

## University of Groningen

### Individual accountability

Turusbekova, N.

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

2007

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Turusbekova, N. (2007). *Individual accountability: The interplay between task, social context and personality attributes*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. s.n.

#### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

#### 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.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

## Samenvatting (Summary in Dutch)

In de introductie van dit proefschrift wordt het basismodel van individuele accountability ontwikkeld en samen met de twee hoofdvragen van dit proefschrift gepresenteerd. Het model bestaat uit taakgerelateerde factoren (taakduidelijkheid en feedback) en factoren die hun oorsprong in de sociale context vinden (individuele verantwoordelijkheid en audience power). De eerste onderzoeksvraag is of accountability kan worden beschouwd als uitsluitend een verzameling van meerdere motiverende factoren, of dat het ook een compilatie is van motivatoren die positief op elkaar inspelen en synergie creëren. De tweede onderzoeksvraag heeft betrekking op de doeloriëntatie van personen en de soorten van gedrag (bijvoorbeeld taak commitment) waar factoren van accountability en hun wisselwerkingen mee in verband kunnen worden gebracht. De twee onderzoeksvragen vormen de rode draad voor de achtereenvolgende hoofdstukken. Van elk hoofdstuk worden de relevante bevindingen samengevat en de bevindingen van alle hoofdstukken worden uiteindelijk samengevoegd.

In hoofdstuk 2 wordt een onderscheid gemaakt tussen vier accountability factoren: taakduidelijkheid, feedback, individuele verantwoordelijkheid en audience power, en hun relatie tot taak commitment. De veronderstelling is dat de accountability factoren een positief verband hebben met taak commitment, en dat deze factoren elkaar wederzijds versterken. Vier interacties worden onderzocht: Taakduidelijkheid x Individuele verantwoordelijkheid, Taakduidelijkheid x Audience power, Feedback x Individuele verantwoordelijkheid en Feedback x Audience power. Er is een studie uitgevoerd waarbij een online vragenlijst door 257 respondenten werd ingevuld, en 25 respondenten werden ook geïnterviewd. De resultaten laten zien dat alle vier factoren positief samenhangen met taak commitment en dat de taakgerelateerde factoren (taakduidelijkheid en feedback) en de sociale contextfactoren (individuele verantwoordelijkheid en audience power) elkaars effect eerder lijken te verzwakken dan te versterken. Hieruit kan worden geconcludeerd met betrekking tot de eerste

onderzoeksvraag dat de accountability factoren geen compilatie lijken te vormen van elkaar versterkende factoren. In plaats daarvan lijkt er substitutie plaats te vinden. De resultaten geven aan dat voor het bevorderen van taak commitment het opbouwen van sociale contexten in elk geval gedeeltelijk kan dienen als een alternatief voor (performance management) programma's die gebaseerd zijn op het stellen van doelen. Nadere interpretatie van de resultaten leidt tot meer vragen over accountability in relatie tot taak commitment en andere uitkomstvariabelen. Is accountability een compilatie, met andere woorden vormen de factoren die samen het geheel vormen een eigen entiteit? Zijn er additieve effecten van de accountability factoren of heffen ze elkaars effect op? Omdat de vraag naar de aard van het fenomeen accountability in deze studie niet eenduidig en evident is beantwoord, zijn er vervolgstudies uitgevoerd. In hoofdstuk 2 wordt wel het belang aangetoond van de studie naar het fenomeen accountability in relatie tot een reeks van attitudes en gedragingen om de impact van accountability factoren op andere uitkomsten dan alleen taak commitment te onderzoeken.

Hoofdstuk 3 spitst zich toe op het toepassen van accountability principes binnen het specifieke gebied van kwaliteitsmanagement. Er is onderzocht in hoeverre accountability factoren een positieve houding tegenover een kwaliteitsmanagement systeem (QMS) en het gebruik van een QMS beïnvloeden. Deze uitkomstmaten zijn verwant aan taakprestatie. Binnen de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd is recent een nieuw kwaliteitsmanagement systeem ingevoerd. Verondersteld wordt dat de accountability factoren van invloed zijn op 'geloven in het QMS' en 'het gebruik van het QMS'. In dit hoofdstuk zijn de accountability factoren geherformuleerd om betekenisvol te zijn in de context van een QMS. De accountability factoren zijn: duidelijkheid van het systeem, individuele verantwoordelijkheid (voor het gebruik van het systeem) en sociale ondersteuning (met betrekking tot het gebruik van het systeem). Er worden directe effecten van de drie variabelen verondersteld en ook versterkende effecten. De veronderstelling is dat individuele verantwoordelijkheid en sociale ondersteuning een versterkend effect hebben op de relaties 'duidelijkheid van

het systeem – gebruik van het systeem’ en ‘duidelijkheid van het systeem – geloof in het systeem’.

De resultaten laten een gemengd beeld zien. Er lijkt een verband te bestaan tussen de gezamenlijke werking van de accountability factoren en geloof in het QMS; de factoren lijken elkaars effect te versterken. Dit is het wederzijds versterken van factoren waar we naar op zoek waren, als ondersteuning van de compilatie-veronderstelling. Om het geloof in het QMS te versterken is een sterke aanwezigheid van alle accountability factoren nodig. Daar tegenover staat dat in het geval van ‘gebruik van het systeem’ als uitkomstmaat de accountability factoren een negatieve interactie met elkaar hebben. Individuele verantwoordelijkheid verzwakt de relatie tussen duidelijkheid van het systeem - gebruik van het systeem. Ook sociale ondersteuning verzwakt deze relatie. Om het gebruik van het systeem te stimuleren moet daarom één van een set van accountability factoren (duidelijkheid – individuele verantwoordelijkheid, duidelijkheid – sociale ondersteuning) worden beïnvloed. Het inzetten van accountability factoren om tot bepaalde effecten te komen blijkt ten aanzien van het gebruik van het systeem eenvoudiger dan bij geloof in het systeem. Hoewel het bewijs in hoofdstuk 2 en 3 niet beslissend is, slaagt het onderzoek er wel in een praktische leidraad te geven voor het hanteren van accountability factoren op de werkplek. Enkele conclusies over de accountability theorie sluiten hoofdstukken 2 en 3 af en introduceren de hoofdstukken 4 en 5.

In hoofdstuk 4 testen we nogmaals de relatie tussen de accountability factoren, hun wisselwerking en de impact op taak commitment. Daarnaast wordt een nieuwe afhankelijke variabele geïntroduceerd, namelijk taakprestatie, en wordt een attitudevariabele geïntroduceerd, namelijk doeloriëntatie (prestatieoriëntatie en leeroriëntatie). Deze attitudevariabele is geïntegreerd in het model van interacterende accountability factoren, dat vervolgens is getoetst in relatie tot taak commitment en taakprestatie. De resultaten laten zien dat doeloriëntatie inderdaad een waardevolle toegevoegde variabele is die helpt om de invloed van de accountability factoren te begrijpen. *Taakprestatie*, in tegenstelling tot taak commitment, lijkt met een wisselwerking (positieve interacties) van accountability factoren samen te hangen. Er

zijn versterkende relaties tussen de factoren, maar deze komen enkel aan het licht wanneer iemands prestatieoriëntatie hoog is. Een andere bevinding in dit hoofdstuk heeft te maken met twee andere accountability factoren, namelijk audience power en feedback. Het blijkt dat een invloedrijke audience die geen feedback geeft in het algemeen afbreuk doet aan de taakprestatie. Wat betreft *taak commitment* laten de resultaten in hoofdstuk 4 zien dat de relatie tussen de accountability variabelen en deze uitkomst afhangt van het niveau van leeroriëntatie. Taakduidelijkheid blijkt alleen een positieve invloed te hebben op taak commitment, als de leeroriëntatie laag is. Deze relatie wordt vervolgens niet versterkt, zoals we hadden verwacht, maar juist verzwakt door individuele verantwoordelijkheid. Als aan de andere kant de leeroriëntatie hoog is, dan reduceert taakduidelijkheid taak commitment en wordt deze relatie opnieuw door individuele verantwoordelijkheid verzwakt. Duidelijke taken leiden kennelijk alleen tot taak commitment als mensen een lage leeroriëntatie hebben. Voor diegenen die een hoge leeroriëntatie hebben, zijn duidelijke taken onaantrekkelijk omdat ze weinig mogelijkheden tot leren bieden. Een interessante bevinding in dit hoofdstuk is verder dat het motiverende effect van het accountability aspect taakduidelijkheid (een concept, dat dichtbij de specificiteit van doelen ligt – een belangrijke hoeksteen van goal setting) beperkt is. Tot slot blijken noch een combinatie van feedback en audience power, noch diezelfde factoren in combinatie met leeroriëntatie een rol te spelen in het versterken van taak commitment.

Twee belangrijke conclusies in hoofdstuk 4 met betrekking tot de onderzoeksvragen zijn de volgende. Accountability, zoals door ons geoperationaliseerd, vertegenwoordigt in relatie tot *taak commitment* niet een fenomeen dat gebaseerd is op een positieve wisselwerking tussen verschillende factoren. Daarom is de eerste conclusie dat accountability factoren niet cumuleren tot een holistisch fenomeen in relatie tot taak commitment. In relatie tot *taakprestatie*, echter, blijken taakduidelijkheid en individuele verantwoordelijkheid een positieve uitwerking op elkaar te hebben, althans mits iemand's prestatieoriëntatie hoog is. Precies hetzelfde is van toepassing op feedback en audience power. Daarom is onze tweede kernconclusie dat wat betreft taakprestatie, accountability inderdaad als een

geheel functioneert, samengevoegd uit factoren die elkaar versterken, maar dat dit alleen van toepassing lijkt op individuen die een sterke prestatieoriëntatie hebben. Prestatieoriëntatie speelt een belangrijke rol: mensen met een sterke prestatieoriëntatie lijken gevoelig voor accountability en hun prestatie neemt daardoor toe, terwijl mensen met een sterke leeroriëntatie hierdoor niet meer worden gemotiveerd.

Hoofdstuk 5 laat ons onverwachte en interessante resultaten zien over de relatie tussen accountability factoren, prestatieoriëntatie en nog een andere outcome: zelfpromotie, een soort van impressie management. Deze outcome is aan het accountability model toegevoegd om zowel positieve als een meer negatieve outcome – zelfpromotie – te relateren aan accountability factoren. Volgens de literatuur over impressie management is zelfpromotie iets dat kan voorkomen onder accountability condities. Zoals we verwachtten is prestatieoriëntatie meer dan leeroriëntatie gerelateerd aan zelfpromotie. Personen met een leeroriëntatie lijken niet te neigen naar zelfpromotie, terwijl prestatiegerichte mensen dit wel doen. Er zijn meerdere interactie effecten. Het blijkt dat taakduidelijkheid en feedback het “positieve” effect van prestatieoriëntatie op zelfpromotie reduceert. Wanneer een invloedrijke audience weinig feedback geeft is er veel zelfpromotie door sterk prestatiegerichte mensen. In het geval er sprake is van prestatiegerichte mensen en twee accountability variabelen – taakduidelijkheid en individuele verantwoordelijkheid – zijn niet aanwezig, dan is de mate van zelfpromotiegedrag het grootst. Taakduidelijkheid, noch individuele verantwoordelijkheid beïnvloeden zelfpromotiegedrag bij niet prestatiegerichte mensen. Een toename van feedback zou deze personen een betere waardering van hun eigen prestatie kunnen geven, en dit verklaart de grotere neiging tot zelfpromotie als er veel feedback wordt gegeven. Het doel van dit hoofdstuk, in overeenstemming met de onderzoeksvragen van het proefschrift, was om de interactiviteit tussen de accountability factoren te onderzoeken, en vast te stellen welke rol doeloriëntatie speelt in de manier waarop accountability factoren zelfpromotie beïnvloeden. Een redelijk onverwachte uitkomst is dat sterk prestatiegerichte mensen zichzelf minder promoten wanneer hen duidelijke taken en veel feedback werd gegeven, terwijl vage taken en weinig feedback (dat betekent lage niveaus van accountability) tot veel

zelfpromotie leidt. Een andere uitkomst is dat individuen die laag scoren op prestatieoriëntatie en derhalve niet de neiging hebben tot zelfpromotie, onder accountability condities een toenemende zelfpromotie blijken te hebben. Een conclusie van dit hoofdstuk is dat, wat betreft relaties met zelfpromotie, de accountability factoren inderdaad een compilatie vormen, zeker in samenvatting met prestatieoriëntatie.

De bevindingen en conclusies van alle hoofdstukken van dit proefschrift wordt gepresenteerd in hoofdstuk 6. In dit hoofdstuk is middels een aantal tabellen de complexe werking van de verschillende accountability factoren in beeld gebracht. Daarna wordt de wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek besproken door aan te geven hoe de bevindingen een bijdrage leveren aan het concept impressie management en aan de motiverende werking van de goal-setting theorie. Daarna volgt een discussie van de praktische bijdrage van deze studies. Sterke en zwakke punten en richtlijnen voor toekomstig onderzoek sluiten dit hoofdstuk af. Maar bovenal geeft dit hoofdstuk antwoord op de twee onderzoeksvragen. De eerste vraag of accountability een compilatie is van elkaar versterkende motiverende factoren, wordt negatief beantwoord. Interactie-effecten tussen de accountability variabelen komen in de meeste gevallen voor, maar zijn slechts in enkele gevallen versterkend. Dit betekent dat er niet in alle gevallen een motiverende kracht bestaat die gebaseerd is op de positieve interacties tussen accountability factoren. Echter, positieve en negatieve interacties tussen de factoren bewijzen dat accountability in zijn geheel moet worden gezien. Het is geen tool die op een eenduidige wijze motivatie verhoogt. Het feit dat de accountability factoren onderling elkaar kunnen versterken of verzwakken in relatie tot diverse afhankelijke variabelen als taakprestatie en taak commitment vraagt om extra aandacht voor het creëren van accountability condities, aangezien taak-, sociale en persoonlijkheidsfactoren elkaar blijken te beïnvloeden.

De tweede onderzoeksvraag was of, en zo ja, op welke wijze de accountability factoren gezamenlijk bepaalde (motiverende) uitkomsten bevorderen. Om een antwoord op deze vraag te geven wordt hieronder de impact van accountability factoren en de attitudefactoren prestatieoriëntatie en leerorientatie samengevat en wel

in relatie tot iedere uitkomst. Om te beginnen met *taak commitment*, als werknemers sterk individueel verantwoordelijk worden gemaakt, dan kan de relatie tussen het hebben van duidelijke taken en taak commitment worden afgezwakt, omdat er een soort van substitutie-effect tussen individuele verantwoordelijkheid en taakduidelijkheid optreedt. Als taken daarentegen vaag zijn wordt het individueel verantwoordelijk maken van werknemers geassocieerd met een verbetering in taak commitment. Terwijl personen zonder leeroriëntatie duidelijkheid als motiverend ervaren, is dit bij personen met een leeroriëntatie niet zo; zij geven de voorkeur aan vage taken. Wanneer hun taken duidelijk zijn, kan het hebben van een individuele verantwoordelijkheid een gedeelte van het negatieve effect van taakduidelijkheid op taak commitment compenseren. Feedback schijnt altijd goed te zijn voor taak commitment. Daarom kunnen inspanningen om taak commitment te verbeteren in eerste instantie steunen op het geven van meer feedback over de taak.

Wat betreft de *taakprestatie* lijken de twee paren van accountability factoren: taakduidelijkheid, gekoppeld aan individuele verantwoordelijkheid, en feedback gekoppeld aan audience power onderling versterkende interactie-effecten te vormen. Een hoge mate van individuele verantwoordelijkheid voor erg duidelijke taken lijkt nuttig voor een taakprestatie, ongeacht de doelorientatie (op prestaties of leren) van de werknemers. Het andere paar van accountability factoren – feedback krijgen van een invloedrijk audience- schijnt alleen bij prestatiegerichte personen tot betere prestaties te leiden. Dus, een hoge mate van accountability lijkt een effectief middel te zijn om de prestaties van prestatiegerichte personen te beïnvloeden; dit zijn personen die zichzelf vergelijken en evalueren in relatie tot de prestaties van anderen in een soortgelijke positie.

Wat betreft zelfpromotie gedrag, tenslotte, prestatiegerichte, personen die in het algemeen de neiging blijken hebben tot zelfpromotie, dit gedrag minder te vertonen onder accountability condities (feedback van een invloedrijk audience of duidelijke taken). Verrassend is dat niet prestatiegerichte werknemers die zichzelf gewoonlijk niet promoten juist meer zelfpromotie gedrag laten zien onder accountability condities, zoals het krijgen van feedback van invloedrijke audiences. Het mechanisme hierachter



is opnieuw de werking van de driehoek (taak, sociale context en persoonlijkheid), waarbij de exacte uitkomsten in relatie met zelfpromotie afhangen van de niveaus van de factoren binnen de drie groepen.

Accountability werkt verschillend voor mensen met verschillende doeloriëntaties: individuen met een prestatieoriëntatie schijnen hier meer van te profiteren dan individuen met een leeroriëntatie. Een belangrijke implicatie van deze studie voor de goal-setting theorie is dat in de context van accountability de impact van motiverende eigenschappen van goal setting elementen (taakduidelijkheid en feedback) afhankelijk wordt van de sociale context en de persoonlijke doeloriëntatie van de betrokkenen. De wijze waarop accountability factoren samenwerken duidt erop dat het fenomeen van accountability in het algemeen een bruikbare tool is wanneer al haar elementen zijn afgestemd op de specifieke situatie waarin de tool wordt gehanteerd.