

University of Groningen

Employee incremental and radical creativity

Liu, Ye

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:

2019

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

Citation for published version (APA):

Liu, Y. (2019). *Employee incremental and radical creativity: Differential antecedents, psychological mechanisms, and boundary conditions*. University of Groningen, SOM research school.

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).

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.

NEDERLANDSE SAMENVATTING

De creativiteit van medewerkers is essentieel voor organisaties om zich aan te kunnen passen aan complexe en dynamische veranderingen (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Medewerkers zijn creatief wanneer zij nieuwe en potentieel bruikbare ideeën genereren voor verbetering en vernieuwing van producten, processen en procedures (e.g., Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). Creativiteit kan daarbij variëren van ideeën voor kleine aanpassingen aan bestaande dingen (incrementele creativiteit) tot ideeën om dingen geheel anders te doen (radicale creativiteit) (Madjar, Greenberg, & Chen, 2011; Mumford & Gustafson, 1988). Hoewel beide vormen van creativiteit nodig zijn om organisaties vitaal te houden, verschillen incrementele en radicale creativiteit dus aanzienlijk in aard en reikwijdte. Recent onderzoek suggereert dan ook dat antecedenten en onderliggende processen verschillend zijn voor incrementele en radicale creativiteit. In dit proefschrift willen we bijdragen aan deze onderzoekslijn door te onderzoeken waarom, wanneer en hoe rolverwachtingen voor creativiteit (hoofdstuk 2), empowering leiderschap (hoofdstuk 3) en interdependente en independente zelfconcepten (hoofdstuk 4) verschillend gerelateerd zijn aan incrementele en radicale creativiteit.

Rolverwachtingen en incrementele en radicale creativiteit

Gebaseerd op de roltheorie (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Katz & Kahn, 1978) en het betekenisgevingsperspectief op creativiteit (Drazin, Glynn, & Kazanjian, 1999; Ford, 1996), beargumenteren we in hoofdstuk 2 dat medewerkers door de organisatie opgelegde rolverwachtingen voor creativiteit internaliseren tot zelfverwachtingen voor creativiteit, omdat creativiteit veel persoonlijke kennis, vaardigheden en competenties

vraagt. Een veldstudie onder wetenschappelijk personeel van een universiteit in China laat inderdaad zien dat medewerkers hogere zelfverwachtingen voor creativiteit ontwikkelen naarmate de organisatie hogere creativiteitseisen aan hen oplegt. Dit internaliseringsproces blijkt bovendien sterker naarmate medewerkers ontevredener zijn met de prestaties van hun werkeenheden; zij zien in creativiteit blijkbaar een middel om de prestaties van hun werkeenheden te verbeteren. Voorts tonen de resultaten aan dat een hoge zelfverwachting voor creativiteit een afdoende motiverende bron is voor de generatie van incrementele ideeën, terwijl voor de generatie van radicale ideeën aanvullend een creatieve cognitieve stijl is vereist. Een creatieve cognitieve stijl weerspiegelt de neiging om problemen vanuit originele en ongebruikelijke perspectieven te benaderen en op te lossen. Dus, terwijl louter de internalisering van door de organisatie opgelegde creativiteitsverwachtingen afdoende is voor de generatie van incrementele ideeën, resulteert deze internalisering in combinatie met een creatieve cognitieve stijl in de generatie van radicale ideeën.

Empowering leiderschap en incrementele en radicale creativiteit

Op basis van theorieën over empowering leiderschap (e.g., Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Conger & Kanungo, 1988; Zhang & Bartol, 2010), sociale macht (French & Raven, 1959) en creativiteit (Amabile, 1983) hebben we in hoofdstuk 3 onderzocht hoe empowering leiderschap (delegatie van macht en beslissingsbevoegdheid van de leider aan medewerkers) samenhangt met incrementele en radicale creativiteit van medewerkers. We beargumenteren en tonen empirisch aan dat empowering leiderschap medewerkers in staat stelt hun expertisemacht (capaciteit om anderen te beïnvloeden op basis van kennis en kunde) te vergroten. Deze versterking van expertisemacht als gevolg

van empowering leiderschap treedt vooral op bij medewerkers met een lagere machtsafstandoriëntatie (een voorkeur voor weinig machtsverschil tussen leidinggevend en medewerkers). Voorts laat het onderzoek zien dat de versterkte expertisemacht in zichzelf een afdoende motiverende bron is voor de generatie van incrementele ideeën. Expertisemacht bevordert eveneens radicale creativiteit, zij het indirect via sterkere percepties van creatieve zelfeffectiviteit. Expertisemacht versterkt het zelfvertrouwen van medewerkers om creatieve prestaties te kunnen leveren, wat hen het benodigde zetje in de rug geeft om radicale ideeën te kunnen ontwikkelen. Dus, terwijl expertisemacht de enkelvoudige schakel is tussen empowering leiderschap en incrementele creativiteit van medewerkers, vormen expertisemacht en zelfvertrouwen voor creativiteit een meervoudige mediërende schakel in de indirecte relatie tussen empowering leiderschap en radicale creativiteit van medewerkers.

Zelfconcept en incrementele en radicale creativiteit

Volgens de zelfconcepttheorie (Markus & Kitayama, 1991) verschillen mensen in de wijze waarop zij zichzelf definiëren in relatie tot anderen. Mensen met een interdependent zelfbeeld zien zichzelf als fundamenteel verbonden met anderen en als ingebed in sociale relaties, terwijl mensen met een independent zelfbeeld zichzelf zien als een autonoom individu en als fundamenteel verschillend van anderen. In hoofdstuk 4 onderzoeken we wanneer, waarom en hoe interdependente en independente zelfconcepten verschillend gerelateerd zijn aan incrementele en radicale creativiteit. Uit de resultaten van een veldstudie onder medewerkers van diverse Chinese organisaties blijkt dat medewerkers met een interdependent zelfconcept geneigd zijn om bij nieuwe en moeilijke werkproblemen creatieve hulp te zoeken bij hun leidinggevende, met name

wanneer hun onderlinge uitwisselingsrelatie ('leader-member exchange', Liden & Graen, 1980; Graen & Uhl-Bien, 1995) van hogere kwaliteit is. Medewerkers met een interdependent zelfconcept voelen zich ingeval van problemen verbonden met relevante anderen in de werkomgeving, waardoor zij hulp vragen aan de leidinggevende en graag diens perspectieven op een onderhavig probleem vernemen. Omdat leidinggevend veelal fungeren als poortwachters van de status quo in hun verantwoordelijkheidsdomein, zijn zij geneigd problemen binnen gevestigde denkkaders en routines te definiëren en op te lossen. Het gevolg is dat de hulpvragende medewerkers door de hulpgevende leidinggevend het incrementeel creatieve pad op worden geleid. De onderzoeksresultaten laten inderdaad zien dat de hulpzoekstrategie van medewerkers met een interdependent zelfconcept positief samenhangt met de generatie van incrementele ideeën.

Medewerkers met een independent zelfconcept daarentegen zijn geneigd om werkproblemen autonoom en zelfstandig te benaderen en op te lossen, met name wanneer hun leidinggevende met empowering leiderschapsgedrag hen daartoe uitnodigt. Deze autonome strategie houdt in dat zij ruimte en vrijheid nemen om in aanvulling op de perspectieven van de leidinggevende andere bronnen (i.e., experts, internet, boeken) aanboren om diverse informatie over een probleem te verzamelen. Vanwege de drang zich te onderscheiden van anderen, zijn medewerkers met een independent zelfconcept gemotiveerd deze diverse informatie op een geheel unieke wijze te verwerken en te integreren, wat de kans op radicale creativiteit vergroot. Ons onderzoek toont inderdaad aan dat de autonome creativiteitsstrategie van independente medewerkers positief samenhangt met de generatie van radicale ideeën.

Conclusies

Samenvattend laten de resultaten van ons onderzoek zien dat medewerkers door de organisatie opgelegde rolverwachtingen voor creativiteit internaliseren wat hen intrinsiek motiveert tot incrementele creativiteit, terwijl internalisering van creativiteitsverwachtingen in combinatie met een cognitieve creatieve stijl resulteert in radicale creativiteit (hoofdstuk 2). Voorts blijkt dat empowering leiderschap de expertisemacht van medewerkers versterkt. Deze versterkte expertisemacht faciliteert direct de generatie van incrementele ideeën, terwijl het indirect via een sterker zelfvertrouwen voor creativiteit de generatie van radicale ideeën bevordert (hoofdstuk 3). Tenslotte tonen we aan dat een interdependent zelfconcept medewerkers motiveert om bij werkproblemen hulp te zoeken bij de leidinggevende, wat hen helpt om incrementele ideeën voor probleemoplossing te genereren. Een independent zelfconcept daarentegen motiveert medewerkers een autonome strategie voor probleemhantering te kiezen, waarmee zij radicale ideeën voor probleemoplossing genereren (hoofdstuk 4). Hoewel het conceptuele onderscheid tussen incrementele en radicale creativiteit reeds eerder is gemaakt, zijn onderzoekers pas recent begonnen om de verschillende antecedenten van deze twee vormen van creativiteit in kaart te brengen (Gilson, Lim, D'Innocenzo, & Moye, 2012; Gilson & Madjar, 2011; Madjar et al., 2011). Met dit proefschrift willen we bijdragen aan deze recent opgestarte onderzoekslijn.

