

## Tilburg University

### Motivatie en samenwerking

Poortvliet, P.M.

*Published in:*  
De Psycholoog

*Publication date:*  
2009

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Poortvliet, P. M. (2009). Motivatie en samenwerking: Hoe prestatiedoelen een effect hebben op informatie-uitwisseling. *De Psycholoog*, 44, 492-497.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Geven en nemen

## De invloed van prestatiedoelen op informatie-uitwisseling

**Wanneer mensen een prestatie willen leveren, maakt het veel uit welk doel zij voor ogen hebben. Willen ze zichzelf verbeteren – een zogeheten ‘mastery’-doel? Of willen zij beter presteren dan anderen – een zogenaamd ‘performance’-doel? Uit recent onderzoek blijkt dat deze verschillende doelen een belangrijk effect hebben op de mate waarin met anderen wordt samengewerkt dan wel de mate waarin anderen juist worden tegengewerkt.**

Marijn Poortvliet

Foto: Herman Wouters

Wanneer mensen een taak aan het uitvoeren zijn, richten ze zich vaak op het behalen van een concreet doel. Kijk bijvoorbeeld naar een marathonloper die een wedstrijd gaat lopen. Hij kan zich daarbij het doel stellen om zijn persoonlijk record te verbeteren, maar ook het doel om juist beter te zijn dan zijn tegenstanders. Dit soort doelen wordt ook wel prestatiedoelen genoemd; zij geven immers richting aan het presteren van individuen (voor een overzicht, zie Elliot, 2005). Wanneer mensen het doel hebben om hun huidige prestaties in vergelijking met hun eerdere prestaties te verbeteren, dan hebben zij een *masterydoel*. Als daarentegen het doel is om beter te zijn dan anderen, dan wordt dit een *performancedoel* genoemd (zie ook Van Yperen, 2003).

Uit eerder onderzoek blijkt dat masterydoelen meer dan performancedoelen samengaan met intrinsieke motivatie (Nicholls, 1984), omdat mensen met masterydoelen gefocust zijn op de taakuitvoering zelf, terwijl personen met performancedoelen zich meer richten op een beloning van buitenaf. Dat is ook een van de redenen waarom er bij performancedoelen een iets sterker verband is met prestaties dan bij masterydoelen (e.g., Harackiewicz et al., 2000; Skaalvik, 1997). Mensen met masterydoelen zijn daarentegen veel sterker geïnteresseerd in de taken die ze uitvoeren. Omdat mensen met

masterydoelen proberen zichzelf te verbeteren, zijn zij meer op het zelf gericht, terwijl de focus op competitie bij mensen met een performancedoel meer leidt tot sociale vergelijkingen. Dit heeft als neveneffect dat individuen met performancedoelen minder controle ervaren en meer last hebben van bijvoorbeeld een hoge werkdruk (Farr, Hofmann & Ringenbach, 1993; Van Yperen & Janssen, 2002).

### Door je rivalen verkeerde informatie te geven, vergroot je je eigen kansen

Dat mensen met performancedoelen daadwerkelijk beter presteren, wordt uiteraard alom gewaardeerd. Om die reden worden performancedoelen over het algemeen dan ook sterker aangemoedigd dan masterydoelen. Eventuele interpersoonlijke effecten van prestatiedoelen hebben echter nog weinig aandacht gekregen. Als zou blijken dat performancedoelen schadelijk zijn voor dit soort *sociale* processen, zou wellicht enige voorzichtigheid betracht moeten worden bij het stimuleren van performancedoelen.



De sportwereld is uiteraard bij uitstek een setting waarin presteren centraal staat, maar ook in een academische context (bijvoorbeeld op school of de universiteit) en binnen organisaties (bijvoorbeeld op het werk) vervult het leveren van prestaties voor mensen een belangrijke rol. Mensen in dergelijke prestatiesituaties streven dikwijls prestatiedoelen na, veelal in aanwezigheid van anderen, zoals collega's of medestudenten. Dit kan een voordeel zijn, omdat mensen bijvoorbeeld door het uitwisselen van taakgerelateerde informatie met anderen, hun prestaties kunnen verbeteren en aldus hun doelen kunnen verwezenlijken. Twee mensen weten immers vaak meer dan één.

#### **Uitwisseling van informatie**

Een groot deel van de interacties tussen mensen bestaat uit het uitwisselen van informatie. Gewoon even een praatje maken met de buurman, roddelen, overleggen, het stellen van vragen in de klas, e-mailen, samenwerken aan een project: we doen het iedere dag en in zeer uiteenlopende situaties. Het uitwisselen van informatie vormt een niet onbelangrijk deel van ons leven. Vaak dient informatie-uitwisseling niet bewust ergens toe, maar mensen kunnen het uitwisselen van kennis,

kunde en ideeën met anderen, ook gebruiken om hun prestaties te verbeteren en daarmee dus hun doelen bereiken. Het onderzoek dat in deze bijdrage wordt gepresenteerd, toont aan dat de specifieke doelen die mensen in prestatiesituaties nastreven – masterydoelen of performancedoelen – in belangrijke mate de kwaliteit en kwantiteit van informatie-uitwisseling tussen personen bepalen. In de volgende paragrafen wordt eerst beschreven hoe persoonlijke doelen een effect hebben op de eerlijkheid waarmee mensen informatie aan elkaar verstrekken en ook hoe feedback over de eigen prestatie de informatieverstrekking beïnvloedt. Vervolgens komt aan de orde hoe prestatiedoelen een effect hebben op de mate waarin mensen geneigd zijn de informatie die ze van anderen ontvangen, juist wel of niet te gebruiken. Daarnaast wordt ingegaan op hoe prestatiedoelen en feedback over de eigen prestatie en die van potentiële uitwisselingspartners invloed hebben op de mate van samenwerken met anderen of juist het tegenwerken van anderen. Tot besluit van dit artikel worden de implicaties van de resultaten voor de praktijk en voor toekomstig onderzoek bediscussieerd.

## De Winter Survival Taak

Om een antwoord te kunnen geven op de vraag hoe prestatiedoelen informatie-uitwisseling beïnvloeden, werd voor dit onderzoek een speciale experimentele taak ontwikkeld. De deelnemers aan het onderzoek werd gevraagd om in het laboratorium op een computer de zogenoemde *Winter Survival Taak* te maken (Johnson & Johnson, 2000). Bij deze taak lazen de deelnemers een scenario over een vliegtuig dat was neergestort in een zeer koud en afgelegen gebied in Canada, waarbij de overlevenden een twaalfstal voorwerpen uit het wrak hadden gered

(bijvoorbeeld een bijl, een aansteker en extra kleding). De opdracht voor de deelnemers is de twaalf voorwerpen zo goed mogelijk te rangordenen op hun bruikbaarheid voor het overleven van de beschreven noodsituatie.

Vervolgens werd aan de deelnemers verteld dat ze via de computer met een andere deelnemer informatie zouden gaan uitwisselen over de Winter Survival Taak, waarna ze een definitieve rangordening moesten maken. Ze kregen hierbij ofwel een masterydoel mee ('probeer jouw rangordening te verbeteren'), of een

performancedoel ('probeer een betere rangordening te maken dan de ander'). Hierna werd aan de deelnemers gevraagd om via de computer een rangordening van de voorwerpen aan de andere deelnemer te versturen. Door de rangordening die ze in eerste instantie hadden gemaakt te vergelijken met de rangordening die ze vervolgens aan de ander gaven, konden we precies zien hoe eerlijk en open de deelnemers waren ten opzichte van de andere deelnemer wanneer zij informatie aan deze ander moesten geven.<sup>1</sup>

### Eerlijkheid in informatieverstrekking

Het eerste proces dat onder de loep werd genomen, is de manier waarop prestatiedoelen de kwaliteit van informatie aan anderen beïnvloeden (Poortvliet, Janssen, Van Yperen & Van de Vliert, 2007; zie de tekstbox voor de in dit onderzoek gevolgde experimentele procedure met de Winter Survival Taak). Uit de resultaten bleek dat de mensen die moesten proberen beter te zijn dan anderen, op een minder eerlijke manier informatie verstrekten dan de mensen die zichzelf moesten proberen te verbeteren. We hebben mensen met een performancedoel ook gevraagd waarom zij relatief meer misleidende informatie gaven. Het bleek dat zij dit deden om te voorkomen dat de ander goede informatie zou ontvangen. Mensen met een performancedoel houden er dus een

### Ook het relatief eerlijke gedrag van mensen met een masterydoel berust op eigenbelang

zogenaamde exploitatie-oriëntatie op na: ze zijn niet bereid om goede informatie te geven, terwijl zij wel willen profiteren van informatie die zij van anderen ontvangen. Daardoor geven mensen met performancedoelen op een minder eerlijke manier informatie aan anderen dan mensen met masterydoelen. Dit is eigenlijk heel logisch, want als je aan je rivalen slechte en onbruikbare informatie geeft, is het ook gemakkelijker om beter te

zijn dan zij. De mensen met een masterydoel hielpen de ander echter evenmin uit altruïsme, maar omdat zij verwachtten op die manier goede informatie terug te krijgen; zij houden er een reciprociteitsoriëntatie op na. Zij gaan dus uit van het principe van wederkerigheid, vanuit de verwachting dat ze daardoor zichzelf op termijn zouden kunnen verbeteren op de Winter Survival Taak. Het relatief eerlijke gedrag van mensen met een masterydoel komt dus uiteindelijk eveneens voort uit eigenbelang: als je anderen helpt, kun je ook hulp terugverwachten. Prosociaal gedrag kan dus voortkomen uit zeer instrumentele overwegingen.

In een ander onderzoek (Poortvliet, Janssen, Van Yperen & Van de Vliert, in druk) keken we vervolgens naar de invloed van prestatiefeedback op het geven van informatie. In dit onderzoek voerden de deelnemers eveneens de Winter Survival Taak uit. Vervolgens kreeg de ene groep deelnemers te horen dat zij het heel goed hadden gedaan, terwijl de andere groep informatie ontving dat zij heel slecht hadden gepresteerd; deze prestatiefeedback was overigens gefingeerd. Uit de resultaten blijkt dat het voor mensen met performancedoelen niet uitmaakte of zij kregen te horen dat ze goed of slecht hadden gepresteerd, want in beide gevallen veranderden zij de informatie die ze aan de ander gaven in sterke mate. Ook gaven zij aan dat zij dit deden omdat zij de ander geen goede informatie wilden geven. Deze resultaten stemmen dus geheel overeen met de hierboven beschreven uitkomsten. Daarnaast hebben we uiteraard gekeken naar wat er gebeurde wanneer mensen met een masterydoel informatie gaven. Wanneer zij te horen

kregen dat zij goed hadden gepresteerd, veranderden ze vrijwel niets aan de informatie die ze gaven; ook dit is geheel in overeenstemming met het eerder beschreven onderzoek: mensen met masterydoelen verstrekken graag goede informatie. Daarentegen pasten degenen met een masterydoel die dachten slecht te hebben gepresteerd, hun eerdere rangordening eerst aan voordat

## Je vliegtuig maakt een noodlanding. Wat neem je mee? Een bijl, aansteker of extra kleding?

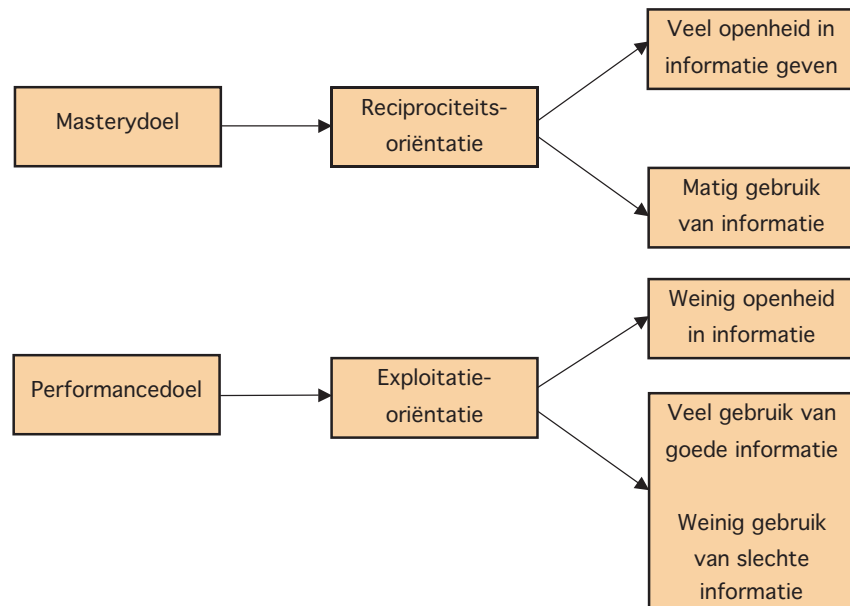
ze deze aan de ander verstrekten. In tegenstelling tot de mensen met een performancedoel, bleken zij deze aanpassingen echter te maken om de ander juist van goede informatie te voorzien. Vanwege het wederkerigheidsprincipe dat zij nastreefden (ik geef jou goede informatie en jij geeft mij goede informatie terug) werden zij voor een probleem geplaatst wanneer ze te horen kregen niet goed te hebben gepresteerd, maar uiteraard wel goede informatie aan de ander wilden verstrekken. De oplossing die ze voor dit probleem kozen, was om de rangordening eerst aan te passen en mogelijk te verbeteren, om zo toch te proberen om goede informatie aan de ander te geven.

### Benutten van ontvangen informatie

Zoals gezegd, hebben we ook onderzocht in hoeverre mensen de informatie die zij van een ander ontvangen, ook daadwerkelijk gebruiken (Poortvliet et al., 2007). Uit eerder onderzoek bleek dat mensen met masterydoelen sterk intrinsiek gemotiveerd zijn bij het uitvoeren van taken. Verder willen ze ook goed begrijpen hoe de taken in elkaar zitten en verdiepen zij zich grondig in de stof (e.g. Elliot & Church, 1997; Steele-Johnson, Beauregard, Hoover & Schmidt, 2000). Mensen met performancedoelen daarentegen, voeren taken vooral uit om aan anderen te laten zien hoe goed zij zijn. Zij zijn meer met hun imago bezig dan met de taak zelf en investeren dan ook minder in de eigenlijke taakuitvoering (e.g. Elliot, McGregor & Gable, 1999). Wanneer je in een samenwerkingscontext echter minder moeite doet om een taak echt te begrijpen, maak je je daarmee afhankelijker van anderen. Door minder aandacht te besteden aan de taak, heb je immers vaak

een minder goede prestatie. Uit ons onderzoek bleek dat deelnemers met een performancedoel, vergeleken met mensen met een masterydoel, inderdaad een sterkere neiging hadden om informatie over de rangorde in de Winter Survival Taak van de ander over te nemen. Dit was echter alleen zo wanneer zij goede taakgerelateerde informatie van de ander ontvingen, dat wil zeggen de objectief vastgestelde, optimale rangorde.

Wanneer mensen met een performancedoel daarentegen slechte informatie ontvingen, dat wil zeggen de omgekeerde optimale rangorde, namen ze juist minder van deze slechte informatie over dan mensen met een masterydoel. Een verklaring hiervoor is dat mensen met een performancedoel naar alle waarschijnlijkheid in een meer competitieve toestand verkeren dan mensen met een masterydoel. Als je een performancedoel hebt, wil je immers beter zijn dan anderen. Wanneer mensen dus een performancedoel hebben, zijn ze wantrouwendere dan mensen met masterydoelen ten aanzien van potentiële slechte informatie. Wanneer zij slechte informatie ontvangen, nemen ze er om die reden dus ook minder van over. De gevonden verbanden tussen prestatiedoelen en openheid in informatieverstrekking, en tussen prestatiedoelen en het gebruiken van ontvangen informatie, zijn schematisch afgebeeld in Figuur 1.



Figuur 1. Theoretisch model voor de effecten van prestatiedoelen op processen van informatie-uitwisseling

### De invloed van rangordefeedback

Tot slot hebben we onderzoek gedaan naar de gezamenlijke effecten van prestatiedoelen en rangordefeedback op de geneigdheid om met anderen samen te werken of deze anderen tegen te werken (Poortvliet, Janssen,

Van Yperen & Van de Vliert, 2009). Rangordefeedback is het soort feedback dat mensen in bepaalde situaties ontvangen over hun taakprestaties in de vorm van een rangorde. Een voorbeeld hiervan is de ATP-tennisranking; hiermee kun je aan de hand van de rangorde van tennisspelers zien hoe goed zij in vergelijking met elkaar zijn. Maar niet alleen binnen de context van sport worden prestaties in dit soort rankings uitgedrukt, denk bijvoorbeeld aan het rangordenen van universiteiten in internationale lijstjes om ze zo met andere universiteiten te kunnen vergelijken of aan benchmarking binnen het bedrijfsleven (Camp, 1995). Vaak hebben mensen naast de informatie over hun eigen ranking ook informatie over de rankings van anderen.

Uit het onderzoek bleek dat wanneer personen een masterydoel hebben, hen dit aanzet tot een sterkere neiging tot taakgerelateerde samenwerking met een ander en het minder vertonen van tegenwerkgedrag jegens die ander, naarmate zij en de ander slechter scoorden (op een ranking). Hieruit blijkt dat mensen met masterydoelen een heel instrumentele benadering hebben van uitwisselingsituaties, want naarmate ze zelf beter scoren zijn ze minder geneigd om met een ander samen te werken. Voor performancedoelen bleek juist dat mensen minder wilden samenwerken wanneer zij en de ander heel slecht of heel goed hadden gepresteerd, vergeleken met een middelmatige prestatie (vergelijk Garcia, Tor & Gonzalez, 2006). Blijkbaar worden de competitieve gevoelens van mensen met een performancedoel aangejaagd wanneer zij bovenaan of onderaan een ranking staan, maar neemt deze competitie af als men zich in de middenmoot bevindt. Wanneer een persoon en zijn/haar uitwisselingspartner beiden een lage rangorde hebben, is er dus een groot verschil tussen mensen met een masterydoel en een performancedoel. In dat geval zijn mensen met een masterydoel veel sterker geneigd om met de ander samen te werken en minder geneigd de ander tegen te werken.

### Discussie

Van oudsher heeft het onderzoek naar prestatiedoelen zich gericht op processen op individueel niveau, zoals individueel presteren en welbevinden (zie voor overzichten DeShon & Gillespie, 2005; Elliot, 2005; Payne, Youngcourt & Beaubien, 2007). In de laatste jaren zijn echter steeds meer onderzoekers zich gaan richten op sociale processen die voortvloeien uit prestatiedoelen, zoals bijvoorbeeld 'spiekgedrag' door kinderen op school, de kwaliteit van uitwisselingsrelaties op het werk en de manier waarop mensen omgaan met taak-inhoudelijke conflicten (zie bijvoorbeeld Anderman, Griesinger & Westerfield, 1998; Darnon et al., 2006; Janssen & Van Yperen, 2004). Zich richten op zelfverbetering dan wel beter willen zijn dan anderen (respectievelijk het nastreven van masterydoelen of performancedoelen) heeft dus

een breed spectrum aan gevolgen voor sociale processen (Poortvliet, Janssen & Van Yperen, 2004). Uit het in dit artikel beschreven onderzoek blijkt dat prestatiedoelen nadrukkelijk de kwaliteit en kwantiteit van verschillende informatie-uitwisselingsprocessen beïnvloeden.

Wanneer mensen prestatiedoelen nastreven, is voor hen uiteraard van belang in welke mate zij daadwerkelijk presteren. Zoals reeds beschreven, bleek uit ons onderzoek dat mensen met performancedoelen meer goede en minder slechte informatie overnemen van anderen, vergeleken met mensen met masterydoelen; mensen met performancedoelen zijn dus blijkbaar beter in staat om ontvangen informatie te filteren. Op basis daarvan zou een eerste voorzichtige conclusie zijn dat mensen met performancedoelen beter in staat zijn dan mensen met masterydoelen om te profiteren van informatie-uitwisseling. Dit is ook in overeenstemming

## Mensen met een performancedoel, vertrouwen minder op de informatie van anderen

met eerder onderzoek (e.g. Harackiewicz et al., 2000).

Uit de resultaten van ons onderzoek bleek echter ook dat mensen met masterydoelen eerlijker zijn ten opzichte van anderen wanneer ze informatie verstrekken en dat zij zelfs moeite doen om anderen van goede informatie te voorzien wanneer ze zelf in eerste instantie een slechte taakprestatie hadden. Daarnaast bleek dat mensen met masterydoelen, vergeleken met die met performancedoelen, sterker geneigd zijn om met anderen samen te werken en minder geneigd om anderen tegen te werken. Hierbij moet natuurlijk wel worden opgemerkt dat dit laatste verschil tussen personen met masterydoelen en performancedoelen met name bij lage rangordes optrad. De resultaten in hun geheel genomen, mag je je dus afvragen of performancedoelen op de lange termijn wel zo gunstig uitpakken. Als mensen met iemand moeten samenwerken die performancedoelen nastreeft en die hun daardoor slechte informatie geeft, zal dat op den duur waarschijnlijk schadelijk uitpakken voor de uitwisselingsrelatie. Wellicht is het zelfs zo dat mensen met performancedoelen uiteindelijk weinig of helemaal geen informatie meer van anderen ontvangen, omdat niemand het op prijs zal stellen om samen te werken met mensen die ten koste van alles hun persoonlijke doelen nastreven. Het in dit artikel gepresenteerde onderzoek richtte zich uitsluitend op tamelijk onmiddellijke effecten van prestatiedoelen. Toekomstig onderzoek zal licht moeten laten schijnen op interpersoonlijke effecten van prestatiedoelen op langere termijn. Daarnaast verdienen de gezondheidseffecten van prestatiedoelen aandacht. Doordat met name performancedoelen competitief gedrag oproepen, is het



zinnig en belangrijk om te onderzoeken of en op welke manier prestatiedoelen een effect hebben op individueel welbevinden en stress.

Dr. P.M. Poortvliet is als universitair docent verbonden aan de Universiteit van Tilburg, Departement Sociale Psychologie, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg. E-mailadres: <p.m.poortvliet@uvt.nl>.

## Noten

Deze bijdrage is gebaseerd op het proefschrift *Information exchange examined. An interpersonal account of achievement goals* waarop Marijn Poortvliet op 13 november 2008 promoveerde aan de Rijksuniversiteit Groningen, met prof.dr. O. Janssen, prof.dr. N. van Yperen en prof.dr. E. van de Vliert als promotors.

1. Een kritische lezer zou kunnen opmerken dat het bestuderen van zoiets rijks als informatie-uitwisseling door middel van een gestandaardiseerde computertaak ver weg staat van de werkelijkheid. Er zijn echter ook duidelijke voordelen aan te wijzen van het gebruik van deze methode. Ten eerste kan er door het uitvoeren van een dergelijk experiment een uitspraak worden gedaan over causale relaties, c.q. dat prestatiedoelen leiden tot bepaald uitwisselingsgedrag in plaats van omgekeerd. Verder is het mogelijk om de rangordeningen systematisch met elkaar te vergelijken en daardoor vast te stellen in hoeverre personen al dan niet eerlijk zijn wanneer ze informatie met elkaar delen, en in welke mate ze geneigd zijn om informatie van een ander over te nemen. Ten slotte heeft de gekozen methode als voordeel dat zij de neiging verkleint om sociaal wenselijk te antwoorden. Wanneer mensen bijvoorbeeld een vragenlijst moeten invullen over hoe eerlijk zij omgaan met hun collega's, dan zijn die mensen wellicht geneigd om niet het achterste van hun tong te laten zien. Bij de Winter Survival Taak vroegen we mensen niet naar hun intenties en attitudes ten opzichte van het uitwisselen van informatie, maar kon direct hun werkelijke gedrag worden gemeten.

## Literatuur

- Anderman, E.M., Griesinger, T. & Westerfield, G. (1998). Motivation and cheating during early adolescence. *Journal of Educational Psychology*, 90, 84-93.
- Camp, R.C. (1995). *Business Process Benchmarking. Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Darnon, C., Muller, D., Schrage, S.M., Pannuzzo, N. & Butera, F. (2006). Mastery and performance goals predict epistemic and relational conflict regulation. *Journal of Educational Psychology*, 98, 766-776.
- DeShon, R.P. & Gillespie, J.Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1096-1127.
- Elliot, A.J. & Church, M.A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 218-232.
- Elliot, A.J. (2005). A conceptual history of the achievement goal construct. In A.J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of Competence and Motivation* (p. 52-72). New York: Guilford.
- Elliot, A.J., McGregor, H.A. & Gable, S. (1999). Achievement goals, study strategies, and exam performance. A mediational analysis. *Journal of Educational Psychology*, 91, 549-563.
- 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* (p. 193-232). New York: Wiley.
- Garcia, S.M., Tor, A. & Gonzalez, R. (2006). Ranks and rivals. A theory of competition. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 970-982.
- Harackiewicz, J.M., Barron, K.E., Tauer, J.M., Carter, S.M. & Elliot, A.J. (2000). Short-term and long-term consequences of achievement goals in college. Predicting continued interest and performance over time. *Journal of Educational Psychology*, 92, 316-330.
- Janssen, O. & Yperen, N.W. van (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.
- Johnson, D.W. & Johnson, F. P. (2000). *Joining Together. Group Theory and Group Skills* (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Nicholls, J.G. (1984). Achievement motivation. Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328-346.
- Payne, S.C., Youngcourt, S.S. & Beaubien, J.M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92, 128-150.

- Poortvliet, P.M., Janssen, O. & Yperen, N.W. van (2004). Prestatiemotivatie in interpersoonlijke context. De betekenis van doeloriëntaties voor feedback zoeken en sociale uitwisseling met leidinggevers en collega's. *Gedrag en Organisatie*, 17, 402-413.
- Poortvliet, P.M., Janssen, O., Yperen, N.W. van & Vliert, E. van de (2007). Achievement goals and interpersonal behavior. How mastery and performance goals shape information exchange. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 1435-1447.
- Poortvliet, P.M., Janssen, O., Yperen, N.W. van & Vliert, E. van de (in druk). Reciprocity versus exploitation. The combined impact of achievement goals and performance feedback on information giving. *Basic and Applied Social Psychology*.
- Poortvliet, P.M., Janssen, O., Yperen, N.W. van & Vliert, E. van de (2009). Low ranks make the difference. The joint effect of achievement goals and ranking information on collaboration intentions and harmful behavior. Manuscript ter publicatie ingediend.
- Skaalvik, E.M. (1997). Self-enhancing and self-defeating ego orientation. Relations with task and avoidance orientation, achievement, self-perceptions, and anxiety. *Journal of Educational Psychology*, 89, 71-81.
- Steele-Johnson, D., Beauregard, R.S., Hoover, P.B. & Schmidt, A.M. (2000). Goal orientation and task demand effects on motivation, affect, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 724-738.
- Yperen, N.W. van (2003). Task interest and actual performance. The moderating effects of assigned and adopted purpose goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 1006-1015.
- Yperen, N.W. van & Janssen, O. (2002). Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high job demands. *Academy of Management Journal*, 45, 1161-1171.

## The effects of achievement goals on information exchange processes

P.M. Poortvliet

Historically, research in achievement motivation has mainly focused on *intrapersonal* processes such as individual task performance and task interest. However, some crucial *interpersonal* processes have received much less attention. The present article deals with investigations that focus on the effects of achievement goals on information exchange processes. It was found that mastery goals, the goal to improve oneself, were related to more openness in information giving relative to performance goals, the goal to outperform others. Also, it was found that mastery goal individuals were especially motivated to engage in information exchanges when they had a poor performance. Finally, it was shown that individuals with performance goals were better able to judge the quality of information that they received and hence used more high-quality and less poor-quality information relative to mastery goal individuals.