

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/64213>

Please be advised that this information was generated on 2019-02-17 and may be subject to change.

# Gedrag & Organisatie

artikel

## **Prestatiemotivatie in interpersoonlijke context: de betekenis van doeloriëntaties voor feedback zoeken en sociale uitwisseling met leidinggevend en collega's**

[P. Marijn Poortvliet](#), [Onne Janssen](#) en [Nico W. Van Yperen](#)

### • 1 Inleiding

Een belangrijke en steeds terugkerende vraag binnen de organisatiepsychologie is door welke factoren medewerkers in hun werk gemotiveerd raken om op een hoog niveau te presteren. Volgens de doeloriëntatietheorie oefenen de doelen van waaruit medewerkers taken verrichten een belangrijke invloed uit op hun prestatiegedrag (Ames, 1992; Farr, Hofmann & Ringenbach, 1993; Nicholls, 1984). In theorie en onderzoek binnen dit paradigma zijn oorspronkelijk twee doeloriëntaties onderscheiden: een taakoriëntatie en een competitieoriëntatie (e.g. Ames, 1992; Elliot, 2004; Nicholls, 1984). Taakgerichte medewerkers willen in prestatiesituaties hun competenties ontwikkelen en hun prestaties steeds verbeteren, terwijl competitiegerichte medewerkers superioriteit in competenties willen demonstreren door te laten zien dat zij beter presteren dan anderen. De basale veronderstelling is dat deze verschillende doeloriëntaties verschillende perceptueel-cognitieve kaders creëren van waaruit medewerkers prestatiesituaties benaderen, interpreteren en hierop reageren (Dweck & Leggett, 1988).

Tot nu toe heeft onderzoek effecten van doeloriëntaties op affecten, cognities en prestaties bij voornamelijk individuele taakuitvoering in kaart gebracht (e.g. Van Yperen, 2003a). Zo blijken taakgeoriënteerden in vergelijking met competitiegeoriënteerden een sterkere intrinsieke taakmotivatie te ontwikkelen, meer controle te ervaren over hun werkzaamheden, meer diepgaande taakstrategieën te ontwikkelen, succes meer aan inspanning dan aan talent en geluk toe te schrijven, bij tegenslag meer inspanningen te investeren, en (daardoor) beter te presteren op met name complexe taken (Harackiewicz, Barron, Pintrich, Elliot & Trash, 2002).

Merkwaardigerwijs is er nog nauwelijks kennis vergaard over de invloed van doeloriëntaties op interpersoonlijke processen (Janssen & Van Yperen, 2004). Dit hiaat is opvallend omdat medewerkers in hun taakuitoefening formele en informele uitwisselingsrelaties met andere actoren in de werkomgeving onderhouden. In prestatiesituaties kunnen medewerkers aangewezen zijn op collega's en leidinggevend voor bijvoorbeeld de uitwisseling van materialen, informatie, ideeën of sociaal-politieke steun. In dit artikel verleggen wij daarom de aandacht naar de rol die doeloriëntaties kunnen spelen in de interpersoonlijke context van prestatiesituaties. Hiertoe zullen we eerst de doeloriëntaties nader definiëren waarbij we kort ingaan op

reeds verricht onderzoek. Daarna bespreken we de betekenis die doeloriantaties kunnen hebben voor drie verschillende aspecten van interpersoonlijk gedrag in prestatiesituaties, te weten feedback zoekend gedrag, uitwisselingsgedrag met leidinggevend en uitwisselingsgedrag met collega's.



## 2 Doeloriëntatietheorie

Onderzoek suggereert dat doeloriantaties gebaseerd zijn op diep gewortelde ideeën en opvattingen over de aard en ontwikkeling van menselijke eigenschappen zoals persoonlijkheid, intelligentie, bekwaamheden en vaardigheden ('self-theories'; Dweck, 1999). Als zodanig reflecteert een taakoriantatie de opvatting dat individuele eigenschappen dynamisch en veranderbaar zijn en door gerichte inspanningen kunnen worden ontwikkeld. Daarbij wordt het maken van fouten als een natuurlijk en onmisbaar onderdeel van het leerproces gezien, waarbij waardevolle informatie wordt verkregen voor het aanbrengen van verbeteringen. Een competitieoriëntatie daarentegen weerspiegelt de opvatting dat individuele eigenschappen aangeboren en gefixeerde eenheden zijn die door inspanning niet significant kunnen worden verbeterd. Mensen met een competitieoriëntatie zijn dan ook geneigd om hard werken en het maken van fouten als een indicatie van tekortschietende competenties te zien (Dweck, 1999).

Aanvankelijk toonde onderzoek aan dat individuen met een taakoriantatie beter presteerden op een hele reeks aan taken dan individuen met een competitieoriëntatie (e.g. Button, Mathieu & Zajac, 1996; Farr et al., 1993; Phillips & Gully, 1997). Uit recent onderzoek blijkt echter dat een competitieoriëntatie ook positieve effecten kan hebben op prestatiegedrag (Harackiewicz et al., 2002). Om deze tegengestelde effecten binnen de competitieoriëntatie te verklaren stelden Elliot en collega's (e.g., Elliot, 1999; Elliot & Church, 1997) voor deze onder te verdelen in een afzonderlijke competitie-streeforiantatie ('performance-approach') en competitie-vermijddoriëntatie ('performance-avoidance'; zie ook VandeWalle, 1997). Het achterliggende idee hierbij is dat competitiegeoriënteerden gemotiveerd kunnen zijn om het ofwel beter te doen dan anderen teneinde hun superioriteit tentoon te spreiden, dan wel te voorkomen dat zij het slechter doen dan anderen wat zou duiden op incompetentie.

Vervolgens werd taakoriantatie eveneens onderverdeeld in een streef- en vermijddvariant (Elliot, 1999; Elliot & McGregor, 2001). Taak-streefgeoriënteerden ('mastery-approach') zijn gericht op het ontwikkelen van competentie door zich te richten op de verwerving van nieuwe kennis en bekwaamheden die benodigd zijn om moeilijke taken onder de knie te krijgen, terwijl individuen die taak-vermijddgeoriënteerd ('mastery-avoidance') zijn willen voorkomen dat zij in kennis achteruitgaan, hun vaardigheden verliezen of met een taak moeten ophouden omdat deze niet onder de knie kunnen krijgen (Elliot & McGregor, 2001).

Wat betreft het onderscheid op de streef-vermijdddimensie kan worden geconcludeerd dat individuen met een taak-streef- en competitie-streeforiantatie positieve uitkomsten nastreven, terwijl mensen met een taak-vermijdd- en competitie-vermijddoriëntatie negatieve uitkomsten willen voorkomen. De vier verschillende typen van doeloriantaties (taak-streef, taak-vermijdd, competitie-streef en competitie-vermijdd)

kunnen naast elkaar in één persoon bestaan, waarbij de sterkte van ieder van deze verschillende oriëntaties varieert. Dus, mensen variëren in de mate waarin ze elk van de vier prestatiedoelen navolgen. Daarnaast kunnen situationele kenmerken de sterkte van de doelorientaties beïnvloeden, zoals het beloningssysteem (Van Yperen, 2003b).

In het onderhavige artikel richten we ons vooral op de betekenis van de streefvarianten van de taak- en competitieoriëntaties in de interpersoonlijke context van prestatiesituaties. Waar we in dit artikel de termen taakoriëntatie en competitieoriëntatie gebruiken bedoelen we derhalve de streefvarianten van deze doelorientaties.



### **3 Feedback zoekend gedrag**

Feedback zoekend gedrag kan worden gedefinieerd als een bewuste inspanning om informatie over specifiek gedrag en over de resultaten van dit gedrag te verwerven vanuit de bedoeling een specifiek waardevol einddoel te bereiken (cf. Ashford & Cummings, 1983). Recent onderzoek toont aan dat doelorientaties van invloed zijn op feedback zoekend gedrag van medewerkers in organisaties (e.g. Butler, 1993; Tuckey, Brewer & Williamson, 2002; VandeWalle, Challagalla, Ganesan & Brown, 2000).

Aanvankelijk berustte het onderzoek naar en de theorievorming over feedback zoekend gedrag op de veronderstelling dat mensen feedback zoeken met als doel om onzekerheid te reduceren en de eigen doelgerichte prestaties te verbeteren (Anseel & Lievens, 2002). Een citaat van Ashford en Cummings (1985) spreekt boekdelen over het veronderstelde onderliggende motief: "If one were completely certain about all potential evaluations of those behaviors, it is unlikely that feedback would be perceived as valuable. In such situations, individuals would have no motive to seek feedback." (p.68). Echter, gaandeweg leverde onderzoek resultaten op die inconsistent waren met het motief om onzekerheid over doelgericht gedrag te reduceren. Het bleek dat medewerkers die zich redelijk zeker voelden over hun gedrag en prestaties toch geneigd waren feedback te zoeken (e.g., Ashford, 1986; Fedor, Rensvold & Adams, 1992). Blijkbaar zijn er meer motieven dan alleen de behoefte aan onzekerheidsreductie die medewerkers aanzetten om actief op zoek te gaan naar informatie over hun prestatiegedrag.

### **Motieven voor zoeken van feedback**

In een paar recente overzichtsartikelen worden enkele modellen van diverse onderliggende motieven gepresenteerd die een verklarend raamwerk bieden voor het feedback zoekend gedrag in organisaties (Anseel & Lievens, 2002; Ashford, Blatt & VandeWalle, 2003). Zo benutten Anseel en Lievens voor de modellering van feedbackmotieven de aanpalende zelfevaluatietheorie uit de sociale psychologie. Hierin worden vier motieven onderscheiden die verklaren waarom mensen zichzelf evalueren: 'self-assessment', 'self-improvement', 'self-verification' en 'self-enhancement' (Sedikides & Strube, 1997; Taylor, Neter & Wayment, 1995). Het self-assessmentmotief behelst de motivatie om accurate informatie over zichzelf te verkrijgen, ongeacht of deze informatie positief of negatief van aard is. Men zoekt deze diagnostische informatie om onzekerheid over een aspect van het zelfconcept te

kunnen reduceren. Het self-improvementmotief weerspiegelt de motivatie om de verkregen informatie over zichzelf te benutten om de eigen kennis en kunde verder te ontwikkelen en dus het zelfconcept te verbeteren. Het self-verificationmotief zet mensen aan specifieke informatie over zichzelf te vergaren die in overeenstemming is met opvattingen over zichzelf. De motivatie is dus om het bestaande zelfconcept bevestigd te zien in nieuwe informatie over zichzelf. Ten slotte staat het self-enhancementmotief voor de motivatie om enerzijds het zelfconcept te verheffen door het inwinnen van positieve informatie en anderzijds het zelfconcept te beschermen door de confrontatie met negatieve informatie te vermijden.

Anseel en Lievens (2002) verdelen deze vier motieven onder in twee groepen. De eerste groep, in het vervolg van dit artikel aangeduid als 'zelfverbeteringsmotief', behelst het self-assessment- en self-improvementmotief gericht op de verwerving van een accurate weergave van de werkelijkheid. Met deze nauwkeurige, diagnostische informatie wil men onzekerheid over het zelfconcept verminderen en waar mogelijk het eigen functioneren verbeteren en ontwikkelen.

Ofschoon accurate feedback het meest waardevol is voor het verbeteren van de eigen prestaties, kunnen mensen desalniettemin een voorkeur hebben voor positieve informatie over zichzelf om zo een positief zelfbeeld te handhaven (Ashford et al., 2003). Het self-verification- en het self-enhancementmotief weerspiegelen deze motivatie om met feedback zoekend gedrag een vertekend beeld van de werkelijkheid te creëren. Men zoekt feedback om een bestaand positief zelfbeeld bevestigd te zien in nieuwe informatie of om het zelfbeeld nog positiever te maken. In het onderhavige artikel wordt deze motivatie om zelfbevestigende feedback te zoeken het zelfverheffingsmotief genoemd.

## **Individuele en situationele variabelen**

Op basis van deze modellering van motieven kan toekomstig onderzoek zich richten op de identificatie van individuele en situationele variabelen die de verschillende onderliggende motieven bij feedback zoekend gedrag saillant maken (voor een overzicht, zie Anseel & Lievens, 2002; Ashford et al., 2003). Uit enkele onderzoeken blijkt dat medewerkers met een taakoriëntatie sterker geneigd zijn om feedback te zoeken dan medewerkers met een competitieoriëntatie (VandeWalle et al., 2000; VandeWalle & Cummings, 1997). De gegeven verklaring hiervoor is dat feedback waardevolle informatie kan opleveren die kan worden benut om de eigen vaardigheden, bekwaamheden en taakprestaties te verbeteren. De waarde van feedback blijkt des te belangrijker te worden wanneer men wordt geconfronteerd met moeilijke, complexe taken waarvoor benodigde competenties gedurende de taakuitvoering moeten worden ontwikkeld. Ofschoon de motieven voor feedback zoekend gedrag in de genoemde onderzoeken niet direct zijn gemeten, suggereren de bevindingen dat een taakoriëntatie het zelfverbeteringsmotief bij feedback zoekend gedrag impliceert. Anders dan taakgeoriënteerden, zijn medewerkers met een competitieoriëntatie geneigd feedback te vermijden die duidelijk zou maken dat hun prestaties vatbaar zijn voor verbeteringen. Dergelijke negatieve feedback interpreteren zij immers eerder als een bedreigende indicatie van tekortschietende competenties dan als waardevolle informatie die kan worden aangewend ten behoeve van competentieverbetering.

Directe evidentie werd beschreven door Tuckey, Brewer, en Williamson (2002) die een positieve relatie tussen een taakoriëntatie en het zelfverbeteringsmotief ('desire for useful information') vonden, terwijl een competitieoriëntatie negatief samenhang met het zelfverbeteringsmotief en positief met twee aspecten van het zelfverheffingsmotief ('desire to protect one's ego' en 'defensive impression management').

Voorts is aannemelijk dat de relatie tussen de doeloriëntaties en de feedbackmotieven wordt gemodereerd door contextvariabelen. Medewerkers bleken namelijk meer feedback over het eigen prestatiegedrag te vragen wanneer er belangrijkere doelen in het geding waren (Ashford, 1986), de werktaken een hoger vaardigheidsniveau vereisten (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000), en de feedbackzender betrouwbaarder en deskundiger was (Fedor et al., 1992; Morrison, 1993). Wat betreft de invloed van de feedbackzender versterken specifieke kenmerken die een positieve invloed hebben op de verwachte waarde van de feedback vermoedelijk het zelfverbeteringsmotief. Indirecte evidentie voor deze gedachte valt te herleiden uit onderzoeksbevindingen die aangeven dat de volgende kenmerken van de feedbackzender positief gerelateerd zijn aan feedback zoekend gedrag: charisma en transformationeel leiderschap (Kuchinske, 2000; Levy, Cober & Miller, 2002), positieve stemming (Ang, Cummings, Straub & Early, 1993), positieve aandacht en steun (Brown, Challagalla & Ganesan, 2001; Williams, Steelman, Miller & Levy, 1999), en een kwalitatief hoogstaande uitwisselingsrelatie (Vancouver & Morrison, 1995). Aanvullend ontdekten Ashford en Tsui (1991) dat medewerkers in het algemeen sterker geneigd waren feedback te vragen aan hun leidinggevenden dan aan collega's. Vermoedelijk verwachtten deze medewerkers dat feedback van leidinggevenden meer waardevolle informatie zou bevatten, wat eveneens wijst op het belang van het zelfverbeteringsmotief in feedback zoekend gedrag. Voorts zou de bereidheid van de feedbackzender om expliciete negatieve feedback te geven het zelfverbeteringsmotief bij taakgerichte medewerkers kunnen versterken, omdat negatieve feedback veelal meer diagnostische waarde en aanwijzingen voor mogelijkheden voor verbetering in zich herbergt dan positieve feedback (Ashford & Tsui, 1991).

Voor medewerkers met een sterkere competitieoriëntatie zou het zelfverheffingsmotief een rol kunnen spelen bij lage of hoge prestatieverwachtingen en bij de aanwezigheid van significante anderen. Indirecte evidentie voor de invloed van deze contextvariabelen op de saillantie van het zelfverheffingsmotief valt af te leiden uit onderzoeksbevindingen die aantonen dat medewerkers met een lage prestatieverwachting minder feedback zochten in een publieke context, terwijl medewerkers die positieve feedback verwachtten juist wel in het openbaar gericht op zoek gingen naar feedback (Northcraft & Ashford, 1990).

Samenvattend kunnen we concluderen dat er goede conceptuele argumenten voor handen zijn om te veronderstellen dat individuen met een taakoriëntatie en een competitieoriëntatie variëren in de verschillende motieven die zij gebruiken om feedback te zoeken. In toekomstig onderzoek zou de hier gemaakte veronderstelling kunnen worden getoetst dat taakgerichte medewerkers zich in hun feedback zoekend gedrag vooral laten leiden door een zelfverbeteringsmotief, terwijl competitiegerichte medewerkers zich door een zelfverheffingsmotief laten sturen wanneer zij informatie over de eigen prestaties inwinnen bij anderen in hun sociale werkomgeving.



#### 4 Uitwisseling tussen leidinggevende en ondergeschikte

Het zoeken van feedback is in zekere zin een vrij unilaterale vorm van interpersoonlijk gedrag en deze vorm van interpersoonlijk gedrag zegt in wezen weinig over de kwaliteit van de relatie tussen personen. In de Leader-Member Exchange (LMX-)theorie staat juist de kwaliteit van die relatie centraal, in de zin dat expliciet uitspraken worden gedaan over de soort en mate van uitwisseling van kennis, kunde, ervaringen en informatie tussen leidinggevend en ondergeschikte medewerkers (voor overzichtsartikelen, zie Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995). Volgens deze theorie hebben medewerkers een unieke sociale uitwisselingsrelatie met hun leidinggevende, en heeft de kwaliteit van deze relatie een positieve samenhang met werkprestaties en werkhoudingen. De LMX-theorie neemt binnen leiderschapstheorieën een unieke plaats in voor wat betreft het dyadisch beïnvloedingsproces tussen leidinggevend en medewerkers (Gerstner & Day, 1997). Kwalitatief hoge uitwisselingsrelaties worden gekarakteriseerd door veel uitwisseling gebaseerd op onderling vertrouwen en respect. In relaties met een lage kwaliteit van uitwisseling zijn de interacties juist overwegend contractueel van aard, hetgeen resulteert in hiërarchisch gebaseerde neerwaartse invloed en afstand tussen de beide partijen.

Verondersteld kan worden dat doelorïëntaties medewerkers beïnvloeden in de manier waarop zij de uitwisselingsrelatie met hun leidinggevend benaderen, interpreteren en vorm geven (Janssen & Van Yperen, 2004). Zo beschouwen medewerkers met een taakorïëntatie leidinggevend als een interessante bron van werkgerelateerde kennis, informatie en ervaring die kan worden benut voor de verbetering en ontwikkeling van eigen competenties. Daarom zijn taakgerichte medewerkers geneigd om vaak sociale uitwisseling te zoeken met hun leidinggevend. Gegeven het feit dat taakgerichte medewerkers een hoge werkmotivatie hebben en hard willen werken, zijn leidinggevend van hun kant geneigd om aan hen veel steun en keuzevrijheid te verlenen. Taakgerichte medewerkers benutten dit door met extra inspanningen hun competenties en prestaties voortdurend te verbeteren en spontaan taken te verrichten die buiten hun formele taakomschrijving liggen (e.g. Howell & Hall-Merenda, 1999; Sparrowe & Liden, 1997).

Waar taakgerichte medewerkers hun competenties willen ontwikkelen, zijn medewerkers met een competitieorïëntatie er op uit superioriteit in competenties te demonstreren door beter te presteren dan anderen. Hierdoor kunnen leidinggevend als een bedreiging worden ervaren, omdat hun hogere positie erop wijst dat hun eigenschappen (zoals intelligentie en kunde) superieur zijn aan die van de lagergeplaatste medewerkers met een competitieorïëntatie. Bovendien geloven competitiegerichte medewerkers dat de eigenschappen die mensen hebben vaststaan en vooral voortkomen uit aangeboren talent (Dweck, 1999). Hierdoor zien dergelijke medewerkers weinig mogelijkheden om ooit een hogere competentie tentoon te spreiden ten opzichte van hun leidinggevend. Daarom zullen competitiegerichte medewerkers er de voorkeur aan geven om hun interacties met hun leidinggevend te beperken tot een noodzakelijk minimum en investeren zij weinig in de ontwikkeling van kennis en kunde. Leidinggevend van hun kant zullen hierdoor minder bereid zijn hen veel keuzevrijheid en autonomie te verschaffen waardoor de uitwisseling op

een formele en onpersoonlijke basis plaatsvindt en gekenmerkt wordt door economisch uitwisselingsgedrag en sociaal-emotionele afstand tussen de uitwisselingspartijen (e.g. Graen & Uhl-Bien, 1995; Howell & Hall-Merenda, 1999).

Voorts kan worden verondersteld dat de kwaliteit van de uitwisselingsrelatie tussen medewerkers en leidinggevenden fungeert als een interpersoonlijke mediator in de relatie tussen de doeloriëntaties van de medewerkers en hun werkprestaties en werktevredenheid (Janssen & Van Yperen, 2004). Van belang in dit verband is het onderscheid tussen de door de organisatie vereiste *in-role* taakuitvoering en de meer spontane innovatieve taakuitvoering (Katz, 1964). In-role taakuitvoering wordt gedefinieerd als de handelingen die vereist zijn in de beschrijving van het werk dat men doet en dientengevolge ook opgelegd, gewaardeerd en beloond worden door de organisatie. Deze verzameling van regels en procedures maken het werkgedrag voorspelbaar zodat de organisatiedoelen bereikt kunnen worden. Innovatieve taakuitvoering kan worden gedefinieerd als het intentioneel genereren, bevorderen en realiseren van nieuwe ideeën binnen de werkrol, werkgroep of organisatie met als doel dit ten goede te laten doen komen aan deze werkrol, werkgroep of organisatie (e.g. Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994). Een organisatie moet een balans weten te vinden tussen enerzijds het gebruiken van regels en procedures die de taakuitvoering voorspelbaar maken en anderzijds het geven van een bepaalde vrijheid aan medewerkers om innovatief te kunnen reageren op problemen, kansen en ongebruikelijke situaties (e.g. Jones, 2001; Katz, 1964).

Naast werkprestaties is in organisatiepsychologisch onderzoek werksatisfactie een belangrijke uitkomstvariabele. Uit onderzoek komt naar voren dat taakgerichte individuen meer satisfactie en plezier halen uit het streven om hun doelen te bereiken dan competitiegerichte individuen (Harackiewicz et al., 2002), vooral wanneer er hogere taakeisen worden gesteld (Van Yperen & Janssen, 2002). Wanneer dit laatste het geval is, richten taakgerichte individuen meer energie op de taak zelf en zij zien dit als een wenselijke persoonlijke eigenschap (Duda, 2001; Dweck, 1999). Competitiegerichte individuen daarentegen zijn geneigd om hard werken als een teken van onbekwaamheid te zien. De noodzaak om hard te moeten werken roept bij hen dan ook onzekerheid op over hun capaciteiten om beter te zijn dan anderen en daarmee het gevoel de controle over de situatie te verliezen (e.g. Dweck & Leggett, 1988).

Taakgerichte individuen zijn geneigd om een kwalitatief hoge uitwisselingsrelatie te ontwikkelen met hun leidinggevenden. Onderzoek heeft uitgewezen dat een hoge LMX vervolgens leidt tot innovatief werkgedrag (e.g. Scott & Bruce, 1994) en een hoger niveau van werksatisfactie (e.g. Gerstner & Day, 1997; Green, Anderson & Shivers, 1996). Werknemers die zelfbeschikking ervaren in hun werk zien zichzelf als de oorzaak van en verantwoordelijk voor de dingen die zij in hun werk verrichten en zijn daarom eerder geneigd om intrinsieke beloning en satisfactie naar aanleiding van hun werk te voelen (e.g. Deci & Ryan, 1985). Bovendien kan de steun van de leidinggevende helpen werkgerelateerde problemen te overwinnen en daarom bijdragen aan hun werksatisfactie.

Inderdaad suggereren de resultaten uit het onderzoek van Janssen en Van Yperen (2004) dat de relaties tussen doeloriëntaties enerzijds en werkprestaties en werktevredenheid anderzijds grotendeels werden gemedieerd door de kwaliteit van de uitwisselingsrelaties die de medewerkers onderhielden met hun leidinggevenden. Zo



ging een sterkere taakoriëntatie, via een betere uitwisselingsrelatie, gepaard met zowel een betere in-role als innovatieve werkprestatie, en meer werksatisfactie. Verder werd gevonden dat LMX de negatieve relatie tussen competitieoriëntatie en werksatisfactie medieert. Er werd echter geen ondersteuning gevonden voor de redenering dat een laag kwalitatieve LMX het interpersoonlijke mechanisme is dat de negatieve relatie tussen competitieoriëntatie en werkprestatie kan verklaren.



## 5 Uitwisseling tussen collega's onderling

Naast de situatie waarbij organisaties bestaan uit hiërarchische uitwisselingsrelaties tussen leiders en ondergeschikten worden organisaties steeds meer zo ingericht dat medewerkers in projectgroepen en in teams met collega's op gelijk niveau samenwerken (e.g. Seers, 1989). Afstemming tussen collega's onderling vindt haar theoretische grondslag in de literatuur over uitwisseling tussen leden van werkteams (Team-Member Exchange, TMX; Seers, 1989) en uitwisseling tussen collega's (Co-Worker Exchange, CWX; Sherony & Green, 2002).

Aangezien de doeloriëntatietheorie reeds succesvol is gecombineerd met de LMX theorie (Janssen & Van Yperen, 2004), lijkt het een logische stap de doeloriëntatietheorie eveneens te verbinden met uitwisseling tussen collega's onderling. Het is in collegiaal verband te verwachten dat taakgerichte medewerkers vanuit een zelfverbeteringsmotief geneigd zijn uitwisselingsrelaties met collega's te ontwikkelen om informatie, nieuwe inzichten, ervaringen, ideeën en steun op te doen waarmee zij hun eigen competenties kunnen ontwikkelen en hun taken effectiever kunnen uitvoeren (Fedor et al., 1992). Naast het zelfverbeteringsmotief speelt uiteraard ook het zelfverheffingsmotief een rol in de uitwisseling met collega's (Anseel & Lievens, 2002). Medewerkers met een competitieoriëntatie zullen vanuit dit zelfverheffingsmotief de uitwisseling met collega's vooral aanwenden om superioriteit in competentie te demonstreren.

Binnen een organisatie heeft men, binnen bepaalde grenzen, vaak meerdere collega's waarmee men kan uitwisselen. Naast de formeel vereiste en minimaal benodigde taakafstemming met anderen in de werkomgeving, bestaat er een bepaalde keuzevrijheid en flexibiliteit in met wie en wat men uitwisselt. Gezien het feit dat taakgeoriënteerden en competitiegeoriënteerden vanuit verschillende motieven uitwisselen, valt het te verwachten dat taakgerichte en competitiegerichte medewerkers verschillende voorkeuren hebben in de keuze van de partners en de inhoud van de uitwisseling. Bij deze keuzes speelt de relatieve competentie van de actor zelf en van de collega's waarmee men uitwisselt vermoedelijk een belangrijke rol. Medewerkers met een sterke taakoriëntatie zijn het beste af wanneer zij uitwisselingsrelaties onderhouden met collega's die competentier zijn dan henzelf, omdat competentere collega's beschikken over rijkere bronnen aan kennis, kunde en ervaringen die via uitwisseling kunnen worden aangewend voor zelfverbetering. Medewerkers met een competitieoriëntatie beschouwen daarentegen uitwisseling met competentere collega's eerder als potentieel bedreigend, omdat competentere medewerkers hen kunnen confronteren met hun inferioriteit in plaats van met hun gewenste superioriteit. Daarom kan worden verwacht dat competitiegerichte medewerkers selectief te werk zullen gaan in de uitwisseling met competentere

medewerkers, in de zin dat zij geneigd zijn de interactie te beperken tot werkaspecten waarop men goed voor de dag komt en indruk kan maken. Liever nog gaan competitiegerichte medewerkers uitwisselingsrelaties aan met medewerkers die minder competent zijn dan zijzelf, zodat zij hun drijfveer om superioriteit te tonen vrijelijk tot uitdrukking kunnen brengen.

Hiernaast is het voor toekomstig onderzoek wellicht vruchtbaar om te kijken naar de doeloriëntatie van collega's waarmee men uitwisselt. Zo valt bijvoorbeeld te verwachten dat wanneer twee medewerkers met allebei een taakoriëntatie samenwerken, dit leidt tot veel meer uitwisseling van kennis, kunde en ervaring, dan wanneer twee collega's met een competitieoriëntatie dit doen. Het interactie-effect tussen collega's met een gelijke of verschillende doeloriëntatie op de kwaliteit en uitkomsten van sociale uitwisseling is daarom in onze ogen een braakliggend terrein dat verkend moet worden.

Samenvattend kan gezegd worden dat de doeloriëntatie en de relatieve competentie van uitwisselingspartners factoren zijn die vermoedelijk een belangrijke invloed hebben op de kwaliteit en uitkomsten van collegiale uitwisseling. Medewerkers opereren en presteren in een sociale organisatiecontext waarin zij aangewezen zijn op sociale uitwisselingsrelaties met collega's. Derhalve zullen de doeloriëntaties van waaruit de verschillende actoren vorm en inhoud geven aan deze sociale uitwisseling hoogst waarschijnlijk op elkaar inwerken. Het is daarom dat de interpersoonlijke betekenis van doeloriëntaties een domein is dat erom vraagt om geëxploreerd te worden. Met dit artikel hopen wij hiertoe een aanzet te geven.



#### Literatuur

- Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate and motivational processes. In G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 161-176). Champaign, IL: Human Kinetics Books.
- Ang, S., Cummings, L. L., Straub, D. W., Early, C. P. (1993). The effects of information technology and the perceived mood of the feedback giver on feedback seeking. *Information Systems Research*, 4, 240-261.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2002). Feedback zoekend gedrag in organisaties: Literatuuroverzicht en richtingen voor toekomstig onderzoek. *Gedrag & Organisatie*, 15, 294-319.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organisations. *Journal of Management*, 29, 773-799.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79.

- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34, 251-280.
- Brown, S. P., Challagalla, G., Ganesan, S. (2001). Self-efficacy as a moderator of information-seeking effectiveness. *Journal of applied psychology*, 86, 1043-1051.
- Butler, R. (1993). Effects of task- and ego-achievement goals on information seeking during task engagement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 18-31.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). The support of autonomy and control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Duda, J. L. (2001). Achievement goal research in sport: Pushing the boundaries and clarifying some misunderstandings. In G. C. Roberts (Ed.), *Advances in motivation in sport and exercise*. (pp. 129-182). Champaign, IL: Human Kinetics Books.
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Ann Arbor, MI: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34, 169-189.
- Elliot, A. J. (2004). A conceptual history of the achievement goal construct. In A. J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation*. New York: Guilford Press.
- Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 218-232.
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2x2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501-514.
- Farr, J. L., Hofmann, D. A., & Ringenbach, K. L. (1993). Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. (pp. 193-232). Wiley.
- Fedor, D. B., Rensvold, R. B., & Adams, S. M. (1992). An investigation of factors expected to affect feedback seeking: A longitudinal field study. *Personnel Psychology*, 45, 779-805.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203-214.
- Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Pintrich, P. R., Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Revision of achievement goal theory: Necessary and illuminating. *Journal of Educational Psychology*, 94, 638-645.
- Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.

- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Jones, G. R. (2001). *Organizational theory: Text and cases*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Kuchinke, K. P. (2000). The role of feedback in management training settings. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 381-401.
- 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, 1703-1720.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328-346.
- Northcraft, G. B., & Ashford, S. J. (1990). The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback context on feedback inquiry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 42-64.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 792-802.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Sedikides, C., & Strube, M. J. (1997). Self-evaluation: To thine own self be good, to thine own self be sure, to thine own self be true, and to thine own self be better. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 29, pp. 209-269). New York: Academic Press.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, 43, 118-135.
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relations between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 542-548.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Taylor, S. E., Neter, E., & Wayment, H. A. (1995). Self-evaluation process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1278-1287.
- Tuckey, M., Brewer, N., & Williamson, P. (2002). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 195-216.
- Vancouver, J. B., & Morisson, E. W. (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 276-285.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational & Psychological Measurement*, 57, 995-1015.

- VandeWalle, D., Challagalla, G. N., Ganesan, S., & Brown, S. P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: Dispositions, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 85, 996-1003.
- VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation of the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 390-400.
- Van Yperen, N. W. (2003a). Task interest and actual performance: The moderating effects of assigned and adopted purpose goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 1006-1015.
- Van Yperen, N. W. (2003b). The perceived profile of goal orientation within firms: Differences between employees working for successful and unsuccessful firms employing either performance-based or job-based pay. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 229-243.
- Van Yperen, N. W., & Janssen, O. (2002). Feeling fatigued and dissatisfied or feeling fatigued but satisfied? Employees' goal orientations and their responses to high job demands. *Academy of Management Journal*, 45, 1161-1171.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.
- Williams, J. R., Steelman, L. A., Miller, C. E., Levy, P. E. (1999). Increasing feedback seeking in public contexts: It takes two (or more) to tango. *Journal of applied psychology*, 84, 969-976.