed that both employees as well as supervisors are acquainted with valuable feedback-related topics at work. Therefore, both sources were considered in this master thesis research.

This sample provided more accurate insights, as junior consultants are expected to need more feedback in order to learn than senior consultants who have “more experience” on-the-job. Furthermore, the management consultants worked in nine different consultancies of five different sectors in the Dutch labour market: ICT, Education, Medical, Organisation and Sustainable Development. The profession of management consultancy is traditionally regarded as a masculine profession but one consultant of the sample was female. Gender was, however, not a unit of analysis in this master thesis research. The management consultants worked in both small and large organizations. Management consultants working for an organization with more than 30 employees were considered working in a large organization. Consultants working for an organization with less than 30 employees were considered as working in a small organization.

Table 3.1: Overview of the interviewee's

	Function	Age	Years of employment as consultant	Branche	Gender
1.	Supervisor/Consultant	58	15,5 years	Education (large)	Male
2.	Medior Consultant	28	2 years	Medical (large)	Male
3.	Supervisor/Consultant	29	5 years	Organisation (small)	Male
4.	Senior Consultant	48	12,5 years	Education (large)	Female
5.	Junior Consultant	28	2,5 years	ICT (small)	Male
6.	Junior Consultant	29	1 year	Sustainable development (small)	Male
7.	Junior Consultant	25	1 year	ICT (large)	Male
8.	Senior Consultant	53	8 year	ICT (large)	Male
9.	Supervisor/Consultant	40	13,5 year	Education (large)	Male
10.	Junior Consultant	29	3 years	ICT (large)	Male

3.3 Data collection, operationalization and interview guide

Theoretical definitions of the key concepts were addressed in the theory chapter and in a research framework (figure 2.1). These key concepts had to be operationalized to create the interview guide (see Table 3.2). The key concepts of this master thesis are: “feedback”, “learning in the workplace”, “feedback-seeking behaviour”, “learning culture”, “feedback culture”, “feedback environment”, “goal orientation”, “feedback orientation” and “personal orientation”. Several underlying mechanisms of these concepts were also addressed in the research framework as these have been identified in the literature. Table 2.1. shows the definitions of the key concepts of this master thesis.

The interviews were conducted in Dutch. More accurate perceptions of the interviewees were retrieved by conducting the interviews in their native language. The interviews were structured into questions concerning individual aspects, aspects of the context, feedback-seeking, feedback and learning in the workplace. All main themes that needed to be explored were accurately added into the semi-structured interviews. Furthermore, the key concepts were operationalized. Table 3.2 presents the operationalization of the key concepts and the matching questions. These questions were also included in the interview guide. Several themes of the interview guide were retrieved from surveys and questionnaires of prior studies. The Feedback Environment Scale (FES) of Steelman et al. (2004) was translated into interview questions. Besides that, interview questions on feedback culture were retrieved from a prior study of Kahmann and Mulder (2006). Kahmann and Mulder (2006) made separate interview questions for supervisors and employees which are both added in the interview guide. The interview guide that was used is listed in Appendix 1. The interview guide starts with general background questions to discover the experience of each management consultant. After these general question, several open and fixed questions were asked regarding the main concepts of this master thesis. It was chosen to start with individual questions followed by questions of the context in order to prevent that the management consultants would deviate from their own perceptions.

Ten semi structured interviews were conducted to collect the data for this master thesis. However, one pilot interview was conducted to test the format and quality of the interview guide. After this, each management consultant was personally asked if they were willing to participate in the interview. Initially, twelve management consultants were asked, of which ten management consultants decided to participate. The other two management consultants were too busy with performing their own work.

Table 3.2: Operationalization

Definition key-concept	Dimensions of key-concept	Matching questions
Goal orientation “ <i>the personal goal preferences in achievement-related situation</i> ”. (Anseel et al., 2015, p. 321).	Goal orientation	1. Wat is voor u het belangrijkste doel van uw werk?
	1. Learning goal orientation <i>Individuals with a learning goal orientation want to develop competence by acquiring new skills and to master new situations</i>	2. Wat vind u belangrijker het leerproces op de werkvloer of het voltooien van uw taken? En waarom?
	2. Performance goal orientation <i>Individuals with a performance goal orientation validate the adequacy of one's competence by favourable judgements and avoid negative judgments about one's competence</i>	
Feedback orientation “ <i>an individual's overall receptivity to feedback, including comfort with feedback, the tendency to seek feedback and process it mindfully, and the likelihood of acting on the feedback to guide behaviour change</i> ”.(London and Smith, 2002, p. 2).	<i>Relationship with feedback seeking</i>	3. In welke mate is dit van invloed op het zoeken naar feedback?
	<i>Feedback orientation</i>	1. Hoe staat u persoonlijk tegenover het zoeken en het verkrijgen van feedback? 2. Denkt u dat feedback van anderen van invloed is op uw gedrag op de werkvloer? Zo ja, op wat voor manier?
	1. Instrumental motive <i>the personal desire for feedback or useful information.</i> 2. Ego-based motive <i>avoid the feedback if they feel that it can hurt their pride or ego</i> 3. Image-based motive. <i>the desire to control the impressions of others</i>	3. Wat is uw motivatie om feedback te zoeken?
	<i>Relationship with feedback seeking</i>	4. Zorgt dit ervoor dat u dan zelf ook makkelijker feedback gaat zoeken?
Personal orientation “ <i>an individual's overall perception opinion of</i>	1. High self esteem <i>overall opinion of yourself and how an management consultant feels about his/her own abilities</i>	1. Bent u zelfverzekerd op de werkvloer? Zo ja, kunt u voorbeelden geven?

<i>yourself and of relationships with others"</i> (Researcher's definition)	<i>Relationship with feedback seeking</i>	2. Denkt u dat een hoge mate van zelfverzekerheid bijdraagt dat u meer om feedback vraagt? En waarom?
	2 High quality relationships <i>the quality of relationship in the workplace</i>	3. Heeft u goede relaties met uw collega's en/of supervisor op de werkvlloer?
	<i>Relationship with feedback seeking</i>	4. Denkt u dat u hierdoor meer feedback zal vragen als u een probleem heeft op de werkvlloer? En waarom?
Feedback seeking behaviour <i>"concerns the proactive search for day-to-day feedback information and it is described as a self-evaluation process".</i> (Anseel, Lievens and Levy, 2007)	1. Frequency of feedback seeking - often - sometimes - never	1. Hoe vaak vraagt u om feedback (en kunt een voorbeeld geven van een situatie wanneer u dat doet)?
	2. Source of feedback seeking - supervisor - employee - other	2. Bij wie zoekt u voornamelijk feedback? Zijn dit uw collega's of uw direct leidinggevende? En waarom?
	3. Strategy of feedback seeking - direct inquiry - monitoring	3. Bent u proactief als het om feedback vragen gaat of wacht u totdat anderen u feedback geven. Waarom juist wel/ juist niet?
	4. Type of feedback seeking - informative - evaluative	4. Waarover krijgt/vraagt u feedback? En is deze feedback voornamelijk evaluatief of informatief? En waarom?
	<i>Relationship with learning in workplace</i>	5. Wat voor invloed heeft feedback (zoeken) op uw leerproces binnen het bedrijf?
	<i>Aspects influencing feedback seeking</i>	6. Wat zijn volgens u individuele of organisationele factoren die bijdragen aan feedback zoeken?
Feedback culture <i>the organizational practices and interventions that emphasize the importance of feedback in the organization while providing support for using feedback an taking a stand on the quality of feedback</i> (London and Smither, 2002 in Baker et al., 2013, p. 262)	(Employee perception) Feedback culture	(Questions retrieved from Kahmann and Mulder, 2006) (Employee questions) 1. Wat verstaat u onder een feedback cultuur? Kunt u de feedback cultuur in uw werkomgeving beschrijven?
	Dimensions: The perceived quality of feedback in a work environment - high quality - low quality	2. Welke gevoelens associeert u met feedback procedures? Vind u feedback waardevol?

	<p>The perceived importance of feedback processes in a work environment</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>highly important</i> - <i>important</i> - <i>not important</i> 	<p>3. Waar gebruikt u feedback voor? Koppelt u de feedback aan uw professionele ontwikkeling?</p>
	<p>The perceived support for using feedback in a work environment</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>support for feedback</i> 	<p>4. Denkt u dat uw leidinggevende en collega's verwachten dat u iets doet met de feedback die u krijgt?</p> <p>5. Denkt u dat u kan veranderen of beter kan worden van de feedback die u ontvangt? Zo ja, hoe dan?</p>
	<p><i>Relationship with learning in workplace</i></p>	<p>6. Denkt u dat een feedback cultuur van invloed is op het leren op de werkvloer? Zo ja, hoe dan?</p>
	<p>(Supervisor perception)</p> <p>Feedback culture</p>	<p>(Supervisor questions)</p> <p>1. Wat verstaat u onder een feedback cultuur? Kunt u de feedback cultuur in uw organisatie beschrijven?</p>
	<p>Dimensions:</p> <p>The perceived quality of feedback in a work environment</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>high quality</i> - <i>low quality</i> 	<p>2. Wat is het doel van formele en informele feedback procedures op individueel level? Waaraan kunt u zien dat werknemers de feedback hebben gebruikt?</p>
	<p>The perceived importance of feedback processes in a work environment</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>highly important</i> - <i>important</i> - <i>not important</i> 	<p>3. Waar gebruikt u feedback voor? Koppelt u de feedback procedures aan uw professionele ontwikkeling?</p>
	<p>The perceived support for using feedback in a work environment</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>support for feedback</i> 	<p>4. Welke individuele en organisationele factoren beïnvloeden uw gebruik van feedback. En waar gebruikt u feedback voor?</p>
	<p><i>Relationship with learning in workplace</i></p>	<p>5. Denkt u dat een feedback cultuur van invloed is op uw leren op de werkvloer (ik) Zo ja, hoe dan?</p>
	<p>Frequent positive feedback</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Perceived positive feedback and relationship frequent positive feedback and feedback seeking</i> 	<p>Als u veel positieve feedback ontvangt, gaat u dan meer feedback zoeken? Waarom wel/niet?</p>

	Structural/spontaneous feedback - <i>difference between spontaneous and structural feedback at work</i>	Is er een verschil tussen de dagelijkse/spontane feedback en de structurele feedback. Zo ja, van welke leer je het meest en waarom?
Support for learning (Learning culture) <i>"the perceived support for learning in the organization".</i> (Researcher's definition)	1. Support learning - <i>formal learning (training, education etc.)</i> - <i>informal learning</i>	1. In hoeverre wordt leren op de werkplek gestimuleerd?
Work pressure (Learning culture) <i>"the work pressure employees perceive in their organization".</i> (Researcher's definition)	1. High/Low work pressure 2. Relationship with feedback seeking	1. In hoeverre heerst er een hoge werkdruk binnen u bedrijf? 2. Als er een hoge werkdruk heerst binnen uw bedrijf, in hoeverre zorgt dit ervoor dat u meer feedback vraagt aan uw collega's/supervisor?
Feedback environment <i>"the contextual aspects of day-to-day supervisor-subordinate and co-worker-co-worker feedback processes."</i> (Steelman et al., 2004, p. 166)	(Elements feedback environment retrieved from Feedback Environment Scale (FES), Steelman et al., 2004) 1. Source credibility 2. Feedback quality 3. Feedback delivery	1. In hoeverre vertrouwt u op de feedback die u van uw collega's/supervisor ontvangt? 2. Hecht u meer waarde aan de feedback van uw supervisor dan aan de feedback van uw collega's? 3. Hoe ervaart u de kwaliteit van feedback op de werkvloer? 4. Waarom vind u de kwaliteit van feedback goed/slecht? 5. Hoe ervaart u de manier waarop feedback wordt gegeven aan u? 6. In welke mate bestaat er een verschil tussen de leidinggevende en collega's in de manier waarop feedback gegeven wordt?

	<p>4. Favourable feedback</p> <p>5. Unfavourable feedback</p>	<p>7. Krijgt u voornamelijk positieve of negatieve feedback? Of beide?</p> <p>8. Wat vind u belangrijker, positieve of negatieve feedback? En waarom?</p> <p>9. Van welke feedback leert u het meest?</p>
	6. Source availability	<p>10. In hoeverre is het binnen uw bedrijf mogelijk om feedback te vragen als u daar behoefte aan heeft?</p>
	7. Promotion of feedback seeking	<p>10. In hoeverre vind u dat er een werkomgeving gecreëerd wordt waarin feedback wordt ondersteund?</p> <p>11. In hoeverre heeft u het gevoel dat het gewaardeerd wordt als u om feedback vraagt?</p>
	8. Relationship feedback environment and learning in the workplace	<p>13. In hoeverre is de feedback environment van invloed op uw leerproces op de werkvloer?</p>
Learning from errors <i>"The experience of an error episode and the engagement in reflective learning activities may enable employees in closing gaps and correcting flaws in their professional knowledge". (Bauer and Mulder, 2011, p. 5)</i>	<p>1. Reflection on the causes of an error</p> <p>2. Developing new or revised action strategies</p> <p>3. Relationship learning from errors and feedback seeking</p> <p>4. Avoid the error in the future</p> <p>5. Relationship learning from errors and learning in the workplace</p>	<p>1. Maakt u weleens fouten tijdens uw werkzaamheden?</p> <p>2. Wat zijn mogelijke oplossingen voor deze fouten? (denk aan feedback vragen?)</p> <p>3. In hoeverre ontvangt u feedback over uw fouten en van wie. Hoe leert u hiervan?</p> <p>4. Helpt deze persoon u slechts met het oplossen van uw fout, of zorgt deze persoon er ook voor dat u deze fouten in de toekomst niet meer maakt?</p> <p>5. In hoeverre leert u van reeds gemaakte fouten op de werkvloer?</p>
Feedback quality <i>"the consistency and usefulness of feedback". (Researcher's definition)</i>	<p>1. Content -subject matter or information discussed</p>	<p>1. Hoe ervaart u de kwaliteit van feedback op de werkvloer?</p> <p>2. Waarom vind u de kwaliteit goed/slecht</p>

Learning in the workplace <i>"experience-based learning, an active, constructive and largely self-directed process that takes place in the real working situation as a learning environment, with the real problems of the (future) labor market as an object". (Onstenk, 2004, p. 33)</i>	1. How consultants learn in their workplace; learning through immersion, through trial and error, through observation, through social interaction, through reflection, or through using theoretical knowledge	1. In hoeverre wordt leren op de werkplek gestimuleerd binnen uw bedrijf?
	<i>Source for learning</i>	2. In hoeverre leert u van uw werkzaamheden op de werkvloer? 3. Wat leert u voornamelijk?
	2. Relationship feedback and learning in the workplace	4. Van wie leert u het meest en waarom? 5. In hoeverre heeft feedback invloed op uw werkzaamheden, kunt u hier een voorbeeld van geven? 6. In hoeverre is feedback belangrijk voor leren op de werkplek, kunt u hier een voorbeeld van geven?
	3. Examples of feedback in relation to learning in the workplace	7. kunt u nu een voorbeeld geven van een situatie dat u echt geleerd heeft van de feedback van uw collega/supervisor?

3.4 Data analysis

In this master thesis a deductive approach was used to research the roles of individual aspects and aspects of the context in feedback-seeking behavior, feedback and learning in the workplace . The procedure followed by this deductive approach was to start with existing theories on individual and contextual aspects, feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace. From these existing theories the main research question and a research framework was developed. After this, data was collected from semi-structured interviews with the management consultants. The data from the semi-structured interviews were carefully transcribed and analyzed through coding. This was necessary to analyze and compare patterns and relationships in the collected data. The operationalization (Table 3.2) shows the key-concepts and dimensions that were used for coding the data.

The many words of text of the transcripts were classified into smaller content categories. These categories were developed based on existing theories in the theoretical framework. Moreover, new categories were created as the management consultants gave answers that did not fit any existing categories. Ultimately, a codebook was developed with all codes and associated quotes (Appendix 2).The codebook is a technical description of the collected data and it provided the researcher with a proper structure. The codebook also allows this research to be repeated as the data analysis was made transparent. Moreover, the codebook guided the analysis of a large amount of qualitative data.

The focus of the analysis was on finding important individual and contextual aspects for influencing feedback-seeking behavior, feedback and/or learning in the workplace of management consultants. When relevant findings were summarized, conclusions were drawn and recommendations were made of feedback aspects that were valuable for learning in the workplace. The findings enable both management consultants as consultancies to improve their learning in the workplace, which is beneficial for the professional development of management consultants and thereby the future performance of consultancies.

3.5 Reliability, validity and research ethics

In qualitative research it is rather difficult to ensure the validity and reliability. Establishing validity and reliability in qualitative research can be less precise as the interpretations of the researcher are more or less subjective. However, it is important to assure the reliability and validity as much as possible.

The reliability of qualitative research is concerned with the consistency and stability of a study (Singleton and Straits, 2005). In other words, other researchers should be able to repeat this study under the same circumstances and to reproduce consistent results. In this research, semi-structured interviews were used, which could be biased by own interpretations of the researcher. Reliability can therefore not be guaranteed as other researchers can have different interpretations of the data. Reliability in this research is increased by being transparent about the data collection and analyses. In addition, the interview transcripts provide more transparency about the questions being asked and the response of the interviewees.

The validity of qualitative research is described as the fit between the operational definition and the concept it is supposed to measure (Singleton and Straits, 2005). In other words, the results truly measure what is intended to measure by the researcher. It is difficult to measure the truthfulness of the results in qualitative research. However, the formats of the semi-structured interviews that focus on particular points of interest will ensure the validity of this study. The semi-structured interviews enabled the management consultants to clearly describe the role of the individual and contextual aspects in feedback-seeking behavior, feedback and learning in the workplace. In addition, if the researcher had a lack of clarity about certain quotes of the interviewee, the interviewee was contacted to explain this specific quote. This enhances the validity of the research.

It is important that research is conducted in an ethically responsible manner. In this master thesis research ethics were assured by acting in accordance with the standards of management consultants. The management consultants were informed about the duration and purpose of this research. It was clearly communicated that the results of this master thesis could be beneficial for their learning in the workplace but the researcher also emphasized that all management consultants were free to participate, without any pressure. In addition, the aim of this study was communicated

in a clear and transparent manner, which means that the researcher did not reveal the research objective. This would negatively affect the outcomes of the study.

If the management consultants were willing to cooperate, they were ensured that the recordings of the interview were only used for the data of this master thesis. Every interview was held in a closed room in order to create high quality recordings and to ensure that the interview remained confidential. In addition, it was made clear that the personal information of each management consultants remained confidential, anonymous and deleted afterwards. Moreover the researcher communicated that the management consultants were free to withdraw from the research at any time.

It is important that the management consultants were open about their feelings. Therefore, the interviews started with background questions regarding their function in the organization. This was done in order to create a good atmosphere in which the interviewee would feel at ease. In addition, several key-concepts were further explained to the management consultants in order to create a better understanding of each question of the interview guide. Moreover, questions were asked about their thoughts and feelings about certain concepts. This was beneficial for detailed answers of the management consultants.

4. Results and Analysis

This chapter presents the results by answering the sub-questions of this master thesis. The quotes of the interviews are used to support the results. The chapter is structured by answering each sub-question. A summary of the results is presented in the last paragraph.

In the beginning of this master thesis research the following sub-questions were formulated to answer the research question;

1. *What is the role of the individual aspects in influencing feedback-seeking behaviour and learning in the workplace of management consultants?*
2. *What is the role of the aspects of the context in influencing feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace of management consultants?*

Ten semi-structured interviews have been conducted with management consultants from several differing consultancies to answer these questions. The transcripts of these interviews have been coded, and developed into a code book (Appendix 2).

4.1 The role of the individual aspects

In this paragraph the effect of each individual aspect is described. Three individual aspects are identified; 1) goal orientation, 2) feedback orientation and 3) personal orientation.

4.1.1 Individual aspects results

Goal orientation

According to Anseel et al. (2015) the goal orientation of individuals is subdivided into learning goal orientation and performance goal orientation. When asking the consultants what their goal orientation is, they gave diverse answers. Two management consultants addressed the importance of job satisfaction, two other management consultants addressed their contribution to the company as important and two management consultants addressed the importance of generating money.

When asking if they were preferably performance goal oriented or learning goal oriented, both perceptions were equally present in the data. Four consultants addressed learning as their goal. For instance, one consultant mentioned

“It gives me much more satisfaction as I recognize the development of myself or people around me. I believe that working environment, satisfaction and work-based learning are preconditions to perform” (s-consultant 1, company 1).

* (s-consultant = supervisor consultant)

Another consultant mentioned

"My number one priority is to complete my tasks. Evaluating what you've learned from completing the tasks is also important, but my main focus is always on completing my tasks first. I also perform tasks that do not have much learning potential" (consultant 2, company 2).

One consultant describes both orientations as equally important

"I think these two things go together. I think that completing your tasks is not so much about the tasks, but the outcome of that task and making something valuable. But if you are not learning then your work is boring because you constantly perform the same working activities" (consultant 4, company 1).

When asking the consultants what their learning goal orientation or performance goal orientation means for their feedback seeking behaviour diverse responses were given. Two manager consultants said that their goal orientation had no influence on their feedback seeking behaviour. However, one management consultant who is performance oriented, for instance, mentioned

"I think that's why I quickly seek feedback related to performance. For example, I ask someone what he/she thinks of something I have written, what someone thinks of the workshop I have supervised, or what he/she thinks of the process that I designed. I believe feedback is very important in that way" (s-consultant 3, company 3).

The performance goal orientation of the management consultant seems to be related to feedback seeking behaviour by asking whether he/she did their tasks well. An example of a learning oriented management consultant is

"I believe that there are a lot of feedback moments during the work process and during the learning process. It is important for professionals to be more aware of the importance of feedback. My role is to support everyone with their feedback-seeking by offering a certain structure and by making them aware of the importance of feedback. I will return to them in the structured feedback moments and ask whether they did" (s-consultant 9, company 8).

In this answer, the learning goal orientation of the management consultant seems to be related to feedback seeking by focusing on the learning process of management consultants.

Feedback orientation

In addition, London and Smither (2002) described the feedback orientation as the “individual’s overall receptivity to feedback, including comfort with feedback, the tendency to seek feedback and process it mindfully, and the likelihood of acting on the feedback to guide behaviour change” (p.2). So what are the consultants’ overall receptivity of feedback? All ten management consultants mentioned that they are feedback oriented. An example of a management consultant with respect to feedback orientation is

“I really appreciate feedback. I have an example of a client giving me feedback on my performance. It really touched me. He described some beautiful things and you just saw he really made an effort to provide me with useful feedback. He described some positive characteristics and some aspects that could be improved. This was very helpful for my development” (s-consultant 3, company 3).

What does feedback orientation mean for the feedback seeking behaviour of the management consultants? It is noteworthy that only one management consultant mentioned the influence of feedback orientation on his feedback seeking behaviour

“Of course you will consider the source who is giving the feedback and whether you agree with his/her feedback . If you disagree with the feedback you receive, I believe that you do not change your behaviour very easily, but if you do agree with the feedback, it certainly affects your behaviour and you will try to implement the feedback in your system. Overall, I do not mind to receive feedback and this attitude makes it more easier to seek feedback” (consultant 7, company 6).

Nine other management consultants gave no answer to the question whether their feedback orientation had influence on their feedback seeking behaviour. Furthermore, diverse motives were described for their feedback-seeking behaviour. Five managing consultants mentioned their professional development as a motive

“I believe I seek feedback mostly for my professional development. I also sometimes seek feedback for compliments about my performance” (s-consultant 1, company 1).

There were four management consultants who mentioned compliments on their performance in the workplace.

“I would like to receive compliments of the tasks I have completed” (consultant 6, company 5).

Only two management consultants mentioned solving problems as a motive for their feedback-seeking behaviour

"mostly when I have a problem which I cannot solve" (consultant 8, company 7).

One consultant also mentioned the relational aspect as a motive

"I believe I have two motivations; the first motivation is my professional development. Another motivation is the relational aspect. I believe that is very important for both giving and seeking feedback" (s- consultant 3, company 3)

These diverse responses show that management consultants have different motivations for seeking feedback.

Personal orientation

Personal orientation, is subdivided into: 1) high self-esteem and 2) high quality relationships. High self-esteem is described as the overall opinion of yourself and how a management consultant feels about his/her own abilities. Eight management consultants described a high self-esteem when working.

"Yes, I'm never scared or afraid to approach and talk to people, to invite people, to give comments on their views and to involve people, so for that matter I am confident" (s- consultant 1, company 1).

Two management consultants did not describe a high self esteem

"It really depends on what your role is. Sometimes you have a high self-esteem, for instance if you are put on a job where you are already very experienced in because of previous assignments. In this case you know what you're talking about and you realize that your knowledge can really help the customers in the workplace. But sometimes you are put on a job where you have little experience with the specific topic" (consultant 10, company 9).

What does a high self-esteem mean for the feedback-seeking behaviour of the management consultants? All management consultants mention that too much self-esteem results in less feedback-seeking behaviour. However, they describe that some self-esteem is needed for asking for feedback

"I don't know. You would assume that a high self-esteem results in asking more feedback. But on the other hand, you can be so confident that you "forget" to ask for feedback.

“So on the one hand it should be easier to seek feedback, but I think that too much self-esteem will result in arrogance where you will not seek feedback anymore” (consultant 4, company 1).

There were nine management consultants who described high quality relationships in their workplace. Their perception is that they feel very comfortable with their colleagues as well as their supervisor

“I do have a good relationship with my colleagues although I do not always see them at work. It is normal in our organization, that we are stationed at the customer with several colleagues. So you always work together with several colleagues. I always have a good relationship with these colleagues and I believe that it always does help you are with several colleagues at the customer because this creates a good relationship with them. Besides that, you are always able to ask work-related questions. At work we must beware of too much clique forming instead of colleagues that do not get along with each other” (consultant 10, company 9).

One management consultant described a more abstract relationship with his colleagues

“This remains anonymous? I think that the relationships are rather abstract. I currently mainly work together with my supervisor and I find that my supervisor and I, for example, brainstorm rarely about certain things which sometimes can be disappointing. But, overall I am not unhappy with our relationship” (consultant 6, company 5).

There were eight management consultants who mentioned that it was easier for them to seek feedback with their colleagues due to the high quality relationships in the workplace. This is, for example, explained by one management consultant

“On one hand, I notice that it is easier for me to ask for feedback and vice versa my colleagues find it easier to give me feedback because of the personal relationship you have with them. So you know how someone can react” (consultant 2, company 2).

The concept of trust was mentioned several times in the interviews but, one management consultant specifically mentioned the concept of trust in relation to these high quality relationships

“As I mentioned earlier; we never go alone to a client. I sometimes join my colleagues to a potential client. This is really appreciated by my colleagues. They sense that I am interested in joining and helping them. This creates a kind of basis for trust and with this trust it is easier to seek and give feedback. Due to this, it is easier to create awareness of the things that go right and the things that go wrong.” (s-consultant 9, company 8).

One supervisor management consultant mentioned that relationships are needed for creating a culture in which feedback is given.

"I think that a personal relationship, or relationships anyway, creates a culture whether or not feedback is given. I am convinced of this" (s-consultant 1, company 1).

Another supervisor management consultant described that high quality relationships on one hand makes it easier to seek feedback, but on the other hand it is sometimes more difficult if the feedback content is more serious

"Yes and no, I think that the advantage of our culture is, that you give feedback more easily to each other, and at the same time I also believe that this might be a downside of such familial culture. When you really need to have a serious conversation it is sometimes difficult to do so" (s-consultant 3, company 3).

4.1.2 Individual aspects summary

The results on the aspects of the individual show mixed perspectives on feedback seeking behaviour of the management consultants. The goal orientation of the management consultants, is either learning oriented or goal oriented. Both are equally present in the results. Subsequently, both these orientations seem to influence the kind of feedback-seeking behaviour of the consultants. In other words, consultants who are goal oriented seem to seek feedback related to their performance and consultants who are learning oriented seem to seek feedback related to their professional development. It is remarkable that all management consultants are feedback oriented. This means that every single management consultant is comfortable with feedback, has the tendency to seek feedback ,and the likelihood of acting on the feedback to guide behaviour change. There is however one condition, the management consultants must agree on the received feedback in order to change their behaviour.

Concerning the feedback orientation, several motives for feedback seeking behaviour were mentioned. It seems that these are all instrumental motives as the management consultants only described feedback-seeking behaviour for achieving their goals. There was no indication of other motives.

There are, however, mixed findings with respect to the personal orientation of the management consultants. The results show that there is a relationship between high self-esteem and feedback-seeking behaviour. On the one hand, high self-esteem creates comfort for seeking-feedback. On the other hand, the management consultants describe that too much self-esteem can lead to arrogance and not feeling the need to seek feedback. Furthermore, the results of this master thesis show a positive effect between high quality relationships and the feedback-seeking behaviour of management consultants. This means that high quality relationships among management consultants create a work environment that encourages seeking feedback.

Added to this, one management consultant specifically mentioned the concept of trust as a prerequisite for high quality relationships.

4.2 The role of aspects of the context

In this paragraph the role of the aspects of the context are described. In order to explain the role of the aspects of the context, each separate element will be explained. Three main aspects of the context are explored: 1) learning culture 2) feedback culture and 3) feedback environment.

4.2.1 Learning culture

The learning culture consists of three elements: 1) support for learning (from errors) and 2) work pressure. Each element of the learning culture is analysed separately in next paragraphs.

4.2.1.1 Support for learning

All management consultants mentioned the presence of support for learning in their consultancy firm. For instance, several management consultants mentioned that they were able to follow training and educational courses to a certain budget. Two management consultants explicitly explained that they have a personal curriculum which they follow in order to improve their professional development;

"Like I said earlier everyone has a personal curriculum so I believe this is definitely encouraged! This is perhaps interesting to tell you; if we start a project, then everyone enters this project with a goal in terms of learning. For example, I currently work with a junior colleague on a project and he said to me; I really want to develop myself in autonomously running a project. Those are agreements we make in such a curriculum. So next to the personal curriculum for a year, you also have learning objectives in each project and of course these are related to the yearly curriculum" (s-consultant 3, company 3).

With respect to the feedback seeking behaviour and feedback quality, it is unclear if support for learning influences both these concepts because the management consultants gave no response on the matter.

4.2.1.3 Learning from errors

An important concept which should be considered in learning in the workplace is learning from errors. Learning from errors is divided into three activities. The first activity is 1) a reflection on the causes of an error by identifying potential causes of an error 2) the second activity develops new or revised action strategies that aims to 3) avoid the error in the future. First of all, all management consultants mentioned that they do not make the same mistake again;

"Generally, I don't make the same mistake twice. So I think that I learn from my mistakes".
(consultant 2, company 2).

There were eight management consultants who mentioned that If an error has been made they either try to resolve the problem themselves or ask for feedback from colleagues. Both possibilities are mentioned by the management consultants. Two management consultants specifically described their feedback seeking-behaviour when an error had occurred;

"In the future I try to adopt these explanations on the error and adapt my approach towards these activities. Subsequently, I ask them if I dealt with my work more successfully than before. So I actually ask for feedback if I applied there advice well" (consultant 2, company 2).

In this particular answer it seems that the management consultant asks for feedback by asking for confirmation of his/her new strategy towards working activities. Another management consultant describes that when an error occurs, feedback is instantly given by colleagues;

"If I make a mistake, we are immediately going to solve it together and they make sure that I do not make the same mistake in the future by giving direct explanations and by giving advice for future performance on the matter" (consultant 5, company 4).

This is not surprising as management consultants in a project often collaborate in teams. Both examples already described how consultants learn from their errors. If there has been a mistake, direct interaction is indicated as a solution. The management consultants do not learn from the fact that the mistakes have been solved, but from the reflection and direct explanation about the actions that have gone wrong and how activities should have been performed. Thus, clear directions are given by colleagues or the supervisor for preventing any errors in the future. For instance, one management consultant was able to describe how he learned from his mistake;

"I have an example of a telephone conversation with a client; I was just calling a client, and the next day a colleague came unexpectedly to say that we needed to discuss something we had talked about earlier, I did not know what he meant, but he said this to me so I should not panic. Eventually, we together went in a separate room to just sit down and talk about the mistakes I made in my telephone conversation. He clearly described things that I could improve and how I could improve these things. For example, I should not have created too much expectations for the client and other things like that" (consultant 7, company 6).

It seems that direct interaction and future directions are helpful for learning from errors in the workplace. Both supervisors and colleagues are identified by the management consultants as sources of feedback to prevent future errors.

4.2.1.2 Work pressure

One important aspect of the learning culture is work pressure. Although this concept seems to be relative, as one management consultant might find a high work pressure normal while others might see this differently, the theory considers it as important in relation to feedback-seeking behaviour. Nine management consultants experience a high work pressure and only one management consultant describes that the work pressure depends on the kind of project he/she is working on. Moreover, six management consultants mentioned working with targets, which could explain the high work pressure. In addition, the management consultants constantly need to develop themselves in order to successfully help the client. The majority of management consultants describe that an increasing work pressure has a negative influence on their feedback seeking behaviour. If the work pressure is too high, little time is spent on feedback seeking behaviour because there is simply no time for it

“The work pressure is certainly high! This is particularly because we are a commercial company. This means that you need to make sure that the right amount of turnover is achieved. So the advisors working in this company have targets and goals they need to achieve. This is quite a big deal. The average advisor working for us has approximately ten projects per year and if, for instance, a client wants to accomplish a full turn-around in their company, this is very hard working for the advisors. They need to understand what to do and how to do it because mistakes are not accepted. You really need to focus and perform for the full hundred percent because the client pays you for your proceedings. This is what really makes the work pressure high” (s-consultant 1, company 1).

It seemed that time availability sometimes hinders the management consultants in their feedback-seeking behaviour. However, one management consultant specifically mentioned the presence of structural moments to deal with the high work pressure. The structural moments enable the consultants to give and receive feedback and to learn about work related situations;

“I notice that because of the high level of work pressure, I ask for less feedback. This is because you simply have no time to talk to each other. Therefore, there are particular moments, at the beginning and at the end of a project, to sit down with each other and evaluate certain things. It is just a moment where everyone needs to drop his/her activities and evaluate on things that have gone wrong and things that have gone right. So when there’s a high work pressure, everyone is constantly busy and there is less time for feedback” (consultant 2, company 2)

4.2.2 Feedback culture

The feedback culture is measured by interview questions retrieved from study by Kahmann and Mulder (2006). A feedback culture consists of three dimensions: 1) the perceived quality of feedback in a work environment, 2) the perceived emphasis on the importance of feedback processes, 3) the perceived support for using feedback in a work environment. A distinction is made between supervisor questions and employee questions. Both the supervising management consultants as well as the management consultants did not differ much in their description of a feedback culture. This is no surprise, because they constantly collaborate in projects for the client.

First, the management consultants describe feedback culture as formal and informal feedback processes in the workplace. An example of formal feedback processes are performance appraisals. Informal feedback processes are, for example, the daily face-to-face interactions between colleagues regarding their work activities. All management consultants described feedback culture as a culture in which proactive behaviour is required and where people are open for giving and receiving feedback

“feedback culture can be described as a proactive environment in which feedback is given to each other without always having the need to ask for it, or only receiving it during fixed evaluation moments such as performance appraisals. Thus a culture in which everyone is open to giving and receiving feedback which is quite normal in consultancy work. Our culture can be described as a coaching and feedback culture”(consultant 5, company 4)

“A culture in which we should address each other constantly regarding each other's performance” (consultant 5, company 4).

One management consultant was able to specifically describe a relationship between feedback culture and learning

“Yes, that's actually what I described earlier, which is an open culture in which openness, fairness and transparency are all important concepts. A culture in which people are willing to learn from each other and with each other” (s-consultant 1, company 1).

It is remarkable that eight management consultants describe a feedback culture in their organization. This might be caused by the fact that management consultants constantly collaborate with colleagues and are supported in their learning to develop their professionalism and expertise. Both the informal and formal feedback processes are mentioned as important aspects of their culture.

One important dimension of a feedback culture is the perceived quality of feedback in a work environment. Seven management consultants said that they received a high quality feedback.

"The quality of feedback in our workplace is rather good, because it is strong, clear, and colleagues are not afraid of "hurting" each other occasionally with their feedback"
(consultant 2, company 2)

Furthermore, the perceived emphasis on the importance of the feedback processes in the work environment are mentioned by the management consultants. Although it can be confronting, feedback processes are described as very important for all management consultants. This is carefully described by, for example, one management consultant

"It is sometimes quite confrontational, for example if you receive negative feedback, this means that someone tells you that your actions were not convenient, but I believe you need to move away from this negative feeling as soon as possible, because ultimately someone only gives you feedback to make your performance better, so they are committed with you. If your colleagues are not committed with you, they will not give you feedback at all"
(consultant 2, company 2).

The dimension of perceived emphasis of the importance of feedback processes is also mentioned by four other management consultants;

"Yes, we also have our own development plan. These are personal plans for each consultant and the development issues are partially self-noted. This depends on the direction you want to go as a consultant and on feedback you receive from other consultants. For example if you often receive the same feedback on something specifically, this will be included in your personal development plan to improve the matter. This kind of feedback is often confirmed by your manager so this makes it more easy to say; I am going to work on this specific matter "
(consultant 10, company 9).

The management consultants describe that, in the formal feedback procedures it is evaluated whether the management consultants have used the feedback they have received in the workplace.

The dimension of perceived support for using feedback in a work environment was mentioned only once by a management consultant;

"Our supervisor expects us to continuously provide each other with feedback..... we also have feedback forms which we need to fill in"
(consultant 5, company 4).

Furthermore, it seems that a feedback culture promotes proactive feedback behaviour and thereby influences the feedback-seeking behaviour of the management consultants. For example, one management consultant mentioned

"I think I have a high ability to learn. This was also mentioned during a number of evaluations. So when I receive feedback on a particular topic in these evaluations, I will return to this person in the future and ask this person if my performance has improved since the evaluation" (consultant 2, company 2).

All management consultants describe that a feedback culture can enhance learning. One management consultant, for example, carefully described

"A very explicit feedback culture with a lot of quality feedback moments contributes to being able to learn in the workplace" (s-consultant 9, company 8).

In addition, several examples are mentioned by the management consultants on how a feedback culture can influence learning in the workplace. One management consultant mentioned

"Yes, I think the people in the workplace are triggered to reflect on learning processes. When such a learning culture exists, you exactly know what your colleagues are capable of"
(consultant 5, company 4).

Another consultants mentioned the ease or openness to give and receive feedback

"Indeed, I think that learning from feedback is one of the main forms of learning in the workplace. If you have a positive feedback culture in the workplace, you provide and receive feedback more easily. I believe that this helps people to learn faster in the workplace"
(consultant 2, company 2).

There were mixed responses regarding the influence of frequent positive feedback on the feedback seeking behaviour of the management consultants. This was mentioned by only three management consultants. One management consultant described that if he received frequent positive feedback, he would search more for feedback;

"I believe I would search for more feedback because receiving positive feedback is pleasant. Therefore, I would search for more positive feedback" (consultant 7, company 6).

While two other management consultants described that there was no influence on their feedback seeking behaviour;

"no I don't believe so, because you already receive compliments on the fact that you are performing well and therefore you will not seek for feedback" (consultant 10, company 9).

The other management consultants did not respond to this specific question.

Overall, employees and supervisors have same the understanding of feedback culture. This is no surprise as supervisors are employees in their consultancy too. Management consultants describe feedback culture as the formal and informal feedback moments organised in their organization. Eight management consultants describe a high quality of feedback and the importance of feedback and support for using feedback are also mentioned with respect to their feedback culture. A feedback culture influences learning in the workplace as it is more easy for management consultants to provide and receive feedback on learning processes and management consultants are triggered to reflect on these learning processes by use of formal and informal feedback process. There is not enough evidence for the positive effect of frequent positive feedback on the feedback-seeking behaviour of management consultants.

4.2.3 Feedback environment

Another important aspect of the context is the feedback environment. The feedback environment is measured with elements of the feedback environment scale (FES) of Steelman et al. (2004). This scale measures seven main elements of a feedback environment. These are the elements that are measured; 1) Source credibility, 2) Feedback quality, 3) Feedback delivery, 4) Favourable feedback and 5) Unfavourable feedback, 6) Source availability and 7) Promotes feedback seeking. Table 4.2 represents the management consultants' reactions to the elements of the feedback environment.

The management consultants seem to describe the presence of a feedback environment. The results show that both employees as the supervisor are important sources of credible feedback (1). Seven management consultants mentioned that the quality (2) of feedback in the workplace was high. Nine management consultants describing that the delivery (3) of feedback was experienced as pleasant. Both favourable and unfavourable feedback (4 and 5) were equally present in the answers of the management consultants. In addition, two management consultants mentioned that favourable feedback stimulates and motivates employees and three consultants mentioned that unfavourable feedback was important for the professional development of employees. One consultant described both perspectives very clearly;

"positive feedback is on one side nice, but on the other hand I believe that without positive feedback I still do my job. I prefer negative feedback, because I can use it in practice. My feelings of positive feedback are always; you can receive it, it is fun to receive it and then you just go on with your performance in the same way as before. However, I believe it's good to have both positive as negative feedback. I think I learn most from negative feedback, because it affects your way of working. But I also believe that positive feedback is good for learning and motivation at work" (consultant 4, company 1).

With respect to source availability (6), all management consultants mentioned that it is always possible for them to ask for feedback, even when they are not in the workplace.

Concerning feedback-seeking behaviour, it seems that the management consulting branch promotes the feedback-seeking behaviour of management consultants. It was really appreciated if you asked feedback from your colleagues or supervisor, for instance two management consultants say;

"this is certainly appreciated! It is even considered as a sign of appreciation for the person to whom you ask" (consultant 8, company 7) and "This is very much appreciated. In our workplace, it is natural that colleagues help each other and feedback is a part of this" (consultant 5, company 4).

In order to recognize a presence of a feedback environment it is important to know what the management consultants think of the important elements of such an environment. It seems that there is a feedback environment present, as all management consultants described a work environment in which feedback-seeking is highly supported (7). Feedback is constantly provided and received by management consultants. In addition, both structural and spontaneous feedback moments are described as important aspects for creating such an environment;

"As mentioned earlier we receive feedback constantly and spontaneously. Moreover, there are also structural moments when feedback is given and received" (s-consultant 3, company 3).

Two management consultants clearly describe that their organization is creating such an environment where feedback is highly valued. This is for instance clearly mentioned by one management consultant;

"I believe we are very much creating such an environment. Especially, since we know what the main aspects of a project are. For instance, the interview with the client, an offer is made, this is checked by several employees. During these working processes, we create a lot of feedback moments among each other because we have to coordinate certain aspects with the client. We also have structural feedback moments such as an evaluation. I believe that the consulting world, a world is where you learn very quickly because of the many natural feedback moments" (s- consultant 9, company 8).

One management consultant mentioned the organizational structure in which feedback is provided and received structurally;

"the organization has created a kind of feedback structure. Colleagues constantly raise awareness of the fact that learning from each other is very important. Apart from the natural feedback moments, we have all kinds of knowledge sessions where feedback plays an important role . In these kinds of knowledge sessions you can question each other about a particular topic, which is for us a kind of feedback moment.

"So yes I do think the organization invests enough time and energy into creating such an environment" (s-consultant 3, company 3).

One important finding is the possible influence of the feedback environment on learning in the workplace of management consultants. The theoretical framework already described the possible influence of the feedback environment on learning in the workplace. Concerning this matter, all management consultants mentioned the influence of the feedback environment on learning in the workplace. Although not every management consultant was able to describe this carefully, four management consultants were able to describe the influence of the feedback environment on learning in the workplace. One management consultant for instance mentioned;

"I believe that if you have created a feedback environment, people in the workplace are more open to giving and receiving feedback which results in learning more quickly" (consultant 7, company 6).

One management consultant described the consultancy branch as a learning branch as learning is stimulated due to the feedback elements;

"I believe that the consulting world, is a world where you learn very quickly because I think that it supports many natural feedback moments and you learn by constantly elaborating and coordinating work aspects with each other" (s-consultant 9, company 8).

In addition, another management consultant mentioned that a feedback environment is not specifically important for learning of individuals, but also for the organization;

"I believe that such an environment is very important for learning, not only for me as an individual but also for the organization. Because if you do not provide feedback on the desired development than this development will not take place. So, for instance, if there is no support for feedback on good behaviour or on inappropriate behaviour, the organization will not head in the right direction" (consultant 4, company 1).

Finally, there was one management consultant who mentioned that due to the support of feedback, you will see different working habits of colleagues. This management consultant mentioned that he/she learned by observing others in the work environment;

"In such an environment where feedback is supported you will see different perspectives of work habits. One person does things slightly different than the other person and I think that you need to develop your own way of working. I believe this really contributes to your own development.

You see each consultant with his/her work habits and by observing their habits you learn their skills and in the meanwhile you create your own work habits" (consultant 2, company 2).

A difference between structural and spontaneous feedback is described by six management consultants. Both types of feedback seem to be important for learning. Spontaneous feedback is described as the direct evaluations after having an arrangement with the client, or the feedback during the preparation of work towards the client. It is seen as the day-to-day feedback. Structural feedback is described as for instance, performance appraisals. These are the structured moments organized within the organization. There seem to be no significant differences between the frequency and content of the structural feedback moments of each consultancy. The findings on the structural feedback moments of the management consultants is visualised in Appendix. 3. There also seems to be a difference between spontaneous and structural feedback with respect to the influence on learning in the workplace. The spontaneous/daily learning was for instance indicated as action learning, while the structured feedback was described as learning through evaluation. Two management consultants clearly describe this;

"The structural feedback are the fixed feedback moments and the daily/spontaneous feedback is more development oriented. I believe that if you want to achieve behavioural change that you particular have to pay attention to the daily/spontaneous feedback. It is difficult to achieve behavioural change because you need to adapt the behavioural patterns of people and this requires a lot of daily attention. I try to achieve this by asking; Do you ask for feedback? How could you ask for more feedback? Do you ask the customer how they perceive you as a consultant? Furthermore, I make sure they discuss this with their mentor. So the spontaneous feedback requires much awareness and a number of instruments. In the structural feedback moments we evaluate these spontaneous feedback moments and look if there's any behavioural change" (s-consultant 9, company 8).

The other management consultant also described the difference between the spontaneous and structural feedback. He mentioned action learning as an important concept for learning in the workplace;

"The difference between the structural feedback and the spontaneous feedback is that the first is organized in the structure of the consultancy and the other is given in unexpected situations at work. We believe in learning in the workplace. We distinguish between learning at work and learning alongside work. Learning alongside work is for example; training, courses and academic learning. What we are doing within the projects is learning in the workplace. This means that one of my more junior colleagues accompanies me during a project. I really believe in this way of learning. Afterwards, of course, I will reflect on his work process in the structural feedback moments, but during the project I give him feedback on the spot and directly in the course of the work.

This is real action learning. I learn personally the most of this kind of feedback because the situation is still alive. So in terms of feedback you can tackle the most lively problems, you can easily recall the emotions which play in that situation and you can really react immediately. For instance, how can we do it differently if this situation occurs again? The only times when this is exciting if there is a whole layer of emotion in the situation. In this case you are not able to listen carefully and everything is just too much" (s-consultant 3, company 3).

4.3 Feedback seeking behaviour

In this paragraph the feedback-seeking behaviour of management consultants in the workplace is described. The feedback seeking behaviour of the management consultants is subdivided into;

1) frequency, 2) source, 3) strategy and 4) type

The data shows mixed perspectives with respect to the feedback-seeking behaviour of the management consultants. The frequency of the feedback-seeking behaviour of the management consultants is rather low. Only two management consultants mentioned that they asked for feedback regularly, while seven other management consultants described a low degree of feedback-seeking behaviour. This is not surprising as most of the management consultants mentioned that feedback is constantly given in their workplace. For example, one consultant mentioned;

"In the beginning I was seeking feedback far too much and that was because our organization is highly feedback oriented. When I look back, I was constantly searching for feedback and at that time it had a negative impact on the pieces I had to write because I related the feedback too much on myself. Now, I believe I have found the right balance in searching for feedback" (s-consultant 3, company 3).

This means that it is not necessary for management consultants to seek feedback, as they realize that they will receive feedback anyway. This is acknowledged by another management consultant, who describes;

"I know I receive feedback anyway, so I do not even ask for it" (consultant 6, company 5).

There was one management consultant who explained that it depended on his work environment, whether he asked for feedback;

"That depends on the situation, the projects you are working on, and the people you are working with" (s-consultant 1, company 1).

Furthermore, the management consultants describe the source of which they seek feedback from and the source they receive the most useful feedback from.

Although there is a hierarchical structure within consultancies, it seems that hierarchy is not important for a management consultants' feedback-seeking behaviour. This is acknowledged by, for instance, two management consultants;

"That does not matter. I don't believe in hierarchy. I find the feedback of a secretary as important as the feedback from my immediate supervisor" (consultant 4, company 1).

There were two management consultants who mentioned they seek and receive feedback from everyone;

"I receive useful feedback from actually everyone. What I notice is that for example, customers have a very different perspective than your colleagues. They use other words or see very different things than we do. I find this also an advantage because it provides us with other views. Colleagues give feedback that is more to the point and they can explain it better. So they are more helpful for the future" (s-consultant 3, company 3).

Two management consultants mentioned both the supervisor as colleagues as useful source to seek feedback from and six management consultants mentioned either colleagues or the supervisor as the most important source. Both sources were equally present in the answers of the management consultants.

The results also show mixed perspectives regarding the strategy of feedback seeking behaviour among the management consultants. There were six management consultants finding themselves not proactive in their feedback seeking behaviour but rather having a wait-and-see attitude;

"I am more of a type that waits for someone to give me feedback. I should really seek more feedback" (consultant 6, company 5).

Only two management consultants mentioned a proactive strategy in searching for feedback. There was one management consultant who mentioned that he tries to be proactive in feedback seeking;

"I try to be proactive, but I should do it more often" (consultant 7, company 6).

There was also one consultant who explained he had periods in which he proactively searched for feedback and periods in which he is monitoring

"I have alternating periods I must say. In our way of working you already know that you need to give and receive feedback" (s-consultant 3, company 3).

It seems that the strategy of feedback seeking among management consultants is a monitoring strategy. This is not surprising given the fact that there are already structural feedback moments in which feedback is provided and received. Moreover, feedback is constantly provided during their daily work.

Both informative as evaluative feedback were equally present in the answers of the management consultants. It seems that both types are important for their feedback-seeking behaviour. Evaluative feedback is, for instance, sought by management consultants in the structured feedback moments and in their daily work when they ask colleagues about their opinion on how they did certain work activities. Informative feedback is, for instance, sought by management consultants to explain daily business.

"I believe I seek mainly informative feedback. I seek feedback on how to improve my work. So my colleagues tell me how they would do my work. I learn from this perceived information by picking out the things that I find most important" (consultant 2, company 2).

Another management consultant explains that both types of feedback are important;

"I believe that both types of feedback are important. I think I seek and receive informative feedback more from colleagues and I seek and receive evaluative feedback from my supervisors" (s-consultant 1, company 1).

Overall it seems that the feedback-seeking behaviour of the management consultants is not high. This could be explained by the fact that consultants are self-employed workers, independently working in an environment where feedback is constantly provided. There are mixed perspectives regarding the strategy of feedback seeking. Some management consultants describe proactive feedback-seeking behaviour, while other management consultants have a wait-and-see attitude towards receiving feedback from colleagues. According to the management consultants, supervisors and colleagues are the most important sources to seek feedback from. This is not surprising as supervisors are employees in their organization too. Furthermore, both informative and evaluative feedback is sought and received by the management consultants.

4.4 Learning in the workplace

It seems that learning in the workplace is stimulated in management consultancies. This is not surprising as management consultants continuously need to develop themselves as they are hired for their specialized knowledge. This specialized knowledge can be derived from both formal and informal learning processes in the workplace.

Six management consultants mentioned that learning in the workplace is highly stimulated and two other management consultants mentioned that learning in the workplace is stimulated to a certain extent. Several examples are given for this. For instance, one management consultant described the formal learning processes;

"Yes, learning in the workplace is very much stimulated. You can follow several training courses and we do follow these training courses. I also think we are a company that is not specialized in one domain but in multiple domains. We are deliberately doing so" (s-consultant 9, company 8).

Furthermore, the personal curriculum is mentioned by two consultants as being important for the learning process;

"Like I said before everyone has a curriculum so learning in the workplace is definitely encouraged! This is perhaps interesting to explain; if we start a project, everyone has a goal in terms of learning. For example, at this moment I work with a junior colleague of me on a project and before the start of this project he says; I really want to develop myself in running a project autonomously. Those are agreements we make in such a curriculum. So next to a curriculum for a year, we also have learning objectives for each project and these are of course related to the yearly curriculum" (s-consultant 3, company 3).

Informal learning processes are also mentioned by the management consultants as important for learning. For instance, one management consultant says;

"There is much attention for learning in the workplace. Despite the heavy workload, we are encouraged to invest as much time as possible in giving feedback to each other and following knowledge sessions. Learning from each other's knowledge within our company is crucial. Adding to this, I must say that when the workload is too high, less time is spent on this than the company would like us to do. On the one hand, the company is very keen on achieving high revenues and on the other hand the company would like us to transfer more knowledge to each other. So this is sometimes a problem." (consultant 2, company 2).

Theory has proven that a majority of what employees learn is gained informally from colleagues. So it is important to discover how feedback influences learning in the workplace. Although, not every management consultant was able to clearly explain this, every management consultant mentioned that feedback was important for their learning in the workplace. Clear examples were described by two management consultants who learned from their feedback;

"I believe that feedback is a prerequisite for learning. For example, the judgment error which I mentioned earlier.

The negative feedback you personally receive about a judgment error, makes you realize you cannot put too much burden on one person. I have learned from this" (s-consultant 9, company 8).

Another management consultant gave an important example regarding the received negative feedback influencing his learning in the workplace;

"For instance, the example at the beginning of this interview. I got feedback on my role in a conversation with a client, I personally thought that the conversation went smoothly. However, after this conversation I personally hear from my colleague that I should have taken on a different role, a role to promote the organization more. I learned that in advance of such conversations with clients, I always ask my colleagues what role they want me to fill in" (s-consultant 9, company 8).

The theoretical framework described several conditions of learning in the workplace. The interviews with the management consultants show that much is learned from social interaction and reflection. The face to face (social) interaction and direct reflection, in which constructive feedback is given, is seen as an important indicator for management consultants in order to learn. There were five consultants who mentioned this, and one of these consultants was able to describe this carefully;

"I often accompany consultants in starting a new project. Right after a conversation with a possible client, one colleague consultant said to me; I actually expected that you could tell the client more about the company to support our company more, because that is why I brought you to this conversation. Instead, the conversation had gone differently, I had just made myself quite serviceable by really thinking along with the client. In my perception that went actually very well, because I was quite in line with the client. But I forgot one important thing to ask to my colleague; What do you expect from me if I accompany you? I assumed that the conversation was about a project evaluation, so that was the role I took. I have learned that, in advance, I will always first ask my colleague consultants the question; what do you expect from me when accompany to a client. Nowadays, my colleague consultants tell me what kind of role I should take and this is different than the past" (s-consultant 9, company 8).

As mentioned before, most management consultants seemed to experience learning in the workplace through social interaction and through direct reflection. One management consultant was able to clearly describe an example of the reflection of a telephone conversation with a client. During this reflection, constructive feedback was given by his supervisor;

"I have an example of a telephone conversation with a client; I was just calling a client, and the next day a colleague came unexpectedly to say that we needed to discuss something we had talked about earlier, I did not know what he meant, but he said this to me so I should not

panic. Eventually, we together went in a separate room to just sit down and talk about the mistakes I made in my telephone conversation. He clearly described things that I could improve and how I could improve these things. For example, I should not have created too much expectations towards the client and other things like that”(consultant 7, company 6).

In addition, management consultants seem to experience learning through social interaction. One consultant mentioned an example in which he was directly confronted by his supervisor;

“My boss once wanted to speak with me privately for several reasons actually. One reason was probably because he thought my way of planning things was not so good. So at this moment we were running through my way of planning. I had a different way of planning things in my previous job, so we discussed this way of planning and gave me feedback the things he liked and did not like of my planning. At the same time he introduced me to a new way of planning that was very structured and not as complex as I was used to. I used his information to imitate his way of planning and so I got better in planning” (consultant 6, company 5).

It seemed that not only the informal learning processes are important for learning of management consultants. There was one consultant who mentioned his feedback during formal learning processes as being important for his learning. For example, he mentioned his performance appraisal as being important for his learning;

“my manager has mentioned several times that I have to defend myself more and that I must be a little bit more assertive. Last year I worked with a client. In my opinion this took way too long, which resulted in that I did not learn much anymore. I have learned from this that when I am in another similar situation, I have to stand up for myself. This was highlighted during my appraisals and my manager has told me to pay more attention on the matter. So from this point, this became an improvement which I needed to work on. In a next similar situation I will mention this in advance, regardless whether they are going to do something with it or not. Although your own development is not the most important thing, the client and the organization are also important, you should always report it to your manager so that they can offer the best solution at that moment” (consultant 10, company 9).

Six management consultants mentioned their colleagues as the most important source. This is not surprising as management consultants often collaborate with colleagues in project teams for a specific client. Only two management consultants explicitly mentioned their supervisor as most important source for their learning and two other management consultants experienced learning through feedback from clients and two management consultants mentioned all colleagues in their work environment (supervisor and colleagues).

Overall, it seems that all management consultants continuously learn. All management consultants already learn from the fact that they are constantly collaborating with colleagues and clients but feedback seems to be an important concept in their learning process.

For instance, one management consultant was able to describe the importance of feedback;

"Very important, because it triggers people to continuously keep thinking. I believe if you never provide or receive feedback, you will assume that you perform well which is obviously not necessarily the case. So you just keep on working in the same way and in this case I think you will learn little" (consultant 5, company 4).

There was also one management consultant who explicitly mentioned that learning does not exist without feedback;

"Important, because feedback is an element of learning for me . Without learning there will be no feedback and without feedback there will be no learning" (s-consultant 1, company 1).

4.5 Summary of results

The results show that feedback is of major importance for learning in the workplace of management consultants. Although, this research investigates management consultants from nine different consultancies that differ in size and methods, there were no major differences between these consultancies in the results.

First, feedback orientation is elaborated. All management consultants are highly feedback oriented. In other words, they are comfortable with the feedback they receive from their colleagues and are willing to change their behaviour if necessary. There is however one condition for this, the received feedback needs to be perceived positively by the management consultants.

Concerning the goal orientation, both the learning goal orientation as the performance goal orientation are mentioned as equally important by the management consultants. In addition, several instrumental motives were summarized by the management consultants for their feedback seeking behaviour such as; professional development, compliments and solving problems.

Results on the personal orientation of the management consultants also show important findings. All management consultants except one mentioned having high quality relationships with colleagues and supervisor(s). Nine management consultants explained that high quality relationships with their colleagues had a positive influence on their feedback-seeking behaviour. An explanation for this positive relationship is that management consultants find it more comfortable to approach their colleagues.

One management consultant explicitly mentioned the concept of trust being fundamental for the high quality relationships. One management consultant mentioned that there could be a downside of high quality relationships, if the feedback concerns sensitive issues, it is sometimes more difficult to approach your colleagues for feedback. This can be explained by the fact that the consultants do not want to damage the relationship with their colleagues. Furthermore, the majority of consultants perceive themselves as having a high self-esteem. This can be clarified by the fact that they are professionals with specialized knowledge and skills and they need to be confident in dealing for instance with clients. There seems to be a curvilinear relationship between their self-esteem and feedback-seeking behaviour. The management consultants explained that some self-esteem is needed to approach people for feedback. However, too much self-esteem will result in no feedback-seeking behaviour at all, because consultants think they are able to cope with difficult situations themselves (overconfidence).

All management consultants experience support for learning at work. Both formal learning processes as well as informal learning processes are indicated to support their learning. It is, however, unclear if support for learning influences their feedback-seeking behaviour. The results show that learning from errors is important for both the feedback-seeking behaviour as well as for learning in the workplace of management consultants. Although not every management consultant did clearly describe this, it seems that the management consultants learned from their errors due to collaboration with colleagues, direct reflection and well-argued explanations at work.

Almost all management consultants experience high work pressure. A curvilinear relationship is found with between work pressure and the feedback seeking behaviour of the management consultants. If the work pressure was too high, it hindered the feedback seeking behaviour of the management consultants because there was simply no time for it.

Supervisors and colleagues do not differ much in their description of a feedback culture. All management consultants describe it as a culture in which feedback is given and received proactively. This could clarify the relation between a feedback culture and the feedback seeking behaviour of the consultants. In addition, openness for feedback is mentioned to enable this. Furthermore, formal and informal feedback moments were described as being important in a feedback culture. A feedback culture seems to influence learning in the workplace as it enables the management consultant to easily provide and receive feedback on their professional development. Moreover, management consultants are triggered to reflect on their actions by use of the formal and informal feedback processes. It is unclear whether frequent positive feedback influences the feedback-seeking behaviour of the management consultants. One could imagine that frequent positive feedback leads to searching for more positive feedback. However, this relationship was mentioned by only one management consultant.

The management consultants seem to describe a feedback environment as all elements of the feedback environment were positively identified. All management consultants mentioned that the feedback environment positively influenced their learning in the workplace. There are important findings regarding favourable and unfavourable feedback and learning. Favourable feedback seems to be related to positive motivation of management consultants and unfavourable feedback seems to be related to their learning. The organizations promote feedback in the workplace via the structure of each consultancy. In addition, the management consultants clearly describe a difference between structural and spontaneous feedback and learning. The spontaneous/daily feedback was indicated as action learning, while the structured feedback was described as learning through evaluation.

It is remarkable that the feedback-seeking behaviour of management consultants is rather low while they work together a lot. On the other hand, the management consultants seem to be professionals that work rather independently and only ask for feedback when they cannot solve work related problems themselves. It thereby seems that the management consultants take a monitoring strategy towards feedback-seeking. Both supervisors as well as colleagues are mentioned by the management consultants as most important sources to seek feedback from. Management consultants seek informative as well as evaluative feedback.

The results show that learning in the workplace is perceived as important by the management consultants. According to almost all management consultants, learning in the workplace was encouraged in their organization. Management consultants often collaborate with colleagues in project teams in order to create solutions for the client. The results show that management consultants learn from these collaborations by direct reflection and direct (social) interaction, in which constructive feedback is provided by colleagues or supervisor(s).

Table 4.1: Overview results

Aspects of the Individual		Response management consultants
1. Goal orientation <i>"The personal goal preferences in achievement-related situations"</i>	Main goals	<ul style="list-style-type: none"> -enjoying work (2x) -generating money (3x) -added value for company (2x) -professional development (2x) -being sustainable (1x) -growth of company (1x) -making sure management consultants perform well (1x) -keeping client satisfied (1x)
<i>a) Learning goal orientation</i>	Why	<ul style="list-style-type: none"> -the professional development of me and my colleagues brings satisfaction -own professional development -professional development for future market -discovering new challenges
<i>b) Performance goal orientation</i>	Why	<ul style="list-style-type: none"> -task-oriented -achieving results -growth of company -challenge of having tasks mastered
<i>Relationship with feedback-seeking behaviour</i>	What	<ul style="list-style-type: none"> -learning goal oriented management consultants seek feedback related to learning -performance goal oriented consultants seek feedback related to performance
2. Feedback orientation <i>"An individual's overall receptivity to feedback, including comfort with feedback, the tendency to seek feedback and process it mindfully, and the likelihood of acting on the feedback to guide behaviour change"</i>	What	<ul style="list-style-type: none"> -comfortable with both normal feedback as critical feedback -comfort with feedback depends on how feedback is delivered (positive/negative) -comfortable with feedback due to learning aspect -comfortable with both positive as negative feedback -appreciate time and effort to provide feedback -comfortable asking for feedback regarding problem -depends on person who delivers feedback
	Barriers	<ul style="list-style-type: none"> -uncomfortable with feedback when tasks not executed well -uncomfortable with feedback due to other's self malfunctioning -uncomfortable to ask feedback regarding own development -uncomfortable due to hierarchical role (supervisor-employee)
<i>a) Instrumental motive</i>	What	-feedback-seeking with respect to performance

		-feedback-seeking with respect to improvement in the job -feedback-seeking with respect to professional development
	Why	-problems with performing tasks -uncertainty about work-related situation -compliments on performance -relational aspect
<i>b) Ego-based motive</i>	Why	N/A
<i>c) Image-based motive</i>	Why	N/A
3. Personal orientation <i>"An individual's overall opinion about oneself and their relationship with others"</i>	What	-self-assured -independent -professionals
<i>a) High self-esteem</i>	Why	<ul style="list-style-type: none"> -easy to approach and involve colleagues -fearless of consequences working-activities -insensitive for hierarchy (when approaching colleagues) -certainty about functioning -based on much experience -awareness of professionalism -insensitive to work pressure
		<ul style="list-style-type: none"> -depends on specific knowledge at client, sometimes more, sometimes less
		<ul style="list-style-type: none"> -low self-esteem, difficult to involve people
<i>Relationship with feedback-seeking behaviour</i>	Why	<ul style="list-style-type: none"> -little self-esteem is needed to approach colleagues -too much self-esteem results in overconfidence (no feedback-seeking behaviour)
<i>b) High quality relationships with colleagues</i>	Why	<ul style="list-style-type: none"> -after-work activities with colleagues -personal contact with colleagues -informal culture organization -teamwork within organization -trust*
		<ul style="list-style-type: none"> -no, there is little communication in the workplace, because working at client
<i>Relationship with feedback-seeking behaviour</i>	Why	<ul style="list-style-type: none"> -high-quality relationships creates opportunity to safely approach colleagues -high-quality relationships create opportunity for both feedback-seeking behaviour and providing feedback. -removes barriers to seek feedback

Aspects of the Context		Response management consultants
Learning culture <i>"collection of organizational values, practices and processes to encourage employees to develop knowledge and competence"</i>	What	-training and education -knowledge sessions
<i>a) Support for learning (from errors)</i> <i>"The perceived support for learning in the work environment"</i>	How	-firm advocates importance of learning -training and education opportunities (knowledge sessions) -personal curriculum of management consultant -collaboration in solving problems -peer-reviews
<i>b) Learning from errors</i> <i>"The experience of an error episode and the engagement in reflective learning activities may enable employees in closing gaps and correcting flaws in their professional knowledge"</i>	Takes place in management consulting through	-showing own difficulties -asking for help -direct reflection -collaboration -well-argued explanations -feedback
	Reflection on error cause by	-colleagues -supervisor -client -consultant himself
	Analysis with	-supervisor -coach -colleagues -consultant himself
	Avoid error in future by	-experience/knowledge -direct reflection -well-argued feedback -cooperation -create revised strategy for future actions
<i>c) Work Pressure</i> <i>"The perceived work pressure of employees in the work environment"</i>	What	-high level of work pressure -depends on number of projects
	Why	-profit-seeking company (targets and goals) -many projects -high expectations

Feedback culture <i>"The organizational practices and interventions that emphasize the importance of feedback in the organization while providing support for using feedback and taking a stand on the quality of feedback"</i>	Feedback culture	-open culture (e.g. ease to approach colleagues, ease to give and provide feedback) -honesty/transparency/trust in work environment -openness for learning -informal culture -safe culture -proactive feedback
	Relevant for	-culture of the organization -project teams -supervisor(s) -colleagues
a) <i>The perceived quality of feedback in a work environment</i>	What	-characteristics of the feedback source (3x) -characteristics of feedback messages (usefulness) (2x)
b) <i>The perceived importance of feedback processes in a work environment</i>	What	-the formal and informal feedback processes in the work environment (4x) -recognition and rewarding of performance improvements following feedback (1x)
c) <i>The perceived support for using feedback in a work environment</i>	What	-encouragement to constantly provide and seek feedback at work (1x)
<i>Frequent positive feedback</i> <i>"The perceived frequency of positive feedback feedback"</i>	Why	-compliments on work
	Effect on further feedback-seeking behaviour	-no, tasks are already executed well (no need for further feedback-seeking) (1x) -no, it's just pleasant to receive positive feedback (1x) -yes, it's pleasant to receive positive feedback and you want to increase these pleasant feelings (1x)
Feedback environment <i>"the contextual aspects of day-to-day supervisor-subordinate and co-worker-co-worker feedback processes."</i>	What	-performance appraisals -perception of supportive environment (open feedback environment) -social relationships -proactive feedback
	Relevant for	-professional development -performance outcomes -learning outcomes -supervisors -colleagues
a) <i>Source credibility</i>	Elements source credibility at work	-trust* -honesty and sincerity (no gossip, no lies)
	Which sources are credible	-supervisors, -colleagues -clients

<i>b) Feedback quality</i>	Elements of feedback quality at work	-characteristics feedback message (e.g. quality forms, efficient and clear feedback) -characteristics feedback source -well-argued feedback
<i>c) Feedback delivery</i>	How	-critical -open -serious/funny -formal/informal -light-hearted -proper -direct -agreeable -constructive -well-argued
<i>d) Favourable feedback</i>	Important for	-motivation* -learning -constructive attitude -alertness
<i>e) Unfavourable feedback</i>	Important for	-learning* -alertness
<i>f) Source availability</i>	Elements of feedback availability at work	-coaching -informal and formal feedback moments -after work contact if necessary -open culture (openness to approach/contact colleagues, supervisor etc.)
<i>g) Promotion of feedback-seeking</i>	Elements of promotion of feedback-seeking at work	-encouragement and support for seeking feedback -structural feedback moments -knowledge sessions -constant day-to-day feedback -openness to seek- feedback -collaboration -360°-feedback -promotion of feedback at work

Feedback-seeking behaviour		Response management consultants
<i>"Concerns the proactive search for day-to-day feedback information and it is described as a self-evaluation process"</i>	Why	-evaluation -learning -problems in the workplace -info
	When	-projects -in consult with client -colleagues -structural feedback moments (performance appraisals) -day-to-day working activities -before/after completing project
	Barriers for feedback-seeking	-work pressure -time
	Individual characteristics influencing feedback seeking-behaviour	Personality dimensions; -open-minded -be vulnerable -eager to learn -self-confidence -constructive -uncertain -ambitious
	Organizational characteristics influencing feedback-seeking behaviour	-structural feedback moments -open/safe culture -role of supervisor(s) -coaching
<i>Frequency of feedback-seeking</i>	What	-low level (6x) -average level (2x) -high level (1x) -depends on project/work situation (1x)
<i>Source of feedback-seeking</i>	Who	-supervisor(s) (7x) -colleagues (6x) -clients (1x) -everyone in consultancy is equally important as source (1x)
<i>Strategy of feedback-seeking</i>	What	-proactive feedback-seeking behaviour management consultant (4x) -wait-and-see attitude management consultant (6x)
<i>Type of feedback-seeking</i>	Which	-informative (5) -evaluative (4) -both types (2)

Feedback		Response management consultants
<i>"Information communicated to the learner that is intended to modify his or her thinking or behaviour for the purpose of learning"</i>	When	<ul style="list-style-type: none"> -formal feedback moments (performance appraisals, evaluations etc.) -informal feedback moments (day-to-day feedback) -coaching -before and after projects
<i>Quality (see also Table 4.2)</i>	What	<ul style="list-style-type: none"> -high quality (7x) -acceptable (2x) -low (1x)
	Why	<ul style="list-style-type: none"> -well-argued feedback -feedback without emotions -open culture -not afraid of critics -put effort and time in feedback delivery -direct reflection -direct interaction

Learning in the workplace		Response management consultants
<i>"Experience-based learning, an active, constructive and largely self-directed process that takes place in the real working situation as a learning environment, with the real problems of (future) labor market as an object"</i>	Takes place in management consulting through	<ul style="list-style-type: none"> -feedback -learning from errors -self-directed learning (personal curriculum management consultant) -training and education -observation -collaboration -new challenges (projects)
	From	<ul style="list-style-type: none"> -colleagues (6x) -supervisor (2x) -client (2x) -other's (supervisor and colleagues) (2x)
	Barriers	<ul style="list-style-type: none"> -work pressure -time availability
	How	<ul style="list-style-type: none"> -direct reflection -direct interaction -room for failures -constructive feedback -evaluations

(*important finding(s))

Table 4.2: Feedback environment results

Elements of feedback environment, and content of these elements

Elements	Number of responses	Content	Number of responses
<i>Source credibility</i>	10	<i>High level</i> <i>Low level</i>	10 0
<i>Feedback quality</i>	10	<i>High</i> <i>Medium</i> <i>Low</i>	7 2 1
<i>Feedback delivery</i>	10	<i>Pleasant</i> <i>Varying</i> <i>Unpleasant</i>	8 1 1
<i>Favourable feedback/</i> <i>Unfavourable feedback</i>	10	<i>Favourable</i> <i>Unfavourable</i> <i>Both</i>	4 1 5
<i>Source availability</i>	10	<i>Often</i> <i>Sometimes</i> <i>Never</i>	10 0 0
Promotes feedback seeking	10	<i>Often</i> <i>Sometimes</i> <i>Never</i>	10 0 0

4.7 Revised research framework

Based on the findings of this master thesis, a revised research framework is developed (fig. 4.1). Concerning the context, the learning culture and feedback culture are important for influencing feedback-seeking, feedback and learning in the workplace.

First, the learning culture is elaborated. According to the results, learning from errors positively influences the feedback-seeking behaviour and learning in the workplace of management consultants. However, a curvilinear effect was found for the relationship between work pressure and the feedback-seeking behaviour of management consultants.

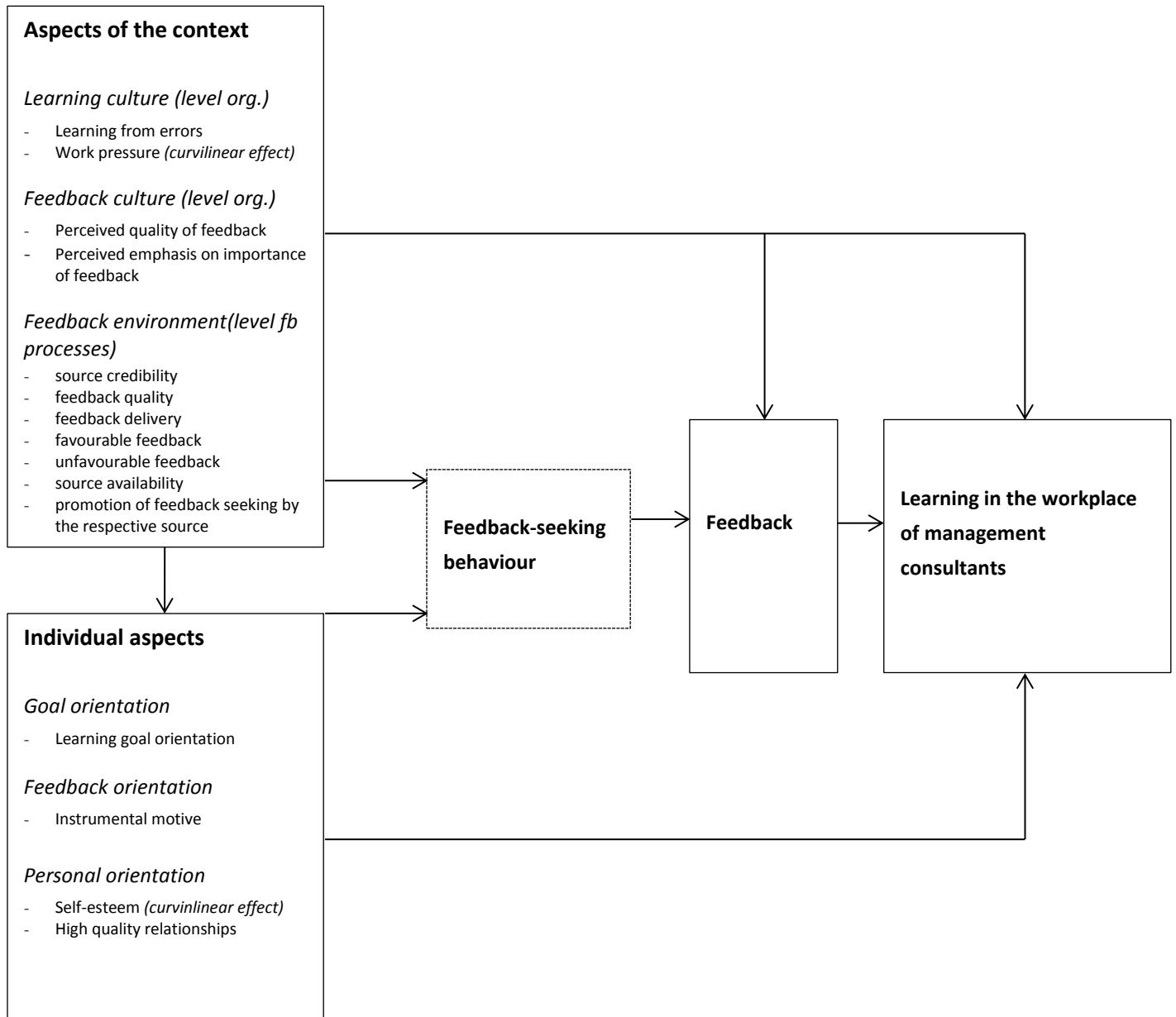
Only two dimensions of the feedback culture were found for positively influencing feedback-seeking, feedback and learning in the workplace of management consultants; perceived quality of feedback in work environment and perceived emphasis on importance of feedback. There was not enough evidence for the perceived support for using feedback in a work environment (see fig 2.1). All feedback elements of the feedback environment positively influences feedback-seeking, feedback and learning in the workplace. No evidence was found for frequent positive feedback for positively influencing the feedback-seeking behaviour of the management consultants.

All three aspects of the individual are important for influencing feedback-seeking behaviour and learning in the workplace. In this revised research framework however, only the learning goal orientation is included because the results show that management consultants who are learning goal oriented seek feedback related to their professional development (learning in the workplace). Furthermore, the instrumental motive was the only motive described by the management consultants for positively influencing feedback-seeking behaviour of management consultants. No results were found for the ego-based motive and image-based motive (see fig. 2.1). The high quality relationships of management consultants positively influence feedback-seeking behaviour. However, a curvilinear effect was found between self-esteem of management consultants and feedback-seeking behaviour.

The management consultants described that they do not often seek feedback. Feedback-seeking behaviour is, however, included in the revised research framework as aspects of the individual and aspects of the context were described for influencing the feedback-seeking behaviour of the management consultants.

The management consultants learned from the received feedback by means of three types of learning activities; collaboration, direct social interaction and direct reflection. This clarifies the relationship between feedback and learning in the workplace.

Figure 4.1: Learning in the workplace of management consultants



5. Conclusion and discussion

This final chapter presents the conclusion and discussion of this master thesis. The conclusion provides an answer to the main research question. First, conclusions are drawn about the results of each sub-question. In addition, a comparison is made between the results and the theory. Recommendations are made on the basis of this research and limitations and suggestions for future research are presented.

5.1 Main findings

Semi-structured interviews were conducted with ten management consultants with the purpose of answering the following research question: *What is the role of individual aspects and contextual aspects in feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace of management consultants?* In order to address the research question, two sub-questions were developed:

1. What is the role of the aspects of the context in influencing feedback-seeking, feedback and learning in the workplace of management consultants?

It can be concluded that the aspects of the context are of great importance for both feedback-seeking behaviour and learning in the workplace of management consultants. This is consistent with previous findings in the literature.

First, the dimensions of a learning culture are explained. A learning culture (first aspect of the context, fig. 2.1 and 4.1) is described as the organizational values, practices and processes that encourage employees to develop knowledge and competence. In such a learning culture manageable work pressure, in which management consultants have balanced demand and control at work, is present. Furthermore, there is support for learning (from errors) in the workplace, feedback is provided and received continuously and management consultants are allowed to make mistakes. Research by Van der Rijt et al. (2012b) identified support for learning and work pressure as dimensions of a learning culture. The results of this master thesis research show that management consultants describe support for learning from errors as being important for their professional development. However, the influence of support for learning on the feedback-seeking behaviour of management consultants was not supported. These findings are consistent with previous findings by Van der Rijt et al. (2012b), who also found no support for the relationship between support for learning and frequency of feedback seeking.

Next, Van der Rijt et al. (2012b) proposed the existence of a curvilinear effect of work pressure on the frequency of feedback-seeking behaviour. This relationship was acknowledged by the results of this master thesis. The degree of work pressure of the management consultants in this master thesis is described as rather high. The management consultants clarified that a continuously increasing work pressure eventually decreased their feedback seeking behaviour. If the work pressure is too high, no feedback will be sought and provided by the management

consultants. This is explained by the fact that in such a situation management consultants are too busy to provide or seek feedback. On the other hand, a certain amount of work pressure is needed in order for management consultants to seek feedback. Thus, the management consultants seek most feedback if the work pressure is under an average level. One could still consider under which job conditions management consultants seek feedback.

Direct reflection and explanations right after the error situation to avoid future errors enable management consultants to learn from their errors. Thereby learning from errors is acknowledged as an important dimension of the learning culture. The management consultants learn mostly from their errors if direct contact with others (colleagues) is made to explain the errors. This corresponds with findings by Bolhuis (2009) and Onstenk (2010) who argue that (social) interaction and direct reflection are important types of learning activities at work. The results, furthermore, show that management consultants first try to solve problems themselves before asking for feedback on the error. In addition, the results showed that the management consultants often receive feedback on their errors before they had a chance to seek feedback themselves. This makes their feedback-seeking behaviour in these situations unnecessary and could explain the fact why the frequency of feedback-seeking of management consultants is rather low. However, this is discussed later in the chapter.

The results of this master thesis research show no difference in the understanding of a feedback culture (the second aspect of the context, fig. 2.1 and 4.1) between supervisors and employees. This corresponds with previous research of Kahmann and Mulder (2006) who argue that supervisors are also employees in their organization. All three main dimensions of the feedback culture (Kahmann and Mulder, 2006) were mentioned by the management consultants. However, the perceived quality of feedback in a work environment and the perceived importance of feedback processes in a work environment were considered as most important, as little response was given by the management consultants with respect to the perceived support for using the feedback in a work environment. Therefore, the first two dimensions can be seen as most important dimensions of the feedback culture. The perceived support for using the feedback in a work environment could be classified as a dimension of the feedback environment. For instance, it is plausible that if the feedback delivery and feedback quality is clear, no support for using the feedback is needed. Furthermore, the management consultants describe the feedback culture as organizing formal and informal feedback processes at work, which is consistent with previous findings by Kahmann and Mulder (2006). The management consultants recognize a feedback culture as a culture in which there is “openness for providing and seeking feedback”.

It is unclear if management consultants who frequently receive positive feedback seek more feedback. Research by Deci et al. (1999) and Anseel et al. (2015) suggests that frequent positive feedback positively influences feedback-seeking behaviour. However, the expectation that frequent positive feedback of others positively influences the feedback-seeking behaviour of

management consultants is not supported in this master thesis research. The general thought is that frequent positive feedback is experienced as pleasant by management consultants. One could imagine that management consultants therefore seek more feedback to increase this pleasant feeling. However, there were no findings that supported this expectation. This seems partly to be a time problem but can possibly also be explained by personal characteristics of the management consultants. It is therefore interesting to further unravel the personal characteristics of management consultants in order to get more insight in their feedback-seeking behaviour.

Feedback culture is often mistaken for the feedback environment (the third aspect of the context, fig 2.1 and 4.1). A feedback culture is defined as the “the organizational practices and interventions that emphasize the importance of feedback in the organization while providing support for using feedback and taking a stand on the quality of feedback” (London and Smither, 2002 in Baker et al., 2013, p. 262). A feedback environment is conceptualised as “the contextual aspects of day-to-day supervisor-subordinate and co-worker-co-worker feedback processes.” (Steelman et al., 2004, p. 166). Both concepts emphasize feedback processes in the workplace. The feedback environment describes the extent to which a consultancy supports feedback processes by determining how management consultants seek, receive, process, accept, and use feedback messages (Anseel and Lievens, 2007, p. 3). The feedback environment, however, only focuses on informal feedback processes at work. Formal feedback procedures are also implemented in consultancies. It is therefore required to take both the formal and informal feedback processes into account. Both formal and informal feedback processes are integrated in a feedback culture. In addition, a feedback culture focuses on the individual perception of the management consultants.

In this master thesis research, both concepts are identified as almost identical by the management consultants which is not surprising as both concepts consider feedback processes in an organization. The results show the presence of a positive feedback environment in the workplace of each management consultant. Of course, not every organization has a similar feedback environment. However, it is remarkable that each management consultant mentioned the presence of such an environment. This means that management consultancies are aware of the value of a feedback environment and thereby aware of the daily interactions and the way in which feedback is presented, received, and used by management consultants. The presence of a positive feedback environment encourages management consultants to seek feedback. This corresponds with the findings of Steelman et al. (2004), who argues that a feedback environment promotes feedback-seeking behaviour. The management consultants in this master thesis research, for instance, mentioned that colleagues are always accessible for feedback-related questions (source availability). In addition, these colleagues are considered as credible sources.

The fact that management consultants are open to providing and receiving feedback is important to accelerate learning. If a feedback environment is created in which feedback is constantly given and received due to intensive collaboration and interaction with colleagues,

management consultants are able to learn from the work-related actions of their colleagues. It is important to give both unfavourable and favourable feedback to colleague management consultants. The management consultants learn most from unfavourable feedback, but the favourable feedback keeps them motivated to do their everyday work. There is one condition however, the feedback needs to be perceived positively (feedback delivery) by management consultants in order to change their behaviour (learning).

According to the management consultants there is a difference between structural and spontaneous feedback. The spontaneous or daily feedback is described by the management consultants as action learning, while in the structured feedback moments management consultants learn through discussing and evaluating their daily (informal) feedback. There are no significant differences between the structural feedback moments of each consultancy (Appendix 3). Management consultants in this master thesis research learn from the feedback they receive in the structural feedback moments such as performance appraisals. However, most of the learning occurs in day-to-day work, which means that spontaneous feedback (informal feedback) is highly important for the learning in the workplace of management consultants. This corresponds with research by Tannenbaum et al. (2010), they indicate that a majority of what employees learn is gained informally from colleagues. Direct reflection on and (direct) social interaction with well-argued feedback enables the management consultants to learn from feedback. Short-term feedback is therefore most effective for learning in the workplace for management consultants. These findings correspond with previous findings by Bolhuis (2009) and Onstenk (2010) who highlighted social interaction and reflection as important informal learning activities at work.

Although management consultants often collaborate in project teams, it is remarkable that they do not often seek feedback. The results of this master thesis show that management consultants take a wait-and-see approach towards feedback-seeking behaviour. This is comparable with the monitoring strategy described by Krasman (2010) in which other's reactions and the environment are observed before actually seeking feedback. There could be several reasons for this. First, the management consultants have evaluations (formal feedback moments) before and after each project, in which feedback is provided. Second, management consultants are professionals who first try to figure things out themselves. Although much interaction occurs at work, management consultants are expected to work rather independently. Another explanation could be the presence of a feedback culture in which management consultants constantly provide and receive feedback during their day-to-day activities. This could result in less feedback-seeking behaviour of the management consultants as it is constantly provided by colleagues. A third explanation could be work pressure. The work pressure in each consultancy is rather high, which hinders management consultants in their feedback-seeking behaviour due to the fact that they simply do not have the time for this.

Finally, the results of this master thesis show that management consultants in this master thesis research already learn much at work. This could be explained by the fact that in consulting it is extremely important to develop yourself professionally. Both supervisors as well as colleagues are mentioned as most important sources for learning which corresponds with previous findings by Steelman et al. (2004). Although, formal learning is supported in the consultancies, management consultants learn mostly from their day-to-day work, no matter in which consultancy they are employed. This means that informal learning in the workplace is highly important in the field of management consultancy and this underlines the importance of feedback at work.

2. What is the role of the aspects of the individual in influencing feedback-seeking behaviour, feedback and learning in the workplace of management consultants?

The most significant finding was that each aspect of the individual (fig. 2.1 and 4.1) influences feedback-seeking behaviour of management consultants.

First, goal orientation is acknowledged as an antecedent for feedback-seeking behaviour (Van der Rijt et al., 2012a). The results of this master thesis research show that both performance and learning goal orientation are important for feedback-seeking behaviour. However, each orientation is related to specific feedback-seeking behaviour. Management consultants that are performance goal oriented, seek feedback to get compliments on their work, while management consultants that are learning goal oriented, seek feedback to develop competence for their professional development. The learning goal orientation of management consultants is, therefore, valuable for learning in the workplace.

Concerning feedback orientation, it was expected that all feedback motives described by Ashford and Cummings (1983), 1) the instrumental motive 2) the image-based motive and 3) the ego-based motive would influence the feedback-seeking behaviour of management consultants (fig. 2.1 and 4.1). Management consultants only seek feedback if they need useful information. This finding corresponds with the instrumental motive of Ashford and Cummings (1983). Support for the ego-based feedback-seeking motive and the image-based feedback-seeking motive was not found. One could expect that, for instance, management consultants with an image-based motive will not seek feedback, as this could affect their professional image. However, the results of this master thesis research reveals a supportive feedback culture in which there is a lower threat for a negative influence on one's image.

The results on the personal orientation (fig. 2.1 and 4.1.) are conflicting with the literature. Anseel et al. (2015) argue that high self-esteem positively influences feedback-seeking behaviour. The results of this master thesis, however, reveal a curvilinear relationship between self-esteem and feedback-seeking behaviour of management consultants. It is possible that a management consultant with low self-esteem is less likely to seek feedback, because they are simply "afraid" of doing so or perceive high costs for feedback-seeking behaviour.

Some self-esteem is needed in order to approach colleagues for feedback-seeking, but when management consultants have high self-esteem their feedback-seeking behaviour decreases. This could be explained by personal characteristics such as the ego or overconfidence of management consultants. A deeper understanding of the influence of self-esteem on feedback-seeking behaviour is therefore needed.

Anseel et al. (2015) identified a positive relationship between high quality relationships of individuals and their feedback-seeking behaviour. This relationship is acknowledged by the results of this master thesis research (fig. 2.1 and. 4.1). The management consultants clarified that the quality of the relationship is important for approaching colleagues for feedback. It is noteworthy to mention the concept of trust as part of a high quality relationship. This concept was mentioned several times by management consultants and specifically in relation to high quality relationships with colleagues. Due to trustworthy relationships with colleagues, management consultants feel more engaged at work. This engagement creates an opportunity for management consultants to more easily approach colleagues for feedback.

Practical implications

In this section the practical implications are described. The results show several practical implications for improving learning in the workplace of management consultants through feedback.

Consultancies that deliberately intend to improve learning should implement the results of this master thesis in their day-to-day business activities. First, consultancies should raise awareness of the importance of feedback for the professional development of the management consultants. Subsequently, they should focus on the development of an open culture in which management consultants can learn from the feedback processes in their workplace and have the freedom to make mistakes. Consultancies must be aware of the fact that enough time and opportunity is created for unplanned informal feedback in daily work in order for management consultants to learn. The degree of work pressure must be manageable for the management consultants in order for them to provide and seek high quality feedback. It is also important that the quality of this feedback is high in order for management consultants to learn from the feedback. Therefore, consultancies should invest in giving (on-the-job) training or education in how to properly deliver high quality feedback.

Consultancies should, for instance, organize informal approaches like coaching or workshops in which guidelines are presented on how to provide and present elaborated feedback and how to be specific and clear in providing feedback.

In these workshops awareness should be created of the importance of the timing, the delivery and the message(positive/negative) of feedback. This is necessary to produce the required skills that enables management consultants to provide high quality feedback information. This is eventually beneficial for learning in the workplace of management consultants.

Although this master thesis research showed that colleagues and supervisors are both equally important for learning in the workplace of management consultants, it is important for consultancies to involve supervisors in designing a work environment in which feedback-seeking behaviour is encouraged. Supervisors are, for instance, responsible for the quality of the relationships between the management consultants at work. Moreover, the supervisors' role is important in creating a culture with norms and values in which feedback and feedback-seeking behaviour is accepted, supported and welcomed by every single management consultant. Furthermore, supervisors are responsible for creating a context in which management consultants can learn from each other. This means that they need to create the time and opportunity for management consultants to directly reflect on each other's actions which enables learning at work. If such a work environment is established, management consultants will actively provide and seek feedback in which valuable experiences are exchanged (interaction) which contributes to learning in the workplace.

Furthermore, the results of this master thesis research raises awareness among management consultants of the influence of feedback and feedback-seeking behaviour for their professional development. Management consultants who professionally want to develop themselves should, for instance, focus on creating high quality relationships with their colleagues. These high quality relationships enable them to approach colleagues for feedback and this could foster their learning in the workplace. Consultancies should also actively promote the professional development of management consultants by, for instance, offering individual learning plans. Although it is still difficult to see whether feedback-seeking behaviour is an attempt to improve professional development instead of just fishing for compliments, an individual learning plan could affect the goal orientation of the management consultants. If management consultants are learning oriented (instrumental motive) they will seek feedback related to improving their professional development (learning). After a certain period of time the individual learning plan needs to be evaluated and discussed in order to see if there is progress in the professional development of each management consultant.

5.2 Limitations and recommendations for future research

While this master thesis was not without interesting findings, there are some limitations. These limitations are described in the next section.

The first limitation regards the research design used in the master thesis research. Most research on feedback and its outcomes is quantitative. The design of this master thesis is qualitative and thereby differs from previous studies as semi-structured interviews were held instead of a survey. However, there are several limitations with respect to this research method. Due to the fact that, information was retrieved from semi-structured interviews with only ten management consultants, an accurate representation of the management consultancy population cannot be derived. This problem is partially overcome by interviewing management consultants from nine different organizations which

increased the generalizability of the results. Moreover, the sample consisted of mostly optimistic management consultants as can be derived from the results, this may have influenced the data as socially desirable answers could have been provided. Misleading conclusions could therefore be drawn by the researcher. Therefore, the results of this master thesis research should be observed cautiously because they cannot be generalized. In order to reduce these limitations, future research should focus on also conducting a survey in which there are only right and wrong questions. Another possibility is to observe the ongoing feedback between (interacting) management consultants at work. The absence of observations is an important limitation as some (possible) relevant issues could not be retrieved by the researcher. Moreover, formal documents on feedback, such as peer evaluations and/or performance appraisals, were also not retrieved. A longitudinal design with a larger sample and a multi-method approach to obtain important data from the management consultants may overcome these limitations.

Another limitation is that the main concepts of this research were sometimes interpreted differently by the management consultants. Although, the researcher clearly explained every “fuzzy” concept, it seemed that the management consultants still had their own interpretations of main concepts during the interviews. In order to deal with this as much as possible, examples were given by the researcher. Future research should focus on describing every main concept in rich detail in order to create more transparency about each concept .

Recommendations for future research

There is an ongoing interest in feedback both from research and practice. Practice has invested in a range of human resource programs that aim to foster valuable feedback for employees. Research has called to further understanding of feedback processes at the workplace. Recommendations for future research will therefore be described.

Although substantial research has been conducted on feedback and its outcomes, the influence of feedback on learning in the workplace is still relatively unclear. This master thesis has focused on this particular relationship. There is, however, much room to further develop an understanding of the influence of feedback on learning in the workplace. Future research should focus on further expanding and, if necessary, improving the research framework of this master thesis in order to draw grounded conclusions that can be generalized. It is, for instance, interesting to replicate this research in different expert fields. The management consultancy profession is a branch in which members are expected to learn constantly due to their need for expertise. It is possible that the relationship between feedback and learning in the workplace differs in different contexts. Future research should replicate this master thesis research in other knowledge-intensive organizations and test the research framework that is used in this research. This will create more insight in the value of the aspects of the context and the aspects of the individual for influencing feedback-seeking, feedback and learning in the workplace.

Both aspects of the context as well as aspects of the individual are important for the feedback-seeking behaviour of management consultants. This research already created awareness of this. However, a deeper understanding could be created by investigating the interaction between aspects of the context and aspects of the individual. The results of this master thesis show that the aspects of the context are not only important for influencing feedback-seeking, feedback and learning in the workplace, but also have a crucial impact on establishing the aspects of the individual. A learning culture (context) in a consultancy, for instance, means that there is support for learning of management consultants and that they are allowed to make mistakes. It is therefore possible that the existence of a learning culture (aspect of the context) in a consultancy influences the management consultants' learning orientation (aspect of the individual) as the management consultants are aware of the fact that they are allowed to make mistakes and that they are supported in their learning. Future research should unravel this expectation.

According to the results of this master thesis, high quality relationships at work influence the feedback-seeking behaviour of management consultants. This means that there is an possible impact of relational characteristics on the feedback between management consultants. Future research should therefore take a social network perspective on the feedback-seeking behaviour of management consultants. This will unlock the potential value of these social network mechanisms for the feedback-seeking behaviour of management consultants. Furthermore, the concept of trust was mentioned several times by the management consultants and particularly in relation to their high quality relationships. It is therefore interesting to investigate the effect of the concept of trust in relation to feedback-seeking behaviour. It is, for instance, plausible that trust has a mediating role as a trustworthy relationship between the feedback provider and receiver may increase the adoption of the provided feedback.

The results of this master thesis research show that the management consultants use monitoring (Ashford and Cummings (1983) as a strategy for feedback-seeking. This means that they first observe other's reactions and the environment to obtain information rather than asking information in a direct way. It is, however, unclear which feedback-seeking strategy (monitoring or inquiry) provides better information for learning in the workplace. Future research should research which strategy of feedback-seeking behaviour is most effective for learning in the workplace of management consultants. In addition, it is thereby also interesting to further investigate the motivations of feedback-seeking behaviour of management consultants at specific situations. This can clarify the strategy of feedback-seeking behaviour of management consultants

A direct reflection strategy enables management consultants to learn from the provided feedback. This means that direct reflection is an important concept for feedback processes in consultancies. It is therefore interesting to further investigate the relationship between reflection and feedback as this can contribute to learning in the workplace. This master thesis research also shows that high quality feedback, in which feedback content is well-argued, is important for learning in the workplace

of management consultants. Future research should further unravel how to provide high quality feedback at work instead of investigating the frequency of the provided and received feedback by members of an organizations as too much feedback-seeking behaviour at work could also have negative consequences (De Stobbeleir et al. 2011)

6. References:

- 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.
- 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.
- Archer, J. C. (2010). State of the science in health professional education: Effective feedback. *Medical Education*, 44, 101–108.
- Ashford, S. J. (1993). The feedback environment: An exploratory study of cue use. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 201-224.
- 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. and Cummings, L.L. (1983). Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32 (3), 370-98.
- 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.
- Bauer, J., Gartmeier, M., & Harteis, C. (2012). Human fallibility and learning from errors at work. In J. Bauer & C. Harteis (Eds.), *Human fallibility, The ambiguity of errors for work and learning* (155-169). Dordrecht: Springer.
- Bauer, J., & Mulder, R. H. (2007). Modelling learning from errors in daily work. *Learning in Health and Social Care*, 6(3), 121-133.
- Bauer, J., & Mulder, R. H. (2013). Engagement in learning after errors at work: Enabling conditions and types of engagement. *Journal of Education and Work*, 26 (1), 99-119.
- Bauer, J., Rehrl, M., & Harteis, C. (2007). Measurement of learning culture: a motivational approach. In H. Gruber & T. Palonen. (Eds.), *Learning in the workplace – new developments* (21-50). Turku: Finnish Educational Research Association.
- Billett, S. (2004). Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 16(6), 312–324.
- Blokhus, F. T. L. (2006). *Evidence-based design of workplace learning*. Enschede: University of Twente.
- Bolhuis, S. (2009). *Leren en veranderen*. Bussum: Coutinho.
- Crommelinck, M., & Anseel, F. (2013). Understanding and encouraging feedback-seeking behaviour: a literature review. *Medical Education*, 47(3), 232-241.
- Dahling, J. J., & O'Malley, A. L. (2011). Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 201-203.

- Davidson, T., & De Stobbeleir, K. (2011). *The power of the feedback environment in stimulating creative performance: The role of task autonomy and self-concordance*. Vlerick Leuven Gent Management School.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.
- De Stobbeleir, K. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54, 811–831.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and working behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from errors in health care: frequent opportunities, pervasive barriers. *Quality and Safety in Health Care*, 13, 3-9.
- Edmondson, A.C .,and Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- Ellström, P. E. (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 421-435.
- Eraut, M., Alderton, J., Cole, G., & Senker, P. (1998a). *Development of knowledge and skills in employment*, Research Report 5, Sussex: Institute of Education.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education*, 26(2), 247-273.
- Eraut, M. (2011). Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(5), 8-12.
- Felstead, A., Fuller, A., Unwin, L., (2005). Surveying the scene: learning metaphors, survey design and the workplace context. *Journal of Education and Work*, 18 (4), 359–383.
- Gabelica, C., Van den Bossche, P., Segers, M. and Gijselaers, W. (2012). Feedback, a powerful lever in teams: a review. *Educational Research Review*, 7 (2), 123-44.
- Gartmeier, M., Bauer, J., Gruber, H., & Heid, H. (2008). Negative knowledge: Understanding professional learning and expertise. *Vocations and Learning*, 1(2), 87-103.
- Glendon, I., Clarke, S.G., & McKenna, E.F. (2006). *Human Safety and Risk Management*. Sydney: CRC Press.
- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
- Greller, M. M., & Herold, D. M. (1975). Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), 244-256.
- Harteis, C., Bauer, J., & Gruber, H. (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work. *International Journal of Educational Research*, 47(4), 223-231.
- Herold, D. M., Parsons, C. K., & Rensvold, R. B. (1996). Individual Differences in the Generation and Processing of Performance Feedback. *Educational and Psychological Measurement*, 56(1), 5-25.

- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349.
- Jawahar, I. M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group & Organization Management*, 35(4), 494-526.
- Kahmann, K. & Mulder, R. H. (2006). *The impact of feedback culture on individual use of feedback*. Paper presented at the international conference on HRD: Adressing the value, Tilburg.
- Kahmann, K. (2009). *Die Erfassung der Feedbackkultur in Organisationen. Die Erfassung und psychometrische Überprüfung eines Messinstruments*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Kahmann, K. and Mulder, R.H. (2011). *Analysing feedback processes in organizations. A theoretical and empirical review and framework for the future*, Research Report 6, Educational Science, University of Regensburg, Regensburg.
- Klich, N. R., & Feldman, D. C. (1992). The role of approval and achievement needs in feedback seeking behavior. *Journal of Managerial Issues*, 554-570.
- Krasman, J. (2010). The feedback-seeking personality: big five and feedback-seeking behaviour, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (1), 18-32.
- Kuchinke, K. P. (2000). The role of feedback in management training settings. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 381–401.
- Kwakman, K. (2004). Het ontwerpen van leren op de werkplek. In Streumer, J. & Klink, M. van der (Eds.), *Leren op de werkplek*. 's-Gravenhage: Reed Business Information, 89-110.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 201-236.
- Le Clus, M. (2011). Informal learning in the workplace: a review of the literature. *Australian Journal of Adult Learning*, 51(2), 355.
- Leicher, V., Mulder, R. H., & Bauer, J. (2013). Learning from errors at work: a replication study in elder care nursing. *Vocations and Learning*, 6(2), 207-220.
- Levy P.E., Cober R.T., & Miller T. (2002). The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (8), 1703–1720.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Linderbaum, B.A. and Levy, P.E. (2010). The development and validation of the feedback orientation scale (FOS). *Journal of Management*, 36 (6), 1372-1805.
- London, M., Larsen, H.H. and Thisted, L.N. (1999). Relationships between feedback and self-development. *Group and Organization Management*, 24 (1), 5-27.
- London, M., & Smither, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Marsick, V. J. & Watkins, K. (1990). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*, London and New York: Routledge.
- Marsick, V. J., & Volpe, M. (1999). The Nature of and Need for Informal Learning. In Marsick, V. J., Volpe, M. (Eds.): *Informal Learning on the Job, Advances in Developing Human Resources* (80-96). San Francisco: Berrett Koehler.
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27(2), 123-140.
- McCarthy, A., & Garavan, T. (2006). Postfeedback development perceptions: applying the theory of planned behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 17 (3), 245-267.
- Moukarzel, R., & Steelman, L.A. (2015). Navigating multicultural teams: A road map to feedback across cultures. In Wildman, J.L., & Griffith, R.L. (Eds.), *Leading Global Teams* (169-192). New York: Springer.
- Mulder, R. H. (2013). Exploring feedback incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate from them. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 49-71.
- 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.
- Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 351-365.
- Onstenk, J. (1997). *Lerend leren werken: brede vakbekwaamheid door de integratie van leren, werken en innoveren*. Proefschrift. Delft: Eburon
- Onstenk, J. (2003). *Work based learning in continuing vocational and professional education*. Paper for WACE (August 26-28)
- Onstenk, J. (2004). Leren leren tijdens het werk. *Leren op de werkplek*, 33-50.
- Onstenk, J. (2010). Zelfsturing van werkplekleren. *Develop*, 18-26.
- Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27(5), 563-583.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 211–220
- Salas, E., & Rosen, M. A. (2010). Experts at work: Principles for developing expertise in organizations. *Learning, Training, and Development in Organizations*, 99-134.
- Shute, V. J. (2008). Focus on formative feedback. *Review of Educational Research*, 78(1), 153-189.
- Singleton, R.A., and Straits, B.C. (2005). *Approaches to Social Research*. New York: Oxford University Press.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 388-412.

- 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.
- Sturdy, A. (2011). Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management. *British Journal of Management*, 22(3), 517-530.
- Sullivan, J. (2013, February 26). How Google is using people analytics to completely reinvent HR. TLNT. Retrieved from <http://www.tlnt.com>
- Swann Jr, W. B., Pelham, B. W., & Krull, D. S. (1989). Agreeable fancy or disagreeable truth? Reconciling self-enhancement and self-verification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 782.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., McNall, L. A., & Salas, E. (2010). Informal learning and development in organizations. *Learning, Training, and Development in Organizations*, 303-332.
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3(2), 130-154.
- Van der Rijt, J., van de Wiel, M. W., Van den Bossche, P., Segers, M. S., & Gijselaers, W. H. (2012a). Contextual antecedents of informal feedback in the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 233-257.
- Van der Rijt, J., Van den Bossche, P., van de Wiel, M. W., Segers, M. S., & Gijselaers, W. H. (2012b). 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 den Bossche, P., Gijselaers, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviours. *Small Group Research*, 37(5), 490–521.
- Van den Bossche, P., Waes, S. van, & Van der Rijt, J. (2014). Feedback, Development, and Social Networks. In K. Kraiger, J. Passmore, N. Rebelo dos Santos, & S. Malvezzi (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (503–520). London: Wiley-Blackwell.
- Van Woerkom, M. (2003). *Critical Reflection at Work. Bridging individual and organizational learning*. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Van Woerkom, M. & Poell, R. F. (2010). Implications for research and practice. In Van Woerkom, M. & Poell, R. F. (eds), *Workplace learning: Concepts, measurement and application* (216-224). London: Routledge.
- Verschuren, P., and Doorewaard, H. (2010). *Designing a Research Project*. The Hague: Eleven International Publishing.
- Wu, C., Parker , S. K., & de Jong, JPJ. (2014). Feedback seeking from peers: A positive strategy for insecurely attached team workers. *Human Relations*, 4, 441-464.
- Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012-1030.

Appendices

Appendix 1: Interview guide

Mijn naam is Daniel Vorsselman en ik studeer Business Administration aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Mijn specialisatie binnen dit vakgebied is Organisational Design and Development.

Voor mijn afstudeerscriptie onderzoek ik hoe feedback het leren van consultants op de werkvloer beïnvloedt. Dit interview zal worden opgenomen.

Uw gegevens worden volledig vertrouwelijk behandeld en zullen niet aan derden verstrekt worden.

Inleiding:

1. Hoe oud bent u?
2. Wat is uw functie binnen dit Consultancy bedrijf?
3. Hoe lang bent u al consultant binnen dit bedrijf? 0-4 jaar/ 4-langer
4. Wat houden uw werkzaamheden precies in?

Individual

Goal orientation (learning + performance)

1. Wat is voor u het belangrijkste doel van uw werk?
2. Maar wat vindt u dan belangrijker? het leerproces op de werkvloer of het voltooien van uw taken? En waarom?
3. In welke mate is dit van invloed op het zoeken naar feedback?

Personal orientation

High quality relationships

1. Heeft u goede relaties met uw collega's en/of supervisor op de werkvloer?
2. Denkt u dat u hierdoor meer feedback zal vragen als u een probleem heeft op de werkvloer? En waarom?

High self-esteem

1. Bent u zelfverzekerd op de werkvloer? Zo ja, kunt u voorbeelden geven?
2. Denkt u dat een hoge mate van zelfverzekerdheid bijdraagt dat u meer om feedback vraagt? En waarom?

Feedback orientation

1. Hoe staat u persoonlijk tegenover het geven en het verkrijgen van feedback?
2. Wat is uw motivatie om feedback te zoeken?
3. Denkt u dat feedback van anderen van invloed is op uw gedrag op de werkvloer? Zo ja, op wat voor manier?

Feedback-seeking behaviour

1. Wordt er binnen het bedrijf waarin u werkzaam bent weleens feedback gegeven? Zo ja, waar wordt het meest op teruggekoppeld?
2. Is deze terugkoppeling spontaan, of moet u erom vragen?
3. Is er een verschil tussen de dagelijkse/spontane feedback en de structurele feedback. Zo ja, van welke leert u het meest en waarom?
4. Bent u proactief als het om feedback vragen gaat of wacht u totdat anderen u feedback geven. Waarom juist wel/ juist niet?
5. Hoe vaak vraagt u om feedback (en kunt u een voorbeeld geven van een situatie wanneer u dat doet)? (**frequency**)
6. Bij wie zoekt u voornamelijk feedback? Zijn dit uw collega's of uw direct leidinggevende? En waarom? (**source**)
7. Waarover vraagt/krijgt u feedback? En is deze feedback voornamelijk evaluatief of informatief? En waarom? (**type**)
8. Is de feedback die u krijgt nuttig? Zo ja, wat leerde u ervan? Zo, nee waarom niet?
9. Van wie krijgt u de nuttigste feedback? En kunt u voorbeelden geven? (**source**)
10. Wat zijn volgens u individuele of organisationele factoren die bijdrage aan feedback zoeken?
11. Wat voor invloed heeft feedback (zoeken) op uw leerproces binnen het bedrijf en kunt u uitleggen hoe dit beïnvloed wordt?

Contextual

Feedback environment

De feedback omgeving wordt beschouwd als een werkomgeving die feedback interacties en feedback processen in organisaties ondersteund.

Source credibility

1. In hoeverre vertrouwt u op de feedback die u van uw collega's/supervisor ontvangt?
2. Hecht u meer waarde aan de feedback van uw supervisor dan aan de feedback van uw collega's?

Feedback quality

1. Hoe ervaart u de kwaliteit van feedback op de werkvloer?
2. Waarom vindt u de kwaliteit goed/slecht?

Feedback delivery

1. Hoe ervaart u de manier waarop feedback wordt gegeven aan u?
2. In welke mate bestaat er een verschil tussen de leidinggevende en collega's in de manier waarop feedback gegeven wordt?

Favorable feedback/Unfavorable feedback

1. Krijgt u voornamelijk positieve of negatieve feedback? Of beide?
2. Wat vind u belangrijker, positieve of negatieve feedback? en waarom?
3. Van welke feedback leert u het meest?
4. Als u veel positieve feedback ontvangt, gaat u dan meer feedback zoeken? Waarom wel/niet?

Source availability

1. In hoeverre is het binnen uw bedrijf mogelijk om feedback te vragen als u daar behoefte aan heeft?

Promotes feedback seeking

1. In hoeverre heeft u het gevoel dat het gewaardeerd wordt als u om feedback vraagt?
 - In hoeverre vind u dat er een werkomgeving gecreëerd wordt waarin feedback wordt ondersteund?
 - In hoeverre is dit van invloed op uw leerproces op de werkvloer?

Feedback culture (Supervisor/employee)

Een feedback cultuur wordt omschreven als; de organisatorische praktijken en interventies die het belang van feedback benadrukken, en tegelijkertijd het gebruik van feedback en de kwaliteit van feedback ondersteunen.

(Employee)

1. Wat verstaat u onder een feedback cultuur? Kunt u de feedback cultuur in uw werkomgeving beschrijven?
2. Waar gebruikt u feedback voor? Koppelt u de feedback aan uw professionele ontwikkeling?
3. Welke gevoelens associeert u met feedback procedures? Vind u feedback waardevol?
4. Denkt u dat uw leidinggevende en collega's verwachten dat u iets doet met de feedback die u krijgt?
5. Denkt u dat u kan veranderen of beter kan worden van de feedback die u ontvangt? Zo ja, hoe dan?
6. Denkt u dat een feedback cultuur van invloed is op het leren op de werkvloer? Zo ja, hoe dan?

(Supervisor)

1. Wat verstaat u onder een feedback cultuur? Kunt u de feedback cultuur in uw organisatie beschrijven?
2. Wat is het doel van formele en informele feedback procedures op individueel level? Waaraan kunt u zien dat werknemers de feedback hebben gebruikt?

3. Waar gebruikt u feedback voor? Koppelt u de feedback procedures aan uw professionele ontwikkeling?
4. Welke individuele en organisationele factoren beïnvloeden jouw gebruik van feedback. En waar gebruikt u feedback voor?
5. Denkt u dat een feedback cultuur van invloed is op uw leren op de werkvloer (ik) Zo ja, hoe dan?

Work pressure

1. In hoeverre heerst er een hoge werkdruk binnen u bedrijf?
2. Als er een hoge werkdruk heerst binnen uw bedrijf, in hoeverre zorgt dit ervoor dat u meer feedback vraagt aan uw collega's/supervisor?

Learning from errors

1. Maakt u weleens fouten tijdens uw werkzaamheden?
2. Wat zijn mogelijke oplossingen voor deze fouten? (denk aan feedback vragen?)
3. In hoeverre ontvangt u feedback over uw fouten en van wie. Hoe leert u hiervan?
4. Helpt deze persoon u slechts met het oplossen van uw fout, of zorgt deze persoon er ook voor dat u deze fouten in de toekomst niet meer maakt?
5. In hoeverre leert u van reeds gemaakte fouten op de werkvloer?

Learning at the workplace

1. In hoeverre wordt leren op de werkplek gestimuleerd binnen uw bedrijf?
2. In hoeverre leert u van uw werkzaamheden op de werkvloer?
3. Van wie leert u het meest en waarom?
4. Wat leert u voornamelijk?
5. In hoeverre heeft feedback invloed op uw werkzaamheden, kunt u hier een voorbeeld van geven?
6. In hoeverre is feedback belangrijk voor leren op de werkplek, kunt u hier een voorbeeld van geven?

Final Question:

We hebben het nu over feedback gehad, kunt u nu een voorbeeld geven van een situatie dat u echt geleerd heeft van de feedback van uw collega/supervisor?

Ik wil graag benadrukken dat de gegevens van dit interview volledig vertrouwelijk worden behandeld. Heel erg bedankt voor uw tijd en medewerking!

Appendix 2: Code Book

Codes	Associated quotes
Goal orientation (individual aspect)	
<ul style="list-style-type: none"> - <i>learning goal orientation</i> 	<p><i>- Het leerproces. Omdat ik zie dat als je jezelf ontwikkelt of mensen om je heen zich ontwikkelen dat, dat veel meer satisfaction geeft. En door een bepaalde sfeer te creëren binnen een organisatie komt het werk vanzelf wel. Dus ik vind sfeer, satisfaction en leren op de werkplek randvoorwaarden om überhaupt te presteren denk ik.</i> (consultant 1)</p> <p><i>- Het leerproces vind ik nog belangrijker, omdat ik mezelf nu moet ontwikkelen voor de toekomst, dus voor eventuele nieuwe banen in de toekomst.</i> (consultant 5)</p> <p><i>- Ik denk dat ik op dit moment nog het leerproces zal zeggen, want ik merk dat ik nog heel erg lerende ben en ja voltooien van mijn taken is natuurlijk ook wel leuk. Maar ik vind het wel een uitdaging om nieuwe dingen te ontdekken en leren. Bijvoorbeeld hoe je iets moet aanpakken.</i> (consultant 6)</p> <p><i>- Dat ligt er een beetje aan. Ik schrijf vaak per uur voor de klant dus je wil er niet teveel tijd in steken en tegelijkertijd wil je wel een hoop leren, dus voor mezelf is het leerproces op dit moment nog belangrijker, maar ik probeer het wel zo snel mogelijk te doen om voor de klant resultaten te boeken.</i> (consultant 7)</p> <p><i>- Ik zal dan toch zeggen het leerproces op de werkvloer omdat ik ook niet in staat ben om voor 50 man taken te bedenken, ze te controleren en toe te zien op de kwaliteit. Dus we moeten op een hele andere manier met die mensen aan de slag, zodat zij zelf in staat zijn om binnen bepaalde kaders te werken en daar zelf hun taken in te definiëren en daar naar te handelen en om daarvan de kwaliteit van te borgen.</i> <i>En dit geldt voor mij eigenlijk ook wel.</i> (consultant 9)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - <i>performance goal orientation</i> 	<p><i>- Ik zal dan toch zeggen het leerproces op de werkvloer omdat ik ook niet in staat ben om voor 50 man taken te bedenken, ze te controleren en toe te zien op de kwaliteit. Dus we moeten op een hele andere manier met die mensen aan de slag, zodat zij zelf in staat zijn om binnen bepaalde kaders te werken en daar zelf hun taken in te definiëren en daar naar te handelen en om daarvan de kwaliteit van te borgen.</i> <i>En dit geldt voor mij eigenlijk ook wel.</i></p> <p><i>- Het voltooien van mijn taken is bij mij wel prioriteit nummer één. Achteraf daarop terugkijken en kijken wat je daarvan geleerd hebt is uiteraard nummer twee, alleen mijn hoofdfocus ligt altijd wel eerst op het voltooien van mijn taken dus ik neem ook taken aan waar ik van weet dat ik er niet zoveel van ga leren.</i> (consultant 2)</p>

	<p>- <i>Ik denk dat ik daardoor heel snel gerelateerd aan doel en resultaat feedback vraag. Bijvoorbeeld wat vind je van het stuk wat ik heb geschreven? Wat vind je van de workshop die ik heb begeleid, wat vind je van het proces dat ik heb ingericht. Ik vind feedback in die zin wel heel belangrijk. Een voorbeeldje; ik heb in Alkmaar een interim-management rol vervuld en wat ik daar heb gedaan is eigenlijk 360-graden feedback aan verschillende mensen waarmee ik heb gewerkt, dus een aantal mensen van ondersteuning hebben mij feedback gegeven, een aantal beleidsmedewerkers, een aantal managers waarmee ik heb gewerkt en een aantal directeurs. Dus dat heb ik ook bij collega's gedaan. Dat vind ik eigenlijk altijd wel interessant, kijk je kunt aan je collega's feedback vragen en dan krijg je een soort van peer-review. Maar uiteindelijk doe je het met en voor je klanten, dus ik vind het ook belangrijk om aan hen te vragen van goh hoe vind je het eigenlijk dat ik het doe en hoe vind je het proces gaan etc.? (consultant 3)</i></p> <p>- <i>Voltooien van mijn taken zodat wij als bedrijf kunnen groeien. (consultant 8)</i></p> <p>- <i>Bij mij is het altijd zo dat als ik ergens binnen kom prioriteit nummer één zorgen dat je de taken zo snel mogelijk onder de knie hebt, zodat je daarna de tijd hebt om jezelf te ontwikkelen. (consultant 10)</i></p>
- Both concepts	<p>- <i>Ik denk dat deze twee dingen samen gaan. Ik denk dat het voltooien van de taken niet zozeer gaat over de taken maar over het resultaat van die taken en dat je iets neerzet, dus dat je iets maakt. Maar als je niet lerend bent dan wordt het wel heel erg saai want dan ga je constant maar hetzelfde maken. Volgens mij leer je altijd, dus je kunt niet zeggen dat, dat niet belangrijk is. (consultant 4)</i></p>
Feedback orientation (individual aspect)	<p>- <i>Soms is dat wel slikken, bijvoorbeeld als mensen echt vinden dat je dingen niet goed hebt gedaan. Maar ik accepteer het wel altijd. Dus ik heb er in die zin geen moeite mee, maar het zet je wel altijd aan het denken. De kwetsbaarheid die zich dan tentoonstelt, daar moet je dan wel mee leren omgaan. (consultant 1)</i></p> <p>- <i>Ik vind het nooit erg om ergens op gewezen te worden als ik iets niet goed heb gedaan als je dat bedoelt? Ik vind zowel positieve als negatieve feedback goed, ik vind zelf positieve feedback krijgen soms moeilijker dan negatieve feedback krijgen (consultant 2)</i></p> <p>- <i>Ik kan dat wel echt waarderen, ik heb bijvoorbeeld van een man uit Alkmaar 3 kantjes aan feedback gekregen. Naja dat raakt me wel echt, hij beschreef een aantal mooie dingen en je zag gewoon dat hij echt de moeite had genomen om echt even naar mij te kijken, zo van wat vind ik nu super goed aan jou en waar zijn nog kansen op verbetering, dus dat vond ik wel echt super tof.</i> (consultant 3)</p> <p>- <i>Ik vind het heel belangrijk en tegelijkertijd vind ik het heel lastig om dat direct te vragen. Weet je als er een probleem is dan is het niet zo moeilijk want dan komt de feedback wel, maar als er niet direct een probleem is of de meer ontwikkelingsgericht is dan is dat niet altijd</i></p>

	<p><i>makkelijk. (consultant 4)</i></p> <p><i>- Ik ben er toch altijd wel blij mee als ik feedback krijg. Net als wat ik al eerder zei ik probeer er toch van te leren. (consultant 5)</i></p> <p><i>- Dat vind ik wel prettig, maar dit heeft wel te maken met de manier waarop feedback wordt gegeven aan mij. (consultant 6)</i></p> <p><i>- Je maakt natuurlijk afwegingen of de bron goed is en of je het met de feedback eens bent. Ik denk dat als je niet eens bent met de feedback die je krijgt, je gedrag ook niet veel verandert maar als je het er wel mee eens bent dan heeft het zeker invloed op je gedrag want je probeert deze feedback toch te implementeren in je systeem om het zo maar te zeggen. Maar over het algemeen vind ik het niet erg om feedback te ontvangen en daardoor is het ook makkelijker om feedback te zoeken. (consultant 7).</i></p> <p><i>- Hangt er van af wie het geeft, als het iemand is waar je respect voor hebt als persoon of als vakmanschap dan waardeer je dat. Maar er zijn ook mensen waarvan ik de feedback gewoon naast me neer leg. (consultant 8)</i></p> <p><i>- Op zich sta ik daar wel open voor en ik krijg het ook best wel vaak. Maar soms vind ik het persoonlijk best wel moeilijk om te ontvangen. En dan met name mijn rol als directeur. Iedereen vind wel wat en iedereen heeft altijd wel iets daarover te zeggen. Dus ik moet altijd heel goed nadenken over hoe ik mezelf dan opstel in zo'n geval. Ik snap dat op het moment dat er aan mij feedback gegeven wordt dat, dat een functie heeft. De eerste is dat ik daar zelf iets van leer maar ook wat ook heel belangrijk is, is dat die persoon dat graag kwijt wil. Ik moet zorgen dat ik echt hoor wat er gezegd wordt en mijn valkuil is dat ik dan stellig ga zijn tegenover die persoon of dat ik een bepaalde richting ga kiezen. Het is voor mij dan beter om het eerst aan te horen en vervolgens te laten bezinken voordat ik er iets mee ga doen. Want als ik er direct op reageer dan kan ik vanuit emotie, of vanuit dit is nu al de zoveelste van vandaag, verkeerd reageren. (consultant 9)</i></p> <p><i>- Ik vind dat nooit moeilijk om te krijgen. Ik kan het er ook wel vaak mee eens zijn. Dus als ik bijvoorbeeld dingen niet goed doe en ik krijg dat te horen, dan kan ik dat wel accepteren. Ik vind het dus ook niet moeilijk om kritische feedback te krijgen als het er echt is. (consultant 10)</i></p>
<i>- Motivation for feedback seeking</i>	<p><i>- Ik denk vooral om beter van te worden. En omdat je soms twijfelt of je iets wel of niet goed hebt gedaan. (consultant 1)</i></p> <p><i>- Mijn grootste motivatie, of ik het de volgende keer hetzelfde moet aanpakken of mijn werkzaamheden bij moet sturen in het vervolg. (consultant 2)</i></p> <p><i>- Ik denk 2 dingen; de eerste is om beter van te worden en ik merk dat je door feedback geven en ontvangen veel meer in verbinding komt te staan met mensen. Dat vind ik erg belangrijk dat relationele aspect.</i></p>

	<p>(consultant 3)</p> <p>- <i>Ik denk vooral bevestiging. Soms is het wel handig om even extra te checken of datgene nu echt is wat de bedoeling is. Daarnaast gebruik je het ook als ontwikkel instrument denk ik, dus je maakt iets. Je kunt dat op 2 manieren doen je kunt zeggen ik maak iets en rond het af of je zegt ik heb iets verzonden en laten we er met z'n allen even naar kijken en dan krijg je dus van mensen feedback. Ik ben nu bijvoorbeeld een vragenlijst aan het maken en dan zeg ik; dit is mijn eerste opzet, het is nog niet helemaal klaar maar zouden jullie met z'n allen nu even feedback kunnen geven. Dus dit is dan ontwikkelend.</i> (consultant 4)</p> <p>- <i>Mijn motivatie om feedback te zoeken is echt om beter te worden en zo veel mogelijk te kunnen leren.</i> (consultant 5)</p> <p>- <i>Ik wil graag een bevestiging krijgen van de taken die ik goed heb gedaan.</i> (consultant 6)</p> <p>- <i>Mezelf verbeteren.</i> (consultant 7)</p> <p>- <i>Meestal zit dan met een probleem waar ik niet uitkom.</i> (consultant 8)</p> <p>- <i>Om mezelf te ontwikkelen. De feedback momenten zijn eigenlijk voor mij geheugensteun.</i> (consultant 9)</p> <p>- <i>Op het moment dat het minder goed gaat met de werkzaamheden of als ik vastloop. Als ik merk bij een project dat het niet de goede kant op gaat, dan vraag ik wat bijvoorbeeld beter kan en hoe ik de goede richting in kan gaan.</i> (consultant 10)</p>
Personal orientation (individual aspect)	
-High self-esteem	<p>- <i>Ja, ik ben nooit bang of angstig om op mensen af te stappen of mensen aan te spreken, uit te nodigen, om reacties te geven, mensen te betrekken, in die zin ben ik wel zelfverzekerd en ik durf ook wel te zeggen dat ,na al ongeveer 30 jaar leiding te geven aan professionals en consultant, dat ik weet hoe het in elkaar steekt, dus wat je wel en niet moet doen.</i> (consultant 1)</p> <p>- <i>Ja dat denk ik wel ja, ik ben niet iemand als die een klus krijgt heel lang erval over na gaan denken hoe die dingen gaan aanpakken over bijvoorbeeld wat er allemaal fout kan gaan, ik ben iemand die gewoon aan het werk gaat en me daar niet te druk over maakt. Ik merk ook dat ik niet zo heel gevoelig ben voor stress en werkdruk dus ja ik heb wel het idee dat ik zelfverzekerd ben.</i> (consultant 2)</p> <p>- <i>In het begin toen ik hier werkte was ik vooral zoekende. Toen ik nog junior consultant was eigenlijk. Omdat je zoveel dingen ziet die je nog niet weet. En dat vond ik destijds heel erg lastig, dus dat leidde er toe dat ik heel erg onzeker was tot het niveau dat ik bijvoorbeeld een mail moest sturen naar iemand en dat ik dan wel meer dan 10 minuten zat te staren naar 4 a 5 zinnen zo van is het wel goed genoeg? Heb ik niks</i></p>

	<p><i>geks gezegd? Dat heeft met mij als persoon te maken en dat heeft te maken met het moment waarop je dan in je carrière zit. Maar ik denk dat ik nu over het algemeen wel erg zeker in m'n werk zit. Dat neemt niet weg dat ik weleens heel veel dingen spannend vind, dus bijvoorbeeld als je met 5 burgemeesters zit en die moeten echt tot een keuze komen dan voel ik me mega verantwoordelijk voor het feit dat zie de keuze gaan maken, dus ja is dat onzeker? Meer gezonde spanning. (consultant 3)</i></p> <p><i>- Ja, ik vind van wel. Ik had toevallig vandaag nog een geval waarbij de directeur mij ergens voor verantwoordelijk had gemaakt. Het ging over het begeleiden van iemand en dat ze dat niet zo netjes hadden opgelost. Dus er was ergens iets fout gegaan vanuit de begeleiding van haar kant. Dan neem ik daar dus wel contact over op om het daar even over te hebben. Dan maakt het me niet uit wie er voor me staat, of het nu de directeur is of niet. Dus ik ben niet gevoelig voor de macht in de organisatie. Ik vind het veel ingewikkelder om met iemand iets te gaan doen waar je helemaal niet mee kunt opschieten. Dus het maakt niet uit of het nu iemand hoger is in de organisatie of lager is in de organisatie. (consultant 4)</i></p> <p><i>- Ja ik vind van wel, een voorbeeld; ik vind dat heel zelfstandig werk en heel zeker ben van de dingen die ik wil uitvoeren en ik hoef hier bijna nooit naar te vragen. Ik vraag alleen op feedback als het écht nodig is. (consultant 5)</i></p> <p><i>- Mwa nog niet volledig, ik heb me in een vorige baan bezig gehouden met de sociale kant van duurzaamheid, dus met de participatie; hoe betrek je mensen in bepaalde duurzaamheidvraagstukken, dus ik denk dat ik er wel verstand van heb. Ik weet hoe je die mensen moet betrekken, maar ik dat ik dat nu te weinig naar voren schuif in projecten waar mensen daadwerkelijk betrokken moeten worden, omdat ik dan snel overruled wordt om het zo maar te zeggen. (consultant 6)</i></p> <p><i>- Ja, ik vind van wel. Maar omdat ik er slechts een jaar werk ik nog veel moet leren en daardoor meer vraag en dan merk je wel dat je in vergelijking met vorig werk iets onzekerder bent omdat je nog minder weet. (consultant 7)</i></p> <p><i>- Ja meestal wel! Ik werk hier al ongeveer acht jaar en weet hoe het spelletje in elkaar steekt. (consultant 8)</i></p> <p><i>- Ja! De werkvloer is natuurlijk niet hier. Die is bij de klant. Er werken dan wel 50 mensen hier, maar die zijn allemaal op pad. Het zelfverzekerde zit hem in het, samen in de trein stappen en samen in de auto stappen richting de klant en je bewustzijn van wat je moet voorbereiden voor de klant en dat professioneel doen. Daar probeer ik dan een voorbeeld in te zetten. (consultant 9)</i></p> <p><i>- Dat ligt er echt aan in welke rol je zit. Soms ben je dat wel, bijvoorbeeld als je een opdracht krijgt waar je al veel ervaring mee</i></p>
--	---

	<p><i>hebt door eerdere opdrachten. Dan weet je wel waar je het over hebt en dat je merkt dat je door je kennis de klanten op de werkvloer ook echt kan helpen omdat zij die kennis nog niet hebben. Maar soms kom je ergens binnen, waar jij juist diegene bent die over een specifiek onderwerp juist nog heel weinig weet. Maar om een voorbeeld te geven; Ik heb een aantal maanden een project gedaan, op een crediteurenafdeling, om daar stamgegevens op te schonen. Zodat zij daar beter mee konden werken. Omdat ik veel ervaring had met het crediteurenproces ben ik ook samen met mensen gaan zitten om te kijken wat ze eventueel beter kunnen doen. Op zo'n moment ben je erg zelfverzekerd. Ik zeg dan; door mijn ervaring kan ik vertellen dat dit en dit het beste is voor jullie. En dan vraag ik aan de klant hoe zij het doen en waarom zij het niet zus en zo doen. (consultant 10)</i></p>
- Relationship self-esteem and feedback seeking behaviour	<p><i>Zelfverzekerheid in de zin van arrogantie dat bedoel ik niet, dat gaat denk ik ook niet werken. Dus ik bedoel dat ik het kan en het leuk vind om bepaalde dingen te doen. Dat is voor mij die zelfverzekerheid. Dus als jij vraagt; draagt dat bij dat je feedback vraagt? Dat denk ik wel maar ook de cultuur is van belang, om te beseffen in wat voor gemeenschap je staat en ik als leidinggevende maak daar onderdeel van uit. Dus in die zin heb je wel een voorbeeldfunctie als leidinggevende door de dingen die je roept ook zelf te laten zien. (consultant 1)</i></p> <p><i>Weet ik niet, ik heb niet het idee dat omdat ik zelfverzekerd ben dat ik meer feedback vraag, ik kan me wel andersom voorstellen dat als je zeer onzeker bent over dingen dat je het moeilijk vind om feedback te vragen, omdat het toch wel confronterend is. Aan de andere kant, als je heel onzeker bent over dingen is er juist meer reden om feedback te vragen, omdat je zoekt naar bevestiging, dus dat vind ik een lastige. (consultant 2)</i></p> <p><i>Ik kan me voorstellen dat als je heel erg zelfverzekerd bent dat je denkt dat je het niet nodig hebt, maar ik denk nog steeds dat die mensen gebaat zijn bij een beetje feedback. Bijvoorbeeld het bewustzijn over een eigen functioneren daar dus het minst op zoek naar zijn. Maar ik kan me ook voorstellen dat als je heel zelfverzekerd bent dat je dan express feedback gaat vragen door je kwetsbaar op te stellen. Aan de andere kant zullen mensen die niet erg zelfverzekerd zijn misschien niet feedback durven zoeken dus ik weet het niet zo goed. (consultant 3)</i></p> <p><i>Dat weet ik niet. Je zou natuurlijk wel veronderstellen dat, dat wel zo is. Maar aan de andere kant kun je ook zo zelfverzekerd zijn dat je er niet meer naar vraagt. Dus ik denk dat je het aan de ene kant makkelijker zou moeten kunnen vragen, maar ik denk dat het ook kan doorslaan in arrogantie dat je het daardoor vergeet in je euforie. (consultant 4)</i></p> <p><i>Ik denk dat hier een kantelpunt zit want als jij te zelfverzekerd bent dan vraag je helemaal niets meer natuurlijk en als je helemaal geen zelfvertrouwen hebt dan durf je denk ik weinig feedback te vragen aan je collega's, Maar ik denk wel dat je een bepaald zelfvertrouwen moet</i></p>

	<p><i>hebben om feedback te kunnen vragen aan je collega's. (consultant 5)</i></p> <p><i>Ik denk dat dit een soort van parabool is. Ik denk dat je altijd wel wat onzekerheid nodig hebt om feedback te vragen, want je moet je wel beseffen dat je niet alles kunt weten. Maar als je te zelfverzekerd bent dan denk je dat je alles zelf aan kan, dus dan ga je bijna geen feedback meer vragen. (consultant 6)</i></p> <p><i>Ja, dat denk ik zeker! Net als wat ik net al zei; ik denk dat als je iemand minder mag je ook mindere feedback verwacht. Ik denk dat als je minder zelfverzekerd bent, minder feedback verwacht. (consultant 7)</i></p> <p><i>In tegendeel, dan heb je dit minder nodig omdat je het zelf wel probeert op te lossen.</i></p> <p><i>Zeker. Dat is denk ik een hele belangrijke factor. Een belangrijk ontwikkelpunt bij onze consultants is dat ze zelfverzekerd zijn zodra ze voldoende kennis hebben over hun onderwerp hebben. Dit draagt bij aan hun zelfverzekerderheid en daarmee ook het vermogen om bepaalde spreken te kunnen voeren. Zodra er dan een gesprek volgt over een domein waar minder kennis van is dan zie je meteen dat die zelfverzekerderheid een beetje wegvalt en we hebben nu een kort opleidingstraject dat we willen gaan doen dit jaar. Dit speelt heel erg in op het niveau van de consultants. Wij hebben junioren, consultants, senior consultants en manager consultants. Met name de consultants, om door te kunnen groeien, moeten ze los gaan laten dat ze overal kennis van moeten hebben om zelfverzekerd te kunnen zijn. Dat proberen ze in dat opleidingstraject en daaraan te laten wennen en er achter te komen hoe dat nu werkt bij ieder persoon. En het belangrijkste is dat je gaat leren, dat je toegevoegde waarde niet zit in wat je weet en wat je zegt, maar in welke vragen je kunt stellen. En hoe je gesprekken kunt begeleiden, dat dat ook toegevoegde waarde heeft. De consultant zal altijd wel denken; er wordt mij iets gevraagd en ik moet hier antwoord op geven. Maar dat is dus niet altijd zo! Maar dit is wel heel belangrijk voor het feedback vragen. (consultant 9)</i></p> <p><i>Ik denk juist niet. Ik denk dat als je te zelfverzekerd bent, en het idee hebt dat je kennis en ervaring op een bepaald gebied hebt, dat je dan minder snel aan mensen vraagt of je iets wel of niet goed doet. Maar aan de andere kant, kan ik me ook voorstellen dat als je erg onzeker bent, dat je niet direct om feedback durft te vragen. Een beetje een parabool dus. (consultant 10)</i></p>
-High quality relationships	<p>- <i>Ja, dat durf ik wel te zeggen! We gaan soms op vrijdag borrelen bijvoorbeeld. (consultant 1)</i></p> <p>- <i>Met mijn collega's heb ik hele goede relaties en dat zijn ook meteen de supervisors op de werkvloer bij de klant zal ik maar zeggen want wij gaan meestal met een klein groepje consultants richting een klant en in mijn geval is er altijd wel iemand die hoger in rang staat op dit moment, dus daar heb ik een hele goede relatie mee ja. (consultant 2)</i></p>

	<p><i>Ja zeer goede relaties, een aantal van mijn collega's zijn ook echt mijn vrienden, dus dat zijn mensen die ik al kende voordat ik hier kwam werken en mensen die ik ook nog wel blijf zien ook al zou ik hier niet meer werken. Ik denk dat, dat ook wel deels een cultuur aspect is van deze organisatie. Naast dat wij zakelijk professionele dingen met elkaar doen, hebben wij ook echt wel een cultuur van elkaar privé zien op verjaardagen en dat soort dingen. En in termen van supervisor, wij werken vaak in projectteams, wat ik bijvoorbeeld deed als interim-manager dat is bijvoorbeeld niet onze core-business, dus wij werken vaak in teams. Dus je gaat niet in je eentje naar een klant maar met meerdere collega's. En dan heb je vaak een projectteam en die bestaan eigenlijk uit een projectleider, dat is vaak de adviseur die het meest ervaring heeft. Die leidt het project uit en stuurt op de planning etc. Vervolgens heb je nog de teamleden. Mensen die op een bepaald onderdeel iets doen en je hebt een eindverantwoordelijke. Ikzelf heb verschillende rollen gehad. Dat verschilt per project. Ik ben bijvoorbeeld ook wel eens projectleider, maar soms ook gewoon teamlid en soms wel eens eindverantwoordelijke. (consultant 3)</i></p> <p><i>- Ja, uitstekende! (consultant 4)</i></p> <p><i>- Ja, hele goede relaties. (consultant 5)</i></p> <p><i>- Blijft dit anoniem? Ik denk dat die redelijk abstract is. Ik heb op dit moment vooral contact met mijn supervisor en ik vind dat mijn supervisor en ik bijvoorbeeld te weinig brainstormen over bepaalde dingen. Waardoor ik soms ontevreden kan zijn. Maar over het algemeen ben ik niet ontevreden over onze relatie. (consultant 6)</i></p> <p><i>- Ja, het is een vrij platte structuur, dit wil zeggen dat ze wel iemand hebben aangeschreven als mijn mentor/leidinggevende, maar het is niet zo dat hij/zij heel erg boven mij staat, hij/zij is vooral al meer gevorderd in het werk, dus een senior consultant. Daardoor kan hij mij begeleiden. (consultant 7)</i></p> <p><i>- Jazeker. (consultant 8)</i></p> <p><i>- Jazeker! (consultant 9)</i></p> <p><i>- Zijn dit mijn eigen collega's? Die zie ik natuurlijk niet heel vaak. Ik heb er wel een goede relatie mee, maar die zie ik dus niet allemaal op de werkvlloer. Bij organisatie 9 is het wel zo dat je vaak met meerdere collega's bij een klant zit. Dus je werkt altijd wel met andere collega samen. Daar heb ik dan altijd wel een goede relatie mee en het helpt altijd wel dat je met meerdere collega's bij een klant zit, want dit schept wel band en je kan sneller bij elkaar terecht met werkinhoudelijke vragen. Het is eerder zo dat bij ons gewaakt moet worden dat de medewerkers snel een kliekje vormen dan dat ze niet met elkaar kunnen opschielen. Het feit dat we daar met meerdere mensen zitten is vaak wel een voordeel. (consultant 10)</i></p>
<i>- Relationship high quality</i>	<i>Ik denk wel dat een persoonlijke relatie, of überhaupt relaties, vanuit</i>

<i>relationships and feedback seeking behaviour</i>	<p><i>mijn rol als leidinggevende, de cultuur die je creëert zorgt of er wel of niet feedback wordt gegeven. Daar ben ik wel van overtuigd. Dus als er een "hurk" van een directeur zit en alleen maar zegt hoe het wel en niet moet en niet bereid is zich kwetsbaar op te stellen dan heb je wel een probleem denk ik. Dus ik probeer daar wel open voor te staan en een cultuur en sfeer te organiseren, waarbij feedback en vertrouwen een onderdeel is. (consultant 1)</i></p>
	<p><i>Ja zeker weten, zeker weten, ik merk dat het daardoor makkelijker is om feedback te vragen maar ook andersom ik merk dat zij het ook makkelijker vinden om mij op bepaalde dingen te wijzen omdat ze mij al wat beter kennen en dus ook weten hoe ik daarop zal reageren. (consultant 2)</i></p>
	<p><i>Ja en nee, ik denk dat het voordeel de cultuur die wij hebben is dat je sneller feedback op elkaar geeft en tegelijkertijd vraag ik me ook weleens af, dat kan dus een keerzijde zijn van zo'n familiaire cultuur, dat als het echt menens is zo'n serieus gesprek weleens lastig te voeren is. Bij ons is het heel gebruikelijk om in een traject te zeggen van; joh gozer we hebben net een gesprek gehad en ik zag je dit en dit en dit doen en dat leidde hier en hier toe en dat vond ik eigenlijk super tof en ik had dat wel anders gedaan omdat... Zulke gesprekken hebben wij best wel snel. Soms heb je dus meer een clash nodig en dat vraag ik me weleens af of we dat genoeg hebben. Waardoor je dus meer uitdagend bent tegenover elkaar en wat harder. (consultant 3)</i></p>
	<p><i>Ik denk dat het hierdoor wel makkelijker wordt om feedback te vragen. Er is namelijk geen barrière om feedback te vragen. En of je het uiteindelijk dan doet ligt aan jezelf. Soms ligt het ook wel heel erg aan de cultuur van de organisatie, hoe gebruikelijk het is om het te doen. (consultant 4)</i></p>
	<p><i>Ja, dat denk ik wel, als de relatie met je collega's niet goed is zal er volgens mij minder om feedback worden gevraagd. Puur om het feit dat de relatie er niet naar staat om dit te vragen. (consultant 5)</i></p>
	<p><i>Nogmaals dit blijft anoniem toch? Ik denk dat ik meer feedback zou vragen als ik een supervisor had die meer aan zou sluiten bij hoe ik in elkaar zit. (consultant 6)</i></p>
	<p><i>Jazeker, ik denk dat als je een minder goede relatie hebt met iemand, aan de ene kant slechte feedback verwacht van diegene waardoor je minder snel feedback gaat zoeken bij zo'n iemand. (consultant 7)</i></p>
	<p><i>Ja zeker, je moet wel vertrouwen hebben anders vraag je geen feedback. En als je geen goede relatie hebt met je collega's dan kan die je wel feedback geven, maar dan neem je het toch niet aan. (consultant 8)</i></p>
	<p><i>Ja, dat denk ik wel. Omdat ik ook die opvatting heb om graag bij die momenten te zijn die ik net benoemde. Over het algemeen wordt dit echt gewaardeerd door collega's. Zij weten dan dat ik daar interesse in</i></p>

	<p><i>heb en dat ik mee help. Die krijgen een beeld van dat het goed gaat, maar dat het soms ook lastig is. Dus er ontstaat ook een soort van vertrouwensbasis. En daardoor is het makkelijker om feedback te geven en te krijgen. (consultant 9)</i></p> <p><i>Ja, dat sowieso! Het maakt de drempel wel lager. Sowieso proberen ze bij organisatie 9 dat wel te borgen dat je dat ook gaat doen, ook met behulp van formulieren. Het is wel gebruikelijk dat, nadat je klaar bent met een opdracht, je aan collega's vraagt of ze je feedback-formulier in willen vullen. Dat is meer het formele gedeelte, maar heel veel collega's gaan vaak even samen zitten om te kijken hoe het allemaal gaat, dus die drempel is wel laag. (consultant 10)</i></p>
Feedback culture (aspect of the context)	
- Employee	<p><i>- Feedback cultuur vind ik inderdaad, dat het makkelijk wordt gemaakt om collega's te vragen over jouw functioneren, dus dat er een lage drempel is om richting collega's te stappen. Dat creëer je door naast alleen het werk ook op persoonlijk vlak elkaar beter te leren kennen. En dit zou je kunnen creëren door allerlei teamuitjes te creëren. In mijn geval is het makkelijker om iemand die ik vertrouw en waar ik een goede band mee heb om daar feedback aan te vragen. Dus een feedback cultuur is voor mij een hele informele cultuur, en ik denk dat ze dat bij ons bedrijf ook redelijk goed geregeld hebben. (consultant 2)</i></p> <p><i>- Ik denk dat feedback cultuur heel erg samenhangt met de cultuur van de organisatie. Dus hoe je met elkaar omgaat. Als je een organisatie hebt waar mensen gewend zijn waar de baas je afblaft, dan moet je je afvragen of dat een fijne feedback cultuur is. Aan de ene kant hoe je met elkaar omgaat, dat is een soort basis, en ik denk dat het zelf ook wel helpt dat men uitspraken doet over hoe feedback gegeven moet worden. Bij deze organisatie zijn mensen gewend om inhoudelijke feedback te geven. Ik gaf eerder al een voorbeeld van een andere organisatie waar training werd gegeven en waar men gewend was feedback te geven over of men elkaar wel leuk vond of niet. Bij die organisatie werd dat vooral als feedback neergezet en er werd heel veel over elkaar gesproken, maar er was nooit iemand die zei van; he joh ik vond dat je dat stuk van die training niet zo goed deed. Dat durfde we daar eigenlijk niet tegen elkaar te zeggen. Daar was wel een feedback cultuur maar dan op een ongelukkig niveau. Hier word je namelijk niet beter van. (consultant 4)</i></p> <p><i>- Een feedback cultuur is wanneer er proactief feedback aan elkaar wordt gegeven, zonder dat je er altijd maar om hoeft te vragen of dat daar vaste momenten voor zijn, bijvoorbeeld evaluatie gesprekken en functioneringsgesprekken en dergelijke. Maar ook een cultuur waarin iedereen openstaat voor het geven en ontvangen van feedback, dat dit dus heel normaal is op de werkvloer. Dat is bij ons echt een coaching en feedback cultuur om het maar zo te noemen. Een cultuur waarin wij elkaar constant moeten en mogen aanspreken op elkaars werkzaamheden. (consultant 5)</i></p>

	<p>- De mogelijkheden om feedback te geven, te krijgen en momenten te creëren waarop dat gebeurd. Dus dat is niet alleen dat je het gevoel hebt dat je feedback mag krijgen en geven, maar ook het inbouwen van momenten waarop je die kunt geven en krijgen want anders gebeurd dat misschien te weinig. In onze feedback cultuur heb je wel het gevoel dat je het mag geven en krijgen, maar als er momenten gecreëerd worden waarop dat gebeurd dan gebeurd dat niet. Ik denk dat ik altijd wel feedback kan vragen maar zelf geven niet echt. (consultant 6)</p> <p>- Ja een open cultuur denk ik. Bij ons wordt er niet echt de nadruk gelegd op een feedback cultuur. We hebben wel die paar officiële momenten van feedback in het jaar, maar daar houdt het wel mee op. Voor de rest moet je eigenlijk zelfstandig op zoek gaan naar feedback als je dit nodig hebt. Je krijgt het ook weleens spontaan van anderen maar dit is minder vaak. Dus binnen ons bedrijf ligt er zeker geen nadruk op. (consultant 7)</p> <p>- Dat feedback vrij is om te geven en te ontvangen. Onze feedback cultuur hangt heel erg af van het type mens dat er rondloopt. Sommige zijn gewoon niet open voor het geven en krijgen van feedback. Maar andere weer wel heel erg. (consultant 8)</p> <p>- Ja, dit sluit aan bij mijn vorige antwoord. Ik denk dat onze werkomgeving die elementen bevat. En die lenen zich daarvoor. Het is alleen zaak dat je deze elementen expliciteert. Je moet alleen niet te gemakkelijk in worden. Je moet dus niet denken; ik ben consultant dus ik leer. Maar die opvatting is er wel. Wat dan heel belangrijk is om dan te zeggen; dit zijn onze kwaliteitsformulieren. Dus schrijf de feedback die je krijgt op en dan hebben we het daar een keer over. Dan gaan we er inhoudelijk op in en dan ervaar je ook echt de toegevoegde waarde. Ik heb dit zelf als consultant al ondervonden. Dus ik ga niet meer ageren van tegen het feit dat we allemaal die stomme formulieren moeten invullen die de kwaliteit waarborgen. Ik ga gewoon de essentie van die formulieren beogen en ik ga ook andere vragen stellen. Dus bijvoorbeeld ook tegen een klant durven commerciëler te zijn. Bijvoorbeeld tegen de klant zeggen; we hebben dit project nu afgesloten, zou je mij kunnen aanbevelen in je netwerk. Dat zou ik vroeger nooit gedaan hebben, maar je leert de essentie van die kwaliteitsformulieren te begrijpen omdat je weet dat het allemaal niet vanzelf gaat. Dat soort dingen als kwaliteitsformulieren inbouwen is wel van belang in je cultuur. (consultant 9)</p> <p>- Een omgeving waarin je niet bang hoeft te zijn om terugkoppeling aan collega's te vragen en waarin mensen open staan voor het geven en krijgen van feedback. Bij ons is die er wel. Die wordt ook wel door organisatorische aspecten gecreëerd en daarnaast is zeg maar het feit dat je met meerdere collega's bij de klant zit, daardoor maakt het makkelijker om feedback te geven en te ontvangen omdat er dan een bepaalde band ontstaat waardoor het makkelijker wordt om dit te doen. Dus dit wordt deels bewust en deels onbewust gecreëerd. (consultant 10)</p>
--	--

<p>- Employee</p>	<p>- Ja, ik probeer er wel wat uit te halen voor mezelf en vervolgens te bedenken hoe ik de volgende keer eventueel een andere aanpak te gaan gebruiken. (consultant 2)</p> <p>- Ja denk ik wel. Niet alleen professionele ontwikkeling maar ook talent ontwikkeling, dus waar ben ik nu echt goed in en waar wat minder goed in. Ik weet bijvoorbeeld ondertussen van mezelf dat ik geen trainingen moet geven, want daar ben ik niet goed in. Dit heb ik als feedback gekregen van mensen die de trainingen volgden. Dus op een gegeven moment heb ik maar bedacht dat ik dat niet meer moet willen doen. Na een aantal keer weer proberen training te geven kom je hier wel achter, dan merk je gelijk dat je het niet leuk vind en dat je je best er niet voor doet. Bij andere dingen kom je erachter dat je dat wel leuk vind om te doen. Dus je gebruikt het altijd voor je professionele ontwikkeling maar om te kijken waar je je talent zo optimaal mogelijk kan inzetten. (consultant 4)</p> <p>- Ja, dat probeer ik wel aan mijn professionele ontwikkeling te koppelen. Dit ligt natuurlijk wel aan de soort feedback die ik krijg, want niet met alle feedback doe ik iets. (consultant 5)</p> <p>- Ja zeker, voor mijn professionele ontwikkeling en om onzekerheden op te lossen. (consultant 6)</p> <p>- Ja, ik denk wel aan mijn professionele ontwikkeling maar dit zijn vaak maar kleine dingen. Ik heb in het begin van mijn periode dat ik daar werkte vaak gemerkt dat ik zakelijker moest worden ten opzichte van klanten en dat je dus niet om bepaalde dingen heen moet gaan draaien. Dus dat je wel echt direct moet zijn en goede afspraken moet kunnen maken. De feedback die ik hierop kreeg heb ik aangepakt en probeer ik te gebruiken voor mijn professionele ontwikkeling. (consultant 7)</p> <p>- Ik koppel de feedback niet bewust aan mijn professionele ontwikkeling, maar misschien wel onbewust. (consultant 8)</p> <p>- Ja, wij hebben ook een eigen ontwikkelplan, persoonlijk voor elke consultant en die ontwikkelpunten stel je deels zelf vast en dat ligt eraan waar je naartoe wil en dat andere deel wordt gevoed door de feedback die je krijgt. Als je bijvoorbeeld vaker te horen krijgt dat iets wel wat beter kan, dan ga je dit opnemen in je ontwikkelplan om dit beter te maken. En vaak is het ook zo dat je manager dit ook kan beamen dus dan wordt het gemakkelijker om te zeggen; hier ga ik dit jaar aan werken. (consultant 10)</p>
<p>- Supervisor</p>	<p>- Ja dat is eigenlijk waar ik mee begon, dat is een open cultuur waarbij open, eerlijk en transparant hele belangrijke begrippen zijn. Waarbij mensen bereid zijn om te leren denk ik, van elkaar en met elkaar. (consultant 1)</p> <p>- Een veilige cultuur waarin je feedback kunt vragen en ontvangen. Die heb ik eigenlijk eerder al beschreven. (consultant 3)</p>

	<p>- Ja, dit sluit aan bij mijn vorige antwoord. Ik denk dat onze werkomgeving die elementen bevat. En die lenen zich daarvoor. Het is alleen zaak dat je deze elementen expliciteert. Je moet alleen niet te gemakkelijk in worden. Je moet dus niet denken; ik ben consultant dus ik leer. Maar die opvatting is er wel. Wat dan heel belangrijk is om dan te zeggen; dit zijn onze kwaliteitsformulieren. Dus schrijf de feedback die je krijgt op en dan hebben we het daar een keer over. Dan gaan we er inhoudelijk op in en dan ervaar je ook echt de toegevoegde waarde. Ik heb dit zelf als consultant al ondervonden. Dus ik ga niet meer ageren van tegen het feit dat we allemaal die stomme formulieren moeten invullen die de kwaliteit waarborgen. Ik ga gewoon de essentie van die formulieren beogen en ik ga ook andere vragen stellen. Dus bijvoorbeeld ook tegen een klant durven commerciëler te zijn. Bijvoorbeeld tegen de klant zeggen; we hebben dit project nu afgesloten, zou je mij kunnen aanbevelen in je netwerk. Dat zou ik vroeger nooit gedaan hebben, maar je leert de essentie van die kwaliteitsformulieren te begrijpen omdat je weet dat het allemaal niet vanzelf gaat. Dat soort dingen als kwaliteitsformulieren inbouwen is wel van belang in je cultuur. (consultant 9)</p>
<p>- Relationship feedback procedures and professional development</p>	<p>- Ja, zeker! (consultant 1)</p> <p>- Ook. Ik denk aan twee dingen; 1) persoonlijke ontwikkeling en 2) resultaten die we moeten opleveren voor de klant. (consultant 3)</p> <p>-Ja! (consultant 9)</p>
<p>- Formal and informal feedback procedures</p>	<p>- De formele feedback procedures zijn de functionering- en beoordelingsgesprekken. Dat zijn echt de momenten waarop je mensen feedback geeft in de zin van; je hebt het goed gedaan of je hebt je omzet niet gehaald of je hebt klachten gehad van een klant en daar moeten we het nog even over hebben. Dat vind ik belangrijke momenten. Je kan ook zeggen, en daar zijn we nu ook mee bezig, om die momenten veel meer te maken, dus nu heb je bijvoorbeeld in de zomer en winter die gesprekken. Maar je kan ook zeggen wij willen eigenlijk dat je binnen je projectteam door je collega's beoordeelt wordt. Zo creëer je het veel meer onder de projecten. Dat is wel interessant om te bekijken hoe je daar nu functionering en beoordeling aan kunt koppelen. In mijn ogen is dit een slag die je moet slaan, dus dan krijg je niet meer de momenten waarop ik als leidinggevende je beoordeel, maar je directe collega's. Dit is voor mij een ultieme feedback cultuur. Daar zijn wij nu nog niet het bedrijf voor, maar daar zijn we wel over na aan het denken en daarheen aan het werken. Als je ziet dat de werknemers groeien, dan weet je dat de werknemers de feedback hebben gebruikt. Dus als de houding en gedrag beter wordt en dat zie je terug aan de tevredenheid van de klant. Dus ik zie hoe zij met de klant omgaan, maar zij zien dat bij mij ook steeds meer hoe ik dat doe en daar zit dat stukje leereffect. Dus aan de houding en het gedrag op de werkplek, daar zie je het meest aan of de feedback daadwerkelijk is aangekomen en of er wat mee gebeurd. Hoe je met je team omgaat, hoe je met je klanten omgaat, hoe je een project inricht etc. allemaal voorbeelden waaraan je dat kunt zien. (consultant 1)</p>

	<p>- Hun functioneren en beoordeling. Wel of niet behalen van de leerdoelen die concreet zijn gemaakt in de verslagen van de functionering- en beoordelingsgesprekken. Iedereen maakt hier zijn eigen leerplan per jaar en dat is in die zin een redelijk free format, je mag dus je eigen map maken op basis van de feedback van je collega's. Maar wat dit plan ook is, er wordt wel periodiek naar gekeken en op gereflecteerd. (consultant 3)</p> <p>- De belangrijkste indicatie voor mij is of ze het echt paraat hebben. Met paraatheid bedoel ik; weten wat je ontwikkelpunten zijn en daar een verhaal bij hebben. Als ik dan zie dat zo iets lang duurt of dat je een beetje vergezochte verhalen uitkomen, dan moet daar aan gewerkt worden. (consultant 9)</p>
Feedback Environment (aspect of the context)	
- Source credibility	<p>- Ja daar vertrouw ik wel op. Ik denk dat ze heel eerlijk zijn ten opzichte van mij. Ik denk dat wij een dusdanige open cultuur hebben opgebouwd dat er niet gelogen wordt over bepaalde feedback en dat men elkaar niet naait om het zo maar te zeggen. Ik heb ook een regel gemaakt; er wordt niet geroddeld. Er wordt niet openlijk geroddeld over elkaar of over elkaars functioneren binnen projecten etc. Als dit wel gebeurd spreken mensen elkaar hier ook op aan en dat vind ik wel heel belangrijk. (consultant 1)</p> <p>- Ja ik vertrouw op zich de feedback wel, in zoverre dat, ik kijk altijd of ik er iets mee kan en of het ook bij mij past. Ik krijg soms nog weleens feedback waarvan ik denk, dat past helemaal niet bij mij. (consultant 2)</p> <p>- Ja, ik vertrouw de oproechtheid van de feedback en ik vertrouw ook in de kwaliteit van de feedback. (consultant 3)</p> <p>- Ik denk dat als een collega feedback geeft, dat altijd een reden heeft. Dus ik denk ook dat je er altijd wel iets mee moet doen. Wat je daarmee doet, of je hem/haar tevreden moet stellen of inhoudelijk moet oppakken zijn twee hele andere dingen. Maar over het algemeen is dit wel te vertrouwen. (consultant 4)</p> <p>- Nou daar vertrouw ik wel op, alleen ik ben er natuurlijk niet altijd mee eens. Zoals ik al eerder aangaf heeft dit te maken met de situatie. (consultant 5)</p> <p>- Daar vertrouw ik heel sterk op. (consultant 6)</p> <p>- Daar vertrouw ik wel veel op, zij weten er toch meer van dan ik. Omdat ik hier nu pas een jaar werk hebben zij meer ervaring binnen het bedrijf maar ook daar buiten. (consultant 7)</p> <p>- Als ik de mensen vertrouw, dan vertrouw ik de feedback ook zeker! (consultant 8)</p>

	<p>- Ja, die is wel open. Vroeger was ik een collega en nu dan directeur dus die rol verandert wel. Niet alles wordt zomaar tegen je gezegd wat vroeger wel gebeurde. Dus je moet dingen wel in perspectief zien. De feedback is altijd open, maar ik snap ook wel dat ze niet zomaar dingen gaan roepen, wat ze voorheen wel deden. (consultant 9)</p> <p>- Bij ons zit er eigenlijk nooit een kwade bedoeling achter. Collega's hebben het wel echt het beste met elkaar voor. Bij mij is nog nooit voorgekomen dat ik oplettend zou moeten zijn voor de feedback van een andere omdat er misschien een politieke reden achter zou zitten. Dus in die zin vertrouw ik heel erg op de feedback van mijn collega's. (consultant 10)</p>
- Feedback quality	<p>- Die vind ik als leidinggevende nog niet voldoende. Daar zijn we nu wel mee bezig om die steeds beter te maken. En waar dit aan ligt weten we niet, maar we weten wel dat het beter moet. We zijn al flink op weg met al die dingen die ik zojuist heb opgenoemd zoals open cultuur etc, maar we komen steeds dichterbij die open, lerende organisatie waar we naar streven. (consultant 1)</p> <p>- Ik vind de kwaliteit van feedback bij mij op de werkvlloer is op zich wel goed, omdat ie krachtig is, helder, mensen zijn ook niet bang om elkaar af en toe een beetje, laten we zeggen "pijn" te doen, wat niet meteen heel positief is. (consultant 2)</p> <p>- Zoals ik al zei is de kwaliteit erg hoog. (consultant 3)</p> <p>- Ik ervaar een hoge kwaliteit van feedback. Ik vind dat het een organisatie is waar de mensen echt aandacht hebben voor de feedback. Ik heb ook weleens in een organisatie gewerkt waar heel veel feedback werd gegeven, maar vooral over hoe mensen zich voelde en of ze een andere collega wel of niet leuk vonden. Dat is soms hele fijne feedback maar je schiet er niets mee op. (consultant 4)</p> <p>- Dat is van hoge kwaliteit, de feedback is altijd wel goed onderbouwd en er wordt niet zomaar iets gezegd vanuit emotie ofzo of feedback geven omdat het moet. (consultant 5)</p> <p>- Heel hoog. (consultant 6)</p> <p>- Redelijk hoog, ook verschilt de feedback natuurlijk per persoon, maar over het algemeen is deze wel redelijk hoog ja, want de keren dat ik feedback krijg kan ik er echt wat mee. (consultant 7)</p> <p>- Over het algemeen niet zo hoog. (consultant 8)</p> <p>- Over het algemeen wel goed. Ik vind het wel goed. Maar ik vind het soms wel te braaf of te lief. Het zou soms van mij wel wat pittiger mogen. Dus soms mag er wel een scheepje bovenop. Met name bij de 360-graden feedback. Daar spreek ik dat dan ook uit. Als er bijvoorbeeld 3 jaar op rij dezelfde dingen worden geroepen tijdens</p>

	<p><i>deze momenten, dan denk ik wat leer je daar nu nog van?! Ik probeer daar ook wel de toon voor te zetten, dat mensen wel wat kritischer mogen zijn. (consultant 9)</i></p> <p><i>- De kwaliteit van de manager is altijd wel hoog, en van collega's op de werkvloer is gemiddeld. Vaak omdat ze niet alle aspecten niet even goed kunnen beoordelen en niet iedereen evenveel tijd en energie steekt in het invullen van de feedback formulieren. Het verschilt per collega hoeveel aanvullingen ze beschrijven in de feedback formulieren. (consultant 10)</i></p>
- Feedback delivery	<p><i>Ik vind dat wel prima en dat is soms kritisch, soms open en soms met een grapje en soms serieus, soms in het kader van mijn beoordeling, soms is het formeel en soms informeel maar ik vind het eigenlijk allemaal wel prima. (consultant 1)</i></p> <p><i>- Ja, ikzelf sta er altijd wel open voor, ik denk dat je er alleen maar beter van wordt. (consultant 2)</i></p> <p><i>- Soms mag het wat luchtiger, dat is ook wel per persoon afhankelijk. Maar ik vind dat je de feedback niet te zwaar moet maken als het niet nodig is. (consultant 3)</i></p> <p><i>- Over het algemeen heel netjes. Uiteraard zijn er weleens uitschieters. (consultant 4)</i></p> <p><i>- Direct en ik ervaar het toch wel als prettig, want op die manier weet je wel echt waar je aan toe bent en probeert diegene er niet omheen te draaien. (consultant 5)</i></p> <p><i>- Soms dus zeer onprettig haha. (consultant 6)</i></p> <p><i>- Ja wel goed, vrij informeel. Weet je wat ik al aangaf met het aanleveren van dingen bijvoorbeeld, dan vraag ik per persoon hoe ze het aangeleverd willen hebben om confrontaties te voorkomen. Maar ik denk dat het verder informeel is en prettig. (consultant 7)</i></p> <p><i>- Dat is zeker niet onprettig, Als je echt feedback nodig hebt dan kan het helpen en als je hoofd er niet naar staat dan denk je wel van doe maar een andere keer. (consultant 8)</i></p> <p><i>- Constructief en open! (consultant 9)</i></p> <p><i>- Ja dat vind ik wel prettig. Sowieso als je met feedback formulieren werkt dan heb je in ieder geval een eerste beeld van de feedback die iemand jou geeft. En dan heb je ook even de tijd om er over na te denken, of je het terecht vind bijvoorbeeld of niet. En het beste is om het op een later stadium dit samen te bespreken en te nuanceren. Dan snap je elkaar ook wat beter. Door het gebruik van deze formulieren heb je in ieder geval een eerste beeld en daarna kun je het 1-op-1 wel samen bespreken. (consultant 10)</i></p>
- Favourable	<p><i>- Ik krijg vaak de feedback van; goh hadden we dit niet beter zo en zo</i></p>

<p><i>Feedback/Unfavourable feedback</i></p>	<p><i>moeten doen, maar ik ervaar dit eigenlijk niet als iets negatiefs. Ik kan negatieve feedback heel snel vertalen naar positieve feedback. Ik ben namelijk blij als iemand eerlijk zijn of haar mening geeft over bepaalde zaken. (consultant 1)</i></p> <p><i>- Voornamelijk positieve feedback (consultant 2)</i></p> <p><i>- De laatste tijd vooral veel positieve feedback. Dit is niet altijd zo geweest maar de laatste tijd is het echt overwegend positief. (consultant 3)</i></p> <p><i>- Ik vind dat bij ons het positieve en negatieve feedback wel heel erg in evenwicht is. (consultant 4)</i></p> <p><i>- Voornamelijk positief, want bij ons proberen we ons te concentreren op de krachten van de mens en juist in te zetten op wat iemand goed kan en niet op de minpunten te concentreren (de zwakke punten van mijn collega's). (consultant 5)</i></p> <p><i>- Negatieve feedback. (consultant 6)</i></p> <p><i>- Beide, en als het negatieve feedback is dan is het vooral positief bedoelt. Dus ze zullen nooit zeggen dit heb je verkeerd gedaan, maar eerder iets als; dit had je de volgende keer beter kunnen doen enz. (consultant 7)</i></p> <p><i>- Ja, eigenlijk een mix van beiden soorten feedback. (consultant 8)</i></p> <p><i>- Ik denk wat meer negatieve feedback. Omdat mijn rol betekent dat ik hoor wat er beter moet of kan. Maar ik zie dit niet als negatief. (consultant 9)</i></p> <p><i>- Voornamelijk positieve. (consultant 10)</i></p>
<p><i>- Source availability</i></p>	<p><i>- Altijd! We hebben voor junioren zelfs specifieke coaching trajecten, dus die hebben een eigen coach. Die coach begeleidt hun ook en geven maandelijks feedback. (consultant 1)</i></p> <p><i>- Daar is op zich wel veel mogelijkheid toe bij ons. Ik denk dat vrijwel iedereen open staat voor feedback vragen en ik denk ook dat mijn collega's heel makkelijk te benaderen zijn, dus ik weet niet zo goed of dit in andere bedrijven ook zo werkt, maar bij ons is er geen enkele drempel om bij een collega feedback te vragen. (consultant 2)</i></p> <p><i>- Altijd en ongevraagd krijgen we het ook al haha! (consultant 3)</i></p> <p><i>- Altijd! (consultant 4)</i></p> <p><i>- Altijd, ik hoeft maar te bellen en zelfs na het werk is dit mogelijk. (consultant 5)</i></p> <p><i>- Dat kan altijd! (consultant 6)</i></p>

	<p>- Heel goed mogelijk, dat kan eigenlijk altijd. Ik kan bij wijzen van op dit moment bellen en vragen om feedback. (consultant 7)</p> <p>- Altijd, we zijn een hele open cultuur. (consultant 8)</p> <p>- Altijd, in de werkplek settings die belangrijk zijn, de mentorafspraken, als je wilt sparren met mij. Dus ik denk dat daar meer dan genoeg ruimte voor is. (consultant 9)</p> <p>- Ja, dat is bij ons wel in grote mate, je kan altijd terecht bij collega's, medewerkers binnen het bedrijf, je manager. Bij de klant zelf is dit misschien in mindere mate omdat je dan voorzichtiger met zo'n iemand moet omgaan, dus je kunt niet constant vragen op feedback omdat je wel hun consultant bent. (consultant 10)</p>
- Promotes feedback seeking	<p>- Dat wordt altijd positief gewaardeerd. (consultant 1)</p> <p>- Ik denk, wat ik al aangaf, dat mensen het niet vervelend vinden als ik iets aan ze vraag. Ik heb het idee dat ze altijd open staan om mij te helpen. Over het algemeen heb ik het idee dat ze mij wel een "aardige" jongen vinden. (consultant 2)</p> <p>- Ja, ik denk dat geen probleem is binnen organisatie 3. (consultant 3)</p> <p>- Ook altijd! (consultant 4)</p> <p>- Dat wordt heel erg gewaardeerd. Bij ons is het zo dat gewaardeerd wordt dat men elkaar helpt en feedback hoort daar ook bij. (consultant 5)</p> <p>- Het wordt gewaardeerd als ik hierom vraag. (consultant 6)</p> <p>- Ik denk dat dit zeker gewaardeerd wordt. (consultant 7)</p> <p>- Dat wordt zeker gewaardeerd, dat wordt zelfs gezien als een gevoel van waardering voor diegene aan wie je het vraagt. (consultant 8)</p> <p>- Dat wordt zeker gewaardeerd. (consultant 9)</p> <p>- Ja, de meeste collega's vinden het totaal niet vervelend. Maar leidinggevende die werken bij de klant hebben dit niet altijd. (consultant 10)</p>
- Feedback environment in organization	<p>- Ja, dat zijn we inderdaad heel erg aan het doen. Dit is niet binnen elk bedrijf zo. Ik zie binnen andere organisaties bijvoorbeeld de leidinggevende worstelen met zijn/haar rol. Ik probeer daar wel zoveel mogelijk in te betekenen zoals ik al eerder heb laten zien. (consultant 1)</p> <p>- Ik denk dat wel gecreëerd wordt bij ons, zoals ik inderdaad al zei, dat er een soort van feedback structuur vanuit de organisatie is opgezet, er wordt ook wel op gehamerd door collega's, dat van elkaar leren ontzettend belangrijk is, we hebben los van dat soort feedback</p>

	<p><i>momenten hebben we ook allerlei kennis sessies en kennis overdrachten waarbij feedback een belangrijke rol speelt. Hier bevraag je elkaar bijvoorbeeld over een bepaald onderwerp, dat is dan voor ons ook een soort van feedback momentje, dus ja ik denk wel dat daar genoeg tijd en energie in wordt gestoken vanuit de organisatie.</i> (consultant 2)</p> <p><i>- Ja, zoals eerder vermeld krijgen we die constant en spontaan en zijn er ook nog structurele momenten waarop dit gedaan wordt, dus heel erg.</i> (consultant 3)</p> <p><i>- Ja, ik denk dat die wel enigszins gecreëerd wordt. Als het gaat om de openheid, de inhoud en de kwaliteit van de feedback, dan is dat er wel. Het is soms lastig qua tijd om feedback te geven aan elkaar, dus je zou af en toe wel meer tijd aan elkaar mogen besteden.</i> (consultant 4)</p> <p><i>- Heel erg, dat is bij ons de kern van het samenwerken, elkaar constant aanspreken en zoveel mogelijk ondersteunen.</i> (consultant 5)</p> <p><i>- Organisatorisch is dit niet het geval. Het is vooral een-op-een feedback. Dus ik denk dat die omgeving niet gecreëerd wordt.</i> (consultant 6)</p> <p><i>- De werkomgeving is vooral erg open waardoor ik het gevoel heb dat feedback wel wordt ondersteund, maar het is niet zo ingericht als bijvoorbeeld van; we hebben nu hard gewerkt laten we nu weer even 5 min. feedback geven. Elk uur moet geschreven worden en verdiend worden dus daardoor is er minder tijd om constant te overleggen. Wel hebben we eens in de drie maanden een officieel feedback moment.</i> (consultant 7)</p> <p><i>- Buiten de formele sessies om, wordt dit eigenlijk niet echt gecreëerd.</i> (consultant 8)</p> <p><i>- Ik denk dat wij daar heel herkenbaar mee bezig zijn, vooral omdat wij weten waar de belangrijke aspecten van een project zitten. Het intake gesprek, er wordt een offerte gemaakt, dit wordt gecontroleerd. Er ontstaat heel veel feedback omdat je dingen moet afstemmen met de klant. Evaluatiemomenten ook bijvoorbeeld. Ik denk dat de consultancy wereld, een wereld is waar je heel snel leert omdat ik denk dat daar heel veel natuurlijke feedback momenten inzitten.</i> (consultant 9)</p> <p><i>- Ja, bij organisatie 9 wordt er wel echt gezorgd dat er feedback gegeven wordt. Denk aan die structurele feedback formulieren, maar ook het promoten van feedback op de werkvoer.</i> (consultant 10)</p>
Work Pressure (aspect of the context)	<p><i>- De werkdruk is bij ons zeker wel hoog ja! En die is hoog omdat we een commercieel bedrijf zijn, dus je moet er wel voor zorgen dat je omzet wordt gehaald. Dus die adviseurs bij ons hebben targets/doelstellingen. Dus die zijn het werk die je moet binnen halen. En dat moet je dan maar even zien te bereiken en de gemiddelde adviseur bij ons zit rond de 10 projecten per jaar. En als ik bijvoorbeeld</i></p>

	<p><i>met een klant zit die een hele turn-around wil doen binnen hun bedrijf, dan is dat voor mij heel hard werken. Ze moeten wel begrijpen wat je gaat doen en hoe je het gaat doen. Je moet echt voor de volle honderd procent presteren want zij betalen jou daarvoor en dat maakt de werkdruk hoog ook al is er een lage ziekteverzuim bij ons, dus er is genoeg tevredenheid. (consultant 1)</i></p> <p><i>- Ja, zeker weten! (consultant 2)</i></p> <p><i>- Ja, dat vind ik een relatief begrip. De ene keer meer dan de ander. Ik denk wel dat het consultancy vak gewoon hard werken is dus over het algemeen denk ik wel een hoge. (consultant 3)</i></p> <p><i>- Ja, dat heerst er wel. (consultant 4)</i></p> <p><i>- Ja er is best een hoge werkdruk al zeg ik het zelf, maar ja wat is hoog. Dit is voor mijn collega misschien weer anders. Dus dat is persoonlijk. (consultant 5)</i></p> <p><i>- Ik vind de werkdruk redelijk hoog, maar ik hoor ook andere mensen zeggen van ja maar ik heb het nog veel erger dus ik denk dat die per persoon verschilt. Op dit moment vind ik het in ieder geval redelijk hoog. (consultant 6)</i></p> <p><i>- Verschilt per moment eigenlijk. Dit is afhankelijk van het aantal projecten dat loopt en het aantal incidenten dat opgelost moeten worden. Het kan wel erg hoog zijn wanneer bijvoorbeeld vijf klanten tegelijkertijd een oplossing willen hebben. Dan moet je flink aan de slag. Maar er zijn ook dagen dat je rustig op kantoor zit. (consultant 7)</i></p> <p><i>- Ja, er heerst een redelijk hoge werkdruk. (consultant 8)</i></p> <p><i>- Ja die is wel hoog. (consultant 9)</i></p> <p><i>- Ja, er wordt altijd wel verwacht dat je meer doet dan dat de klant van je verwacht en dat je veel initiatief neemt dus in die zin is er wel een hoge werkdruk binnen het bedrijf. Maar we werken weleens voor overheidsorganisaties en als we dan gedetacheerd zijn dan merk je wel dat de werkdruk om je heen wat minder hoog is, maar dan wordt alsnog van ons verwacht dat we wel een stapje extra zetten. (consultant 10)</i></p>
<i>- Relationship work pressure and feedback seeking behaviour</i>	<p><i>- Daar heb ik wel genoeg over gezegd. Ik denk dat dit per situatie verschilt. (consultant 1)</i></p> <p><i>- Ik merk dat ik hierdoor minder feedback vraag, want je hebt geen tijd om elkaar op bepaalde dingen aan te spreken. Vandaar dus dat bewuste momentje aan het begin en aan het eind van het project om even met elkaar aan tafel te zitten. Daarbij moet iedereen even alles van zich af laten vallen en even rustig met elkaar gaan zitten en gaan kijken wat er wel goed is gegaan en wat er niet goed is gegaan. Maar ja als er veel werkdruk is en iedereen daardoor voortdurend druk bezig is, is er minder tijd voor feedback.</i></p>

	<p>(consultant 2)</p> <p>- <i>Ik denk dat dit bij ons er redelijk los van staat. Dus druk of niet druk, wij nemen altijd wel de tijd om dit te doen.</i> (consultant 3)</p> <p>- <i>Ik denk in het algemeen dat een hoge werkdruk een negatieve invloed op feedback heeft, omdat de tijd en rust ontbreekt om even te reflecteren.</i> (consultant 4)</p> <p>- <i>Naja als je werkdruk vertaald naar intensief samenwerken dan geef je elkaar daardoor meer feedback om dat je dan dicht op elkaars huid zit. Maar aan de andere kant kun je het vertalen naar ik heb het veel te druk om feedback te vragen, dus er is geen tijd hiervoor. Daar zit een parabool in denk ik.</i> (consultant 5)</p> <p>- <i>Hierdoor ga ik minder feedback vragen, als ik het heel druk heb met mijn werkzaamheden dan heb ik eigenlijk weinig tijd om feedback te vragen en dan sluit ik me meer af om mijn taken af te ronden.</i> (consultant 6)</p> <p>- <i>Dat zorgt ervoor dat je dit veel minder doet, omdat je er nauwelijks tijd voor hebt.</i> (consultant 7)</p> <p>- <i>Juist niet, ik kom hier niet aan toe. En neem er dus ook geen tijd voor.</i> (consultant 8)</p> <p>- <i>Het is wel zo dat door die hoge werkdruk veel feedback ontstaat. Je kunt werkdruk niet wegnemen, je kunt er alleen voor zorgen dat mensen er beter mee om kunnen gaan. De feedback waar ik vraag naar op zoek ga is dan; hoe ga je met die werkdruk om? Hoe ze denken over het werk? Hoe ze het indelen? Hoe hun opdrachtenportefeuille eruit ziet. Dat soort dingen. Veel van de feedback heeft wel te maken met het hanteren van de werkdruk.</i> (consultant 9)</p> <p>- <i>Mijn ervaring is juist dat als de werkdruk hoog is dat je heel erg in de waan van de dag zit en dat je dan dus minder bezig bent met feedback vragen.</i> (consultant 10)</p>
Learning from errors (aspect of the context)	<p>- <i>Ja, zoals ik al zei daar werken we naartoe. Dat hebben we ook wel georganiseerd hoor. Ik ga naar de 10 grootste klanten toe en vraag hun dan; ben je tevreden over wat we geleverd hebben en wat kan ik nog leren van jou proces. En dan krijg je altijd een fantastisch gesprek over hoe zij vonden dat de processen zijn verlopen. Wij zijn dus wel van die openheid.</i> (consultant 1)</p> <p>- <i>Ik denk dat ik over het algemeen niet vaak twee keer dezelfde fout meer maak. Dus ik denk dat ik wel leer van mij fouten.</i> (consultant 2)</p> <p>- <i>Ja, van de een beter dan de andere. Je hebt fouten waarbij je denkt van een ezel stoot zich niet twee keer aan dezelfde teen en tegelijkertijd zijn er altijd valkuilen waar ik toch weleens in stap. Ik</i></p>

	<p><i>denk dat je mild voor jezelf moet zijn hierin anders word het onwerkbaar op de werkvloer. (consultant 3)</i></p> <p><i>- Meestal maak ik dezelfde fouten niet nog een keer. (consultant 5)</i></p> <p><i>- Heel erg. (consultant 6)</i></p> <p><i>- Daar leer je zeker van, ik heb ooit een fout gemaakt. Die was redelijk wat werk om te herstellen. Ik had op een verkeerde laptop een verkeerde applicatie geïnstalleerd waardoor die laptop verpest is. Voortaan denk ik wel eerst na over de gevolgen van mijn acties en zo'n fout zal ik nooit meer maken in de toekomst. (consultant 7)</i></p> <p><i>- Ik hoop toch niet dat ik dezelfde fout nog eens maak. (consultant 8)</i></p> <p><i>- Ja, ik leer daar wel van. Door na te denken over de impact van een bepaalde verandering die je doorvoert die heel logisch klinkt. Bijvoorbeeld; het lukt niet om in je eentje 50 man te beoordelen. Iedereen snapt dat. Maar zodra je dit organisatorisch probeert te veranderen dan zijn mensen het snel oneens. Dus dan heb ik daar wel van geleerd. Dat in 1-op-1 situaties mensen daar begrip voor tonen en meedenken niet hetzelfde is als dat het goed is afgestemd en daar moet je een oplossing voor zoeken. (consultant 9)</i></p> <p><i>- Ja, daar leer je altijd van! Sommige fouten kan je helaas niks aan doen. Maar je probeert altijd te voorkomen om dezelfde fouten niet nogmaals te maken. (consultant 10)</i></p>
<p><i>- Relationship learning from errors and feedback seeking behaviour</i></p>	<p><i>- Dat ligt eraan wat voor soort fout het is. Tijdens een project richting klanten toe dan moet je er natuurlijk meteen op anticiperen. Maar ik ben niet bang om fouten te maken, want ik vind dat als je geen fouten maakt niet meer waardevol bent voor je bedrijf. Dan ben je werkdood. De vraag is meer als er een moment is waar er een fout optreedt ben je die dan bereid om samen op te lossen en daar feedback op te vragen en dan is het goed. En op het moment dat je dit niet doet, ja dan heb je geen feedback cultuur. Dan heb je ook angst in je organisatie. Dat is wel iets waar ik probeer op te letten. Bij ons zal niet echt erop worden aangesproken als er een fout wordt gemaakt. Er wordt nooit heel erg moeilijk over gedaan. Maar er wordt wel naar gekeken over hoe je er van kan leren en hoe gaan we dit de volgende keer doen. Dat doen we dan wel. (consultant 1)</i></p> <p><i>- Ik denk dat feedback vragen zeker een oplossing is. Op het moment dat je een fout maakt, krijg je bij ons sowieso wel feedback en vaak weet je zelf al dat je die fout hebt gemaakt en ik denk dat het dan belangrijk is om vervolgens die fout niet nog een keer te maken. (consultant 2)</i></p> <p><i>- Ik ben er van overtuigd dat als je een week lang geen fout hebt gemaakt dat je waardeloos hebt gepresteerd. Maar wat zijn fouten, ik denk dan aan dingen gaan doen zonder anderen daarin te betrekken en dan erachter kom dat het niet oplevert wat ik had gehoopt en</i></p>

	<p><i>voorkomen had kunnen worden als ik daar collega's in had betrokken. Dat vind ik toerekenbare fouten die je niet moet maken. (consultant 3)</i></p> <p><i>- Ik probeer het natuurlijk eerst altijd zelf op te lossen, maar als het om een crisis situatie betreft dan is het wel slim om even wat meer feedback te vragen dan gebruikelijk. Ik wacht hier wel altijd mee totdat het niet meer kan. (consultant 4)</i></p> <p><i>- Meestal als ik een fout heb gemaakt heb ik de feedback al gehad. Dus ik ga in deze situatie niet snel feedback vragen. (consultant 5)</i></p> <p><i>- Nee ik ga niet meteen feedback vragen, maar ik vind dit lastig te benoemen. Wij werken altijd met conceptversies, waarbij de ruwe lijnen worden geschatst. Ik wil dan graag feedback van mijn collega's voordat ik in detail ga en het helemaal alleen ga uitwerken. (consultant 6)</i></p> <p><i>- Tijdens projecten werken we in een team en wordt er over en weer feedback gevraagd over dit soort situaties. (consultant 7)</i></p> <p><i>- Ik probeer het eerst zelf op te lossen, voordat ik überhaupt feedback ga vragen. (consultant 8)</i></p> <p><i>- Als consultant had ik vroeger de neiging om deze fouten zelf op te lossen. Maar nu als directeur kan ik het niet altijd zelf oplossen. Het is vaak of te veel of te groot. Dus ik kan het niet zelf rechtdelen, dit moet je altijd met anderen doen. Dus wat ik dan altijd doe, is met anderen in gesprek gaan om dat dan te doen. En als consultant heb je dan al gauw de valkuil om dit dicht te lopen. (consultant 9)</i></p> <p><i>- Als ik het zelf kan oplossen dan doe ik dat natuurlijk meteen maar in een later stadium, en dat merk je vanzelf, dan zal het wel ter sprake komen dat je feedback moet gaan vragen. (consultant 10)</i></p>
Feedback Seeking behaviour	
-Frequency	<p><i>- Dat is afhankelijk van de situatie en de projecten denk ik en van de mensen en waarmee je bezig bent. (consultant 1)</i></p> <p><i>- Ik vraag niet zoveel om feedback, en als ik dan al om feedback vraag in een situatie waarin ik dat doe dan is het inderdaad net voor of na het opleveren van een bepaalde dienst/project. (consultant 2)</i></p> <p><i>- Ik denk zeker dat in het begin ik er veel te veel om vroeg en dat kwam gewoon door hoe wij het als organisatie doen, dus wij zijn nogal feedback georiënteerd. Als ik daar nu op terugkijk dan merk ik dat ik bijna heel de dag bezig was met die feedback en in die fase van mijn leven deed dat nog zoveel met mij dat het zelfs negatieve impact kreeg op de stukken die ik moest schrijven. Ik denk dat daar op dit moment het juiste midden in heb gevonden. (consultant 3)</i></p> <p><i>- Ik vraag wel redelijk wat om feedback. Ik zit in een organisatie met</i></p>

	<p><i>verschillende lagen. Dus er is altijd wel een controle van mensen die dingen moeten goedkeuren. Maar ik moet ook een bepaald proces doorlopen, want die accreditatie die loopt al en als ik dan eindeloos moet wachten of dingen worden goedgekeurd dan kun je eeuwig wachten en dat schiet niet op. Dus dan ga je eerder feedback vragen, maar dat ga je niet eindeloos doen omdat dingen toch op tijd moeten worden aangeleverd. (consultant 4)</i></p> <p><i>- Ik vraag eigenlijk weinig om feedback, omdat ik nogal zelfstandig ben. (consultant 5)</i></p> <p><i>- Ik weet dat ik het toch wel krijg, dus ik vraag er ook niet om. (consultant 6)</i></p> <p><i>- Ik had onlangs bijvoorbeeld een project waar ik mee bezig was en toen zat ik bij een gesprek met twee klanten en mijn mentor. Na dit gesprek heb ik wel even aan mijn mentor gevraagd hoe hij vond dat ik het deed. Maar ik denk dat het ook te maken heeft met diegene wie je samenwerkt of je sneller om feedback vraagt omdat je dan ook afvraagt of diegene je kan beoordelen en genoeg ervaring heeft zodat je daadwerkelijk iets aan de feedback hebt. Ik denk dat dus dat je vaker feedback vraagt aan diegene waar je veel mee samenwerkt en dezelfde werkzaamheden heeft als jou, want een bijvoorbeeld een ontwikkelaar kan minder goede feedback op mijn werkzaamheden geven, dus dat vraag ik vaker aan iemand die hetzelfde doet als ik. Dus ik vraag het eigenlijk regelmatig. (consultant 7)</i></p> <p><i>- Ik vraag eigenlijk niet zo heel vaak om feedback. (consultant 8)</i></p> <p><i>- Te weinig, dat zou ik eigenlijk wel meer moeten doen. In de structurele feedback vraag ik hier wel eens om, maar in de dagelijkse feedback zou ik dit meer moeten doen. (consultant 9)</i></p> <p><i>- Niet zo vaak, zoals ik al zei alleen als het minder goed gaat. (consultant 10)</i></p>
- Strategy	<p><i>- Ja, daar heb ik zojuist eigenlijk antwoord op gegeven. Ik ben wat dat betreft zelf wel proactief in feedback vragen. (consultant 1)</i></p> <p><i>- Ik ben niet zo proactief. Dat gaf ik al eerder aan, ik vraag niet zoveel om feedback, ik ga ook meestal gewoon aan de slag en ik heb altijd het idee dat mensen wel aan de bel trekken op het moment dat ze het niet goed vinden gaan. Ik zou er wel wat pro actiever in moeten zijn, maar dat is natuurlijk ook wel een van mijn leerpunten. (consultant 2)</i></p> <p><i>- Ja, ik heb afwisselende periodes moet ik zeggen. In onze manier van werken is het eigenlijk al geregeld dus je weet al dat je feedback krijgt en moet geven. Ik denk soms weleens dat we teveel feedback krijgen en geven. Dus het heeft voor mij vooral met het doel en resultaat gericht werken te maken, als ik een week heb waarin ik gewoon echt druk ben dan ben ik daar op gefocust en ben ik minder vatbaar voor dingen als hoe doen we dit nu samen etc. (consultant 3)</i></p>

	<p>- Hangt er vanaf wat voor type organisatie het is. In deze situatie vraag ik redelijk wat om feedback. Ik ben zelf niet iemand die dat heel makkelijk doet, dus ik moet mezelf heel veilig in een situatie voelen wil ik dat gaan doen. (consultant 4)</p> <p>- Dit sluit eigenlijk een beetje aan bij wat ik al eerder zei; ik ben als het moet wel proactief om feedback te vragen, maar het komt niet vaak voor dat dit nodig is. (consultant 5)</p> <p>- Nee, ik ben meer een afwachtend type. Ik zou eigenlijk meer feedback moeten vragen. (consultant 6)</p> <p>- Ik probeer wel proactief te zijn haha, maar ik zou het wel vaker moeten doen! (consultant 7)</p> <p>- Ik wacht meer totdat anderen mij geven. Alleen de mensen waar ik zelf voor verantwoordelijk ben geef ik wel feedback. (consultant 8)</p> <p>- Nee, ik vind mezelf niet heel proactief. Ik moet het mezelf echt voornemen. Ik ben bewust bezig met feedback van anderen waardoor ik mezelf weleens vergeet. Ik zal mezelf niet echt proactief noemen maar ik weet wel dat ik er aandacht voor moet hebben. (consultant 9)</p> <p>- Nee vind ik niet zo, omdat het eigenlijk wel goed gaat de laatste tijd op het werk. Ik zal pas feedback gaan vragen als het minder goed gaat. Op het moment dat alles lekker loopt zal ik daar minder om vragen. (consultant 10)</p>
- Source	<p>- Van mijn collega's gewoon binnen projecten. En van de raad van toezicht, omdat dit het orgaan is wat boven mij zit. Die geven meer feedback in de zin van controle. (consultant 1)</p> <p>- Bijna altijd van mijn collega's maar dat zijn in sommige gevallen dus ook mijn direct leidinggevenden dat is weliswaar hiërarchisch niet zo, het zijn gewoon collega's, en in het bedrijf zijn we allemaal gelijk, alleen zij zijn hoger in senioriteit zal ik maar zeggen en zij een functie die gewoon meer verantwoordelijkheid met zich meebrengt, daardoor automatisch staan ze automatisch hoger in rang. (consultant 2)</p> <p>- Dat is wel interessant, wij hebben 4 managers binnen onze organisatie. Om jouw een beeld te geven dat zijn ook meteen mensen waarmee ik offertes schrijf, dat zijn ook de mensen die voor mij schrijven dus de manier hoe wij dit doen is niet echt top-down en dat maakt eigenlijk dat ik van alles en iedereen feedback krijg; collega's, leidinggevenden, klanten etc. (consultant 3)</p> <p>- Dat is wel interessant, wij hebben 4 managers binnen onze organisatie. Om jouw een beeld te geven dat zijn ook meteen mensen waarmee ik offertes schrijf, dat zijn ook de mensen die voor mij schrijven dus de manier hoe wij dit doen is niet echt top-down en dat maakt eigenlijk dat ik van alles en iedereen feedback krijg; collega's, leidinggevenden, klanten etc. (consultant 4)</p> <p>- Op dit moment vooral collega's, in het begin was dit vooral de</p>

	<p><i>leidinggevende maar die verwacht dat wij dat op een gegeven moment zelf doen zodat hij dat zo min mogelijk hoeft te doen. (consultant 5)</i></p> <p>- <i>Leidinggevende (consultant 6)</i></p> <p>- <i>Van beiden, ik merk namelijk wel dat als ik iets moet aanleveren, ik aan mijn collega's vraag wat zij er van vinden want dit gebeurd ook andersom. En mijn mentor geeft me natuurlijk waar het nodig is feedback op mijn werkzaamheden. (consultant 7)</i></p> <p>- <i>Vooral van mijn leidinggevende. (consultant 8)</i></p> <p>- <i>In ieder geval van mijn leidinggevende en bestuurder. Waar ik ook structureel voortgangsgesprekken mee heb. Die spreken mij overigens ook tussendoor aan. Mijn HR-manager. En ik heb ook nog een hele vertrouwde collega die geeft mij ook vaak advies en die zegt ook ongevraagd wat hij van mijn handelen vind. Dat zit er eigenlijk standaard in. Ik zou zelf meer aandacht moeten hebben voor het dagelijkse feedback door te vragen aan mensen; goh wat valt je nu op als het om mijn rol gaat? Maar in principe doe zou ik dat net zo goed doen bij een junior als bij een senior. Het is wel zo dat senior consultants daar makkelijker mee aankomen zetten omdat die wat meer volwassen zijn. Junioren zijn wat voorzichtiger met betrekking tot mijn rol als directeur. (consultant 9)</i></p> <p>- <i>Het meest van mijn direct leidinggevende en afhankelijk van de opdracht is dat dan een medewerker die werkzaam is bij de klant, of een collega die op dat moment mijn leidinggevende is. (consultant 10)</i></p>
Type	<p>- <i>Beiden. Zoals ik al zei collega's zijn wat informatiever qua feedback en dat motiveert je. En evaluatie is meer vanuit raad van toezicht van de commissarissen. (consultant 1)</i></p> <p>- <i>Voornamelijk informatief denk ik, en waarom het is vooral uitleggen hoe zij dingen aanpakken zodat ik daarvan kan leren. Het komt ook weleens voor dat ze mij aanspreken op hetgeen wat ik heb gedaan maar het komt vaker voor dat zij juist uitleggen hoe zij juist iets zouden aanpakken en daar kan ik vervolgens voor mezelf weer uithalen wat ik van belang vind. (consultant 2)</i></p> <p>- <i>Vooral evaluatief, maar ook informatief, net als dat ik nu bijvoorbeeld een offerte aan het schrijven ben voor de gemeente dan hoor ik van een collega; denk aan dit en dat, want ik heb toevallig bij de gemeente gewerkt. (consultant 3)</i></p> <p>- <i>Ik denk vooral informatieve. Zoals ik al zei gaat de feedback vooral over inhoudelijke dingen. (consultant 4)</i></p> <p>- <i>Meer evaluatief, we krijgen praktijkvoorbeelden, hoe is het verlopen en voortaan zou je het anders kunnen doen want, blabla (consultant 5)</i></p> <p>- <i>Vooral informatief. (consultant 6)</i></p>

	<p>- Voornamelijk informatief, ik denk ook dat de ICT een sector is waar er niet zoveel omheen gedraaid wordt. Maar ook als ik met de klant een afspraak maak moet je concrete afspraken maken. Dus informatie feedback staat wel centraal. (consultant 7)</p> <p>- Meestal over organisatie sensitiviteit. Ik denk dit zowel evaluatief als informatief is, maar voornamelijk evaluatief. (consultant 8)</p> <p>- Ik krijg heel veel informatie feedback over projecten, het functioneren van mensen. De evaluatieve feedback krijg ik vooral op de structurele momenten.(consultant 9)</p> <p>- Vaak evaluatieve. (consultant 10)</p>
Feedback	
- Quality	<p>- Die vind ik als leidinggevende nog niet voldoende. Daar zijn we nu wel mee bezig om die steeds beter te maken. En waar dit aan ligt weten we niet, maar we weten wel dat het beter moet. We zijn al flink op weg met al die dingen die ik zojuist heb opgenoemd zoals open cultuur etc, maar we komen steeds dichterbij die open, lerende organisatie waar we naar streven. (consultant 1)</p> <p>- Ik vind de kwaliteit van feedback bij mij op de werkvloer is op zich wel goed, omdat ie krachtig is, helder, mensen zijn ook niet bang om elkaar af en toe een beetje, laten we zeggen "pijn" te doen, wat niet meteen (consultant 2)</p> <p>- Zoals ik al zei is de kwaliteit erg hoog. (consultant 3)</p> <p>- Ik ervaar een hoge kwaliteit van feedback. Ik vind dat het een organisatie is waar de mensen echt aandacht hebben voor de feedback. Ik heb ook weleens in een organisatie gewerkt waar heel veel feedback werd gegeven, maar vooral over hoe mensen zich voelde en of ze een andere collega wel of niet leuk vonden. Dat is soms hele fijne feedback maar je schiet er niets mee op. (consultant 4)</p> <p>- Dat is van hoge kwaliteit, de feedback is altijd wel goed onderbouwd en er wordt niet zomaar iets gezegd vanuit emotie ofzo of feedback geven omdat het moet. (consultant 5)</p> <p>- Heel hoog. (consultant 6)</p> <p>- Redelijk hoog, ook verschilt de feedback natuurlijk per persoon, maar over het algemeen is deze wel redelijk hoog ja, want de keren dat ik feedback krijg kan ik er echt wat mee. (consultant 7)</p> <p>- Over het algemeen niet zo hoog. (consultant 8)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Over het algemeen wel goed. (consultant 9) - De kwaliteit van de manager is altijd wel hoog, en van collega's op de werkvloer is gemiddeld. Vaak omdat ze niet alle aspecten niet even goed kunnen beoordelen en niet iedereen evenveel tijd en energie steekt in het invullen van de feedback formulieren. Het verschilt per collega hoeveel aanvullingen ze beschrijven in de feedback formulieren. (consultant 10)
- Structural feedback	<p><i>Consultant 1:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 keer in de week kennissessies - 1 keer in de 7 weken 10 minuten gesprekken - 4 keer per jaar organisatiebreed (organisatorische feedback) - 1 keer per jaar team uitje (persoonlijke feedback) - 1 keer per jaar beoordeling/funcioneringsgesprekken <p><i>Consultant 2:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2/3 keer per jaar structurele feedback - 1 keer per jaar beoordelingsgesprekken <p><i>Consultant 3:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 keer in de acht weken - wekelijks structurele feedback (afhankelijk van project) <p><i>Consultant 4:</i> -</p> <p><i>Consultant 5:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 keer per jaar structurele feedback (waarvan 1 keer de beoordelingsgesprekken) <p><i>Consultant 6:</i> -</p> <p><i>Consultant 7:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 tot 4 keer per jaar evaluatie - 1 x per jaar beoordelingsgesprekken <p><i>Consultant 8:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 360-graden feedback - beoordelingsgesprekken <p><i>Consultant 9:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 keer per jaar 360-graden feedback - 1 keer per jaar beoordelingsgesprekken <p><i>Consultant 10:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - gemiddeld 3/4 keer per jaar evaluatie - 1 keer per jaar beoordelingsgesprekken.
- Difference spontaneous and structural feedback on learning	<ul style="list-style-type: none"> - De structurele feedback hebben we ongeveer 2 a 3 keer per jaar zo'n moment. Ik leer meer van de spontane feedback omdat dit meestal direct toepasbaar is. (consultant 2)

	<p>- Het verschil zit hem in dat de structurele feedback echt georganiseerd is en de spontane popt op om het zo maar te zeggen. Ik geloof in, en dat zie ik bij mezelf maar ook bij anderen, leren in het werk. Wij maken vaak onderscheid tussen leren in het werk en leren naast het werk. Leren naast het werk moet je denken aan cursussen of academisch leren. Wat wij doen in projecten is leren in het werk, dus dat betekent dat een van mijn meer junioren collega's met mij meegaat, of een dag meeloopt, of mij helpt met een stuk schrijven en dat ik daar dan op reflecteer en daar geloof ik heel erg in. Omdat dat feedback on the spot is, dat is on top of mind op het moment dat het zich voordoet echte action learning. Daar leer ik persoonlijk het meest van, omdat de situatie nog levendig is dus je kunt in termen van feedback ook het meest levendig pakken en beschrijven je kunt dan ook meteen heel de feedback loop het beste doornemen, de feiten kunnen je makkelijk terughalen, de emoties die erbij spelen kunnen je het beste terughalen je kunt er echt op inspelen en je kunt de andere meteen vragen; hoe dan? Als dit zich nog een keer voordoet hoe zouden we dat dan anders kunnen doen? De enige momenten waarop het misschien spannend wordt is als er een hele dikke laag emotie in zit, want dan kun je er nog niet echt naar luisteren want dan is het even teveel. Bijvoorbeeld als je net een slechte presentatie hebt gegeven en je collega daarna meteen zegt goh gozer dat ging niet zo goed he? Op zo'n moment moet je beseffen dat je moet zeggen; het maakt niet uit, laten we het er morgen even over hebben. (consultant 3)</p> <p>- Ja, de structurele feedback is bij ons twee keer per jaar, waarvan een keer de jaarlijkse beoordelingsgesprekken. Ik leer het meest van de spontane feedback omdat dit een direct leermoment is tijdens de situatie en de structurele feedback wordt achteraf gegeven. (consultant 5)</p> <p>- Bij ons zijn er 2 tot 4 keer per jaar structurele feedback momenten waaronder de halfjaarlijkse evaluatie gesprekken. Daarnaast hebben we de jaarlijkse beoordelingsgesprekken. Ik leer denk ik het meest van de structurele feedback omdat er meer aandacht aan besteed wordt en omdat die wordt voorbereidt. (consultant 7)</p> <p>- Die structurele feedback zit in de feedback momenten en de dagelijkse/spontane feedback is meer ontwikkelingsgericht. Ik denk dat als je gedragsverandering wil bereiken, dat je wel vooral op de dagelijkse/spontane feedback moet gaan letten. Het zit dan zo in iemands gedragspatroon, dat je dit niet zomaar eruit krijgt. Dus dit vergt heel veel aandacht om iemand gedrag te kunnen veranderen. Ik probeer dan ook te vragen aan diegene; waar haal jij nu je feedback? En hoe zou je dat meer kunnen gaan doen? Vraag je weleens bij de klant hoe zij jou ervaren? En zorg dat je dit met je mentor bespreekt! Het dagelijkse/spontane feedback vergt een groot bewustzijn een aantal instrumenten. In de structurele feedback momenten kom ik hier dan weer op terug. (consultant 9)</p>
--	--

	<p><i>- Het verschil ligt er dan echt in dat je erom moet vragen. De formulieren zijn we eigenlijk verplicht om in te vullen en voor het spontane moet je echt vragen om de feedback te bespreken. Ik leer het meest van de structurele, omdat mensen dan gedwongen worden om over bepaalde zaken na te denken die ze anders nooit zouden benoemen en als je het over spontane feedback hebt dan is het vaak minder diepgaande feedback omdat het iets informeler en oppervlakkiger is. Structurele feedback gaat dieper in op bepaalde zaken. Die krijgen we altijd aan het eind van een opdracht. Dat ligt eraan hoe lang je opdracht is dus. Dus gemiddeld 3 a 4 keer per jaar. Dat is de feedback die je krijgt van collega's en eventueel klanten. Daarnaast hebben we ook nog de jaarlijkse beoordelingsgesprekken met onze managers. En dat gebeurd 1 keer per jaar. Die beoordelingsgesprekken gebeuren dan ook vaak op basis van de feedback formulieren die wij door het jaar heen verzamelen van onze collega's en klanten. Dit is een aanvulling op de beeldvorming van je manager en daarnaast wordt natuurlijk je functioneren besproken.</i> (consultant 10)</p>
Learning in the workplace	<p><i>- Altijd eigenlijk, zoals ik al eerder vermeldde. Ik ben namelijk heel leergierig.</i> (consultant 1)</p> <p><i>- Ik ben sowieso wel iemand die heel veel leert van door dingen gewoon te doen, ik denk dat heel veel leer van hetgeen wat ik op de werkvlakte doe. Ik ben verder niet echt theoretisch ingesteld als je dat bedoelt.</i> (consultant 2)</p> <p><i>- Altijd eigenlijk, ik ben constant bezig met interactie met collega's en daar leer ik een hoop van.</i> (consultant 3)</p> <p><i>- Ik ben constant lerende door de sociale interactie met mijn collega's. Je bent iets nieuws aan het bouwen en daar leer je eigenlijk altijd van.</i> (consultant 4)</p> <p><i>- Heel veel, ik ben denk ik elke dag aan het leren.</i> (consultant 5)</p> <p><i>- Ik leer veel van mijn werkzaamheden op de werkvlakte.</i> (consultant 6)</p> <p><i>- Veel, ligt er wel aan wat voor project je doet. Bij support leer ik af en toe wat minder, maar toch leer ik elke dag nog steeds nieuwe dingen.</i> (consultant 7)</p> <p><i>- Ja, genoeg.</i> (consultant 8)</p> <p><i>- Heel veel. Ik heb doordat ik eigenlijk een dubbele rol heb; als consultant maar ook als directeur. Heel erg moeten leren hoe ik dit ga combineren en zorgen dat ik mijn rollen zo goed mogelijk invul. Bijvoorbeeld; wat is nu het verschil tussen 1-op-1 gesprekken voeren en daar consensus te vinden en wat er met een groep gebeurd als je zoiets wil doorvoeren. Daar moet je wel rekening mee houden. Daar was ik me anders niet bewust van geworden.</i> (consultant 9)</p>

	<p>- Onze organisatie is hier heel erg op gericht. Wij worden vanaf dag 1 dat je in dienst komt bij de klant neergezet. De meeste kennis die je vergaart, die doe je op bij de klant. Dus je hebt dan wel een omgeving nodig bij de klant die dat mogelijk maakt. Maar bij ons wordt wel gestimuleerd, sterker nog het is eigenlijk vanzelfsprekend. (consultant 10)</p>
- Relationship feedback and learning in the workplace	<p>- Belangrijk, want bij mij is feedback een element van leren. Zonder leren geen feedback en zonder feedback geen leren. (consultant 1)</p> <p>- Ik denk dat dit heel erg belangrijk is. Ik denk dat het me vooral behoedt voor te lang doorgaan met een bepaalde fouten benadering, ik denk dat als ik iets niet handig aanpak en ik krijg de feedback die ik nodig heb niet op dat moment, dan weet ik ook niet dat ik het niet handig doe en dan blijf ik doorgaan op de manier waarmee ik op dat moment bezig was en dit zorgt uiteindelijk alleen maar voor meer problemen aan het eind van een project. (consultant 2)</p> <p>- Cruciaal, ja zoals ik al eerder voorbeelden heb gegeven. (consultant 3)</p> <p>- Dat is zeer belangrijk. (consultant 4)</p> <p>- Heel belangrijk, ja want het triggert de mensen om constant na te blijven denken, ik denk dat als je nooit feedback zou geven of krijgen, dat je ervan uit gaat dat je werkzaamheden goed verlopen, wat natuurlijk niet het geval hoeft te zijn. Dus dan blijf je maar zo werken als je al aan het werk bent en ik denk dat je dan weinig leert. (consultant 5)</p> <p>- Uitermate belangrijk, zowel positieve als negatieve feedback. Ik zie negatieve feedback als iets wat je minder goed doet en wat je moet verbeteren en daar leer ik heel snel van omdat mijn baas dit heel vaak doet bij mij. En dit directe zorgt ervoor dat ik leer omdat ik het meteen meeneem in mijn werkzaamheden waardoor ik het ook makkelijker meeneem naar volgende werkzaamheden. En ik denk dat positieve feedback vooral helpt om je gemotiveerd te houden op het werk. Dus vooral je zin in het werk wordt hiermee gestimuleerd. (consultant 6)</p> <p>- Ja ik denk wel dat het heel belangrijk is. De feedback die je krijgt moet je implementeren in je werkzaamheden en dan leer je bijvoorbeeld beter te communiceren. Alles wat je communiceert met de klant moet uiteindelijk wel voor hun te snappen zijn want de klant weet vaak nog minder van bepaalde dingen dan wij. (consultant 7)</p> <p>- Ja, ik denk dat dit zeer belangrijk is. (consultant 8)</p> <p>- Dat is heel voorwaardelijk denk ik. Ik denk dat feedback een voorwaarde is voor leren. Nou dat voorbeeld wat ik al eerder aangaf met die inschattingfout. Door de negatieve feedback die je krijgt over deze inschattingfout en vervolgens leer je dus dat je niet zomaar alles</p>

	<p><i>kunt neerleggen op iemand z'n bord. (consultant 9)</i></p> <p><i>- Heel belangrijk, feedback zorgt ervoor dat je kijkt naar wat er goed en wat er fout gaat binnen een bedrijf en daar kun je een hoop van leren natuurlijk. (consultant 10)</i></p>
<p><i>- Example feedback and learning in the workplace</i></p>	<p><i>- Bijvoorbeeld ik zat samen met een collega in gesprek met een universiteit over een bepaald project en er was een groot conflict tussen de universiteit en ons en dit was een soort verzoening gesprek. In dit gesprek ben ik wel tot het gaatje gegaan en functioneel boos geworden en achteraf heb ik destijds gevraagd van; joh ben ik nu echt te ver gegaan of was het acceptabel? Toen reageerde de collega van mij dat ik niet over de streep was gegaan, maar soms gaf je mij wel het gevoel van straks stappen ze op. Maar dat was wel prettig want je krijgt dan eerlijke feedback over je emotie en het is wel goed dat er dan een collega bij is dat dan durft en kan zeggen tegen je. Dit heeft wel te maken met de cultuur waarin we werken, want als wij geen goede cultuur hadden, dan had hij/zij er waarschijnlijk over gelogen of niet durven zeggen. (consultant 1)</i></p> <p><i>- Er is wel een situatie geweest tijdens een project binnen een ziekenhuis. Daar hadden wij een project waarbij we de hardware op de werkvlloer moesten inventariseren en daarmee bedoel ik allemaal ondersteunende apparaten voor het elektronische patiënten dossier. Dit zijn de scanners en etiketten die op de werkvlloer nodig zijn en gewone printers ook. En toen moest ik ook printers gaan inventariseren voor de etiketprinters. En op de werkvlloer stonden al een aantal etikettenprinters dus ik ben ervan uitgegaan dat die dezelfde labstickers konden uitprinten als die wij konden leveren. Uiteindelijk was dit niet het geval en toen kwam dit wel bij mij op mijn bordje terecht, ja je hebt er nu 60 besteld maar we hadden er eigenlijk 100 nodig en toen zei ik; ja maar ik ging ervan uit dat.... dit was dus een verkeerde aanname. Tijdens de evaluatie sessies heeft mijn programma manager mij volledige rugdekking gegeven en hebben we er ons gelukkig redelijk uit kunnen redden. Maar toen we eenmaal de zaal uit waren, pakte hij me wel even vast en zei hij; Dat is fijn dat je ervan uitging, maar dat soort aannames moet je nooit maken. Dus bij elk volgend project zal ik wel eerst gaan uitzoeken of iets echt wel zo is. Dus het maken van aannames doe ik niet meer. (consultant 2)</i></p> <p><i>- Ja misschien wel, laatst hadden we een offerte traject bij een gemeente. Daar had ik een afspraak met een directeur en een van zijn managers. We hadden daar een bepaalde opzet voor een bepaalde opdracht besproken en daar ook een indicatie van de prijs opgegeven. Toen heb ik vervolgens met die manager in de week daarna een offerte gemaakt die wat breder werd dan de opgegeven prijs, dus deze was een stuk duurder. Vervolgens toen wij de offerte stuurden, kregen wij een reactie van de directeur dat hij het veel te duur vond en ook raar omdat het een stuk hoger lag dan de prijs indicatie tijdens de afspraak. Een collega vroeg toen aan mij hoe ik toch aan een veel duurdere offerte kon uitkomen en besprak met mij hoe dit zo was ontstaan. Blijkbaar had ik met die manager niet de goede persoon voor me om dat soort wijzigingen door te voeren in de prijs etc. Wat ik</i></p>

	<p><i>daarvan leerde was dat er altijd een beslisser is in dit soort projecten en als je wijzigingen gaat doorvoeren op de aanpak dan moet je dus diegene er altijd bij betrekken en dat heb ik toen niet gedaan. Voortaan doe ik dat dus wel. (consultant 3)</i></p> <p><i>- Ik was gevraagd om een artikel te schrijven over een bepaald onderwerp, voor een promotieonderzoek. Ik was er een beetje laat aan begonnen en net voor het weekend dacht ik; laat ik er toch maar eens aan beginnen. Toen dacht ik nog van; dit is eigenlijk niet goed, maar stuurde het toch op. Ik was er niet tevreden mee maar heb gezegd van; lees het maar eens. Toen stuurde diegene terug dat ze het eigenlijk heel goed vond. Je moet er wel wat kleine dingen in aanpassen en veranderen, maar je moet er wel echt iets mee doen. Ik twijfelde hierover, omdat ik mezelf niet goed genoeg vond. Toen kreeg ik als feedback dat ik niet zo onzeker moest zijn, meer mijn rol moest pakken en meer op de voorgrond moest treden. Dat is wel een mooi voorbeeld van gerichte feedback, waardoor ik ook echt iets met het artikel moest gaan doen. Diegene heeft echt gelijk, ook al weet ik nog niet hoe ik het ga aanpakken. Dus diegene gaf positieve feedback en gaf aan welke dingen er nog verandert moesten worden en tegelijkertijd zegt diegene dat ik me anders moet positioneren. Je hebt genoeg te vertellen dus je moet dit artikel echt doorzetten. Dit is echt feedback die me raakt, waardoor je tot motivatie wordt gedwongen. Daarna ben ik gaan denken hoe ik over die onzekerheid heen moet komen, dus ik heb gezegd ik wil het wel doen maar moet er wel een goed gevoel bij hebben. Diegene maakt dat dan los bij mij, door bijvoorbeeld te zeggen dat ik goed kan schrijven etc.. En uiteindelijk heb ik ook wel geleerd dat ik het makkelijker vind om andere mensen feedback te geven dan positieve feedback te ontvangen haha. (consultant 4)</i></p> <p><i>- Ik vind dit een lastige vraag. Inclusief mijn stage werk ik er nu al meer dan drie jaar. En zoals ik al eerder zei in het begin deden we veel aan coaching en kreeg ik veel feedback, wat ik vervolgens zelf ook moest doorgeven op mijn collega's. Daarvan heb ik veel geleerd en heel snel, maar het is niet zo dat ik nog dagelijks feedback krijg over bepaalde punten die ik nog moet leren, want met de tijd zijn dat soort punten allemaal wel getackeld. Er was wel ooit een situatie betreffende hygiëne. Er werd mij toen verteld dat als je in contact was met de klant altijd een pak aan moest hebben en er waren weleens collega's waaronder ik die dat wilde vergeten, omdat je natuurlijk niet dagelijks in contact staat met de klant. Maar na een situatie waarin ik of mijn collega's dit vergeten waren werd destijds wel even benadrukt dat als er ook maar een kleine kans was dat de klant langs zou kunnen komen je wel je pak aan moest hebben. Dus je moet je eigenlijk voor het "ergste" geval voorbereid hebben. Sindsdien heb ik wel geleerd dat ik vaker moet nadenken over wanneer ik mijn pak aan moet trekken, ook al heb ik daar niet altijd zin in. (consultant 5)</i></p> <p><i>- Ja, mijn baas heeft mij een keer apart genomen vanwege verschillende redenen eigenlijk. Een reden was waarschijnlijk omdat hij vond dat mijn planning niet zo goed was haha. Dus op dit moment</i></p>
--	--

	<p><i>hebben we de planning zoals ik die doe aangekaart. Ik heb bij mijn vorige baan een ander soort planning aangehouden en die hebben wij destijds samen doorgenomen en besproken. Hij heeft tegelijkertijd bij mij een nieuwe soort van plannen geïntroduceerd die heel erg gestructureerd is en helemaal niet zo complex als ik gewend was. Die heeft hij mij uitgelegd en ik heb deze informatie aangepakt en grotendeels overgenomen waardoor ik nu beter heb leren plannen.</i> (consultant 6)</p> <p><i>- Ja, dat voorbeeld van het telefoon gesprek eerder in dit interview. Ik zat gewoon op de werkvloer te bellen en had niets in de gaten en toen kwam hij onverwachts langs om te zeggen kunnen we iets bespreken waar we het gisteren over hadden? Dus ik wist niet wat hij bedoelde, maar dit deed hij om mij niet in paniek te laten raken. Toen zijn we gewoon samen even in kamer apart gaan zitten om te praten over de fouten die ik maakte tijdens het telefoon gesprek en toen gaf die duidelijk aan waar ik kon verbeteren en hoe en bijvoorbeeld waar ik het beter niet over kan hebben; niet teveel verwachtingen scheppen en dat soort dingen. (consultant 7)</i></p> <p><i>- Ja, een belangrijke voorbeeld is, een van mijn leidinggevende zei; regels zijn er om je te helpen en als regels je niet helpen dan moet je ze doorbreken, en vervolgens zei hij; je moet het alleen doen met de regels doen die je begrijpt waarom ze er zijn. De boodschap was; je hoeft dus niet altijd binnen de lijntjes te kleuren, maar als je buiten de lijntjes kleurt, besef dan wel goed waarom je dat doet en wat de gevolgen (kunnen) zijn. Dat was eigenlijk zijn feedback en daar heb ik van geleerd dat ik niet altijd precies de regels hoeft te volgen, als ik maar besef waar ik op dat moment mee bezig ben. (consultant 8)</i></p> <p><i>- Nou bijvoorbeeld het voorbeeld in het begin van dit interview. Dat ik feedback krijg over mijn rol in een gesprek met de klant, waarvan ik zelf vind dat dit gesprek vloeiend loopt. En vervolgens na dit gesprek persoonlijk te horen krijg dat ik een andere rol had moeten aannemen door wat meer het bedrijf te promoten. Ik heb hiervan geleerd dat ik voortaan altijd van te voren vraag aan mijn collega's; welke rol wil je dat ik invul. (consultant 9)</i></p> <p><i>- Ja, bijvoorbeeld mijn manager heeft al een aantal keer aangegeven dat ik iets meer voor mezelf moet opkomen en dat ik iets meer assertief moet zijn. Afgelopen jaar heb ik bij een klant gezeten, waar ik naar mijn zin iets te lang heb gezeten, waardoor het leergedeelte op een gegeven moment wel echt over was. Daarvan heb ik geleerd dat ik in een volgende soortgelijke situatie, dat ik meer voor mezelf moet opkomen. Dat is dus in mijn beoordelingsgesprekken te sprake gekomen, en hij heeft dus verteld dat ik dit meer moest doen. Dat was dus een van mijn verbeteringspunten waar ik aan moest gaan werken. Bij een volgende opdracht wat het er ook uit gaat zien dat ik er te lang blijf zitten, dat ik tijdig aangeef dat ik er weg wil, los van het feit of ze er iets mee gaan doen. Je eigen ontwikkeling is natuurlijk niet het allerbelangrijkste, de klant en de organisatie zijn ook belangrijk, maar je moet het wel altijd aangeven zodat er naar gekeken kan worden</i></p>
--	--

	<i>wat de beste oplossing op dat moment is. (consultant 10)</i>
--	---

Appendix 3: Structural feedback moments

Management Consultants	Sector	Structural feedback moments
Management consultant 1	Education	Weekly : knowledge sessions Once in the seven weeks: Ten minutes conversation Four times a year: Organisation feedback Once a year: Performance appraisals
Management consultant 2	Medical	Twice/three times a year: Structural feedback Once a year: Performance appraisals
Management consultant 3	Organisation	Weekly: Structural feedback (depends on project) Once in the eight weeks: Ten minutes conversation
Management consultant 4	Education	N/A
Management consultant 5	ICT	Once a year: Structural feedback Once a year: Performance appraisals
Management consultant 6	Sustainable development	N/A
Management consultant 7	ICT	Twice or four times a year: Structural feedback Once a year: Performance appraisals
Management consultant 8	ICT	Once a year: 360 degree feedback Once a year: Performance appraisals
Management consultant 9	Education	Three times a year: 360 degrees feedback Once a year: Performance appraisals
Management consultant 10	ICT	Three or four times a year: evaluation (feedback) Once a year: Performance appraisals