



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Reacties van leidinggevenden op radicale creatieve ideeën van medewerkers: de rol van prestatiedoelen van leidinggevenden

Sijbom, R.B.L.; Janssen, O.; van Yperen, N.W.

**DOI**

[10.5553/GenO/092150772015028002006](https://doi.org/10.5553/GenO/092150772015028002006)

**Publication date**

2015

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Gedrag en Organisatie

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Sijbom, R. B. L., Janssen, O., & van Yperen, N. W. (2015). Reacties van leidinggevenden op radicale creatieve ideeën van medewerkers: de rol van prestatiedoelen van leidinggevenden. *Gedrag en Organisatie*, 28(2), 154-173.  
<https://doi.org/10.5553/GenO/092150772015028002006>

**General rights**

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), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

*UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (<https://dare.uva.nl>)*

# Reacties van leidinggevenden op radicale creatieve ideeën van medewerkers

## De rol van prestatiedoelen van leidinggevenden

Roy B.L. Sijbom, Onne Janssen & Nico W. van Yperen\*

*In dit artikel geven we een overzicht van meerdere studies waarin is onderzocht hoe prestatiedoelen van leidinggevenden van invloed zijn op de wijze waarop zij reageren op creatieve ideeën die worden aangedragen door medewerkers. Meer specifiek laten we in een reeks van studies zien dat leidinggevenden met performancedoelen (het beter doen dan anderen) minder ontvankelijk zijn voor, en zich meer verzetten tegen, aangedragen creatieve ideeën dan leidinggevenden met masterydoelen (het beter doen dan voorheen). Vervolgens bespreken we onderzoek waarin onderliggende mechanismen zijn onderzocht die kunnen verklaren waarom performancedoelen tot minder positieve reacties leiden dan masterydoelen. Tot slot bespreken we studies waarin randvoorwaarden zijn onderzocht waaronder performancedoelen even effectief zijn als masterydoelen. Tezamen laten de gepresenteerde studies zien hoe leidinggevenden zich in hun reacties op creatieve ideeën van ondergeschikten laten leiden door hun eigen prestatiedoelen. Implicaties voor organisaties en de praktijk worden besproken.*

### 1 Inleiding

Aan het eind van de jaren tachtig pitchte Paul Litchfield een creatief idee voor een nieuwe basketbalschoen aan het management van Reebok. In de basketbalschoen was een intern opblaasmechanisme ter ondersteuning van de enkel ingebouwd dat tot een drastische reductie van het aantal enkelblessures zou kunnen leiden. Het baanbrekende idee was echter bijna een vroege dood gestorven omdat de marketingmanager van Reebok er aanvankelijk geen brood in zag. Gelukkig doorzag de CEO van Reebok bijtijds de mogelijkheid tot een waar revolutionair concept en gaf alsnog groen licht om het idee verder te ontwikkelen en uit te werken – de Reebok Pump was geboren. De Reebok Pump is een enorm succes geworden en tot op de dag van vandaag is de schoen met het pompje een belangrijk uithangbord voor het merk Reebok.

Uit dit voorbeeld wordt duidelijk dat leidinggevenden een cruciale rol spelen in de verdere ontwikkeling – en uiteindelijk implementatie – van creatieve ideeën van onderaf. In dit artikel gaan we in op de vraag waarom bepaalde leidinggevenden

\* Roy B.L. Sijbom is verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. Correspondentieadres: Universiteit van Amsterdam, Afdeling Organisationspsychologie, Weesperplein 4, 1018 XA Amsterdam, tel. 020-5256754. E-mail: r.b.l.sijbom@uva.nl. Onne Janssen is verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen. Nico W. van Yperen is verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen.

ontvankelijk zijn voor creatieve ideeën die worden aangedragen door medewerkers, terwijl andere leidinggevenden veeleer geneigd zijn deze ideeën in de kiem te smoren.<sup>1</sup> Om een antwoord op deze vraag te geven, zullen we in het artikel allereerst ingaan op wat wordt verstaan onder creativiteit van medewerkers. Vervolgens zullen we de rol die leidinggevenden vervullen in relatie tot creativiteit van medewerkers nader toelichten. Daarna bediscussiëren we wat prestatiedoelen zijn en hoe leidinggevenden zich in hun reacties op creatieve ideeën van ondergeschikten laten leiden door hun prestatiedoelen. We richten ons hierbij op de invloed van twee typen prestatiedoelen: *performancedoelen* en *masterydoelen*. We verwachten dat leidinggevenden die beter willen presteren dan anderen (focus op *performancedoelen*) minder ontvankelijk zijn voor creatieve ideeën van medewerkers dan leidinggevenden die het beter willen doen dan voorheen (focus op *masterydoelen*). We zullen vervolgens een aantal studies bespreken, zowel vragenlijst-onderzoek als experimentele studies, waarin deze en gerelateerde voorspellingen werden getoetst.<sup>2</sup> We zullen bovendien laten zien dat de reacties van leidinggevenden worden beïnvloed door (1) de compositie van de creatieve input en (2) de wijze waarop ondergeschikten hun creatieve ideeën aandragen.

Dit artikel biedt verschillende nieuwe inzichten. Voorgaand onderzoek heeft zich vooral gericht op de vraag hoe leidinggevenden creativiteit bij medewerkers kunnen stimuleren en verhogen (bijv. Oldham & Cummings, 1996; Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Deze eenzijdige focus op de leidinggevende als antecedent van creativiteit van de medewerker heeft ertoe geleid dat er nog nauwelijks onderzoek is verricht naar hoe leidinggevenden feitelijk reageren wanneer medewerkers daadwerkelijk creatieve ideeën aandragen (voor een uitzondering, zie Burris, 2012). In dit artikel vullen we deze leemte door onderzoek te bespreken dat zich expliciet richt op reacties van leidinggevenden op creatieve ideeën van medewerkers. Gebruikmakend van de prestatiedoelbenadering verschaffen we inzicht in hoe de reacties van de leidinggevenden worden gekleurd door hun eigen prestatiedoelen. Daarbij bespreken we onderzoek waarin onderliggende mechanismen zijn blootgelegd die kunnen verklaren waarom *performancedoelen* tot minder positieve reacties bij leidinggevenden leiden dan *masterydoelen*. Voorts bespreken we onderzoek waarin randvoorwaarden zijn onderzocht waaronder *performancedoelen* tot even effectieve reacties leiden als *masterydoelen*. Tezamen dragen deze inzichten bij aan de beantwoording van de vraag waarom bepaalde leidinggevenden ontvankelijk zijn voor creatieve ideeën van medewerkers, terwijl andere leidinggevenden veeleer geneigd zijn de deur te sluiten voor creatieve medewerkers. Door inzicht te verkrijgen in de vraag hoe leidinggevenden reageren op aangedragen creatieve ideeën van medewerkers, kunnen organisaties gericht stappen ondernemen om interacties tussen leidinggevenden en medewerkers over creatieve ideeën effectiever te laten verlopen met als doel het creatieve potentieel van medewerkers beter te benutten.

## 2 Creativiteit van medewerkers

In lijn met andere onderzoekers, definiëren wij creativiteit van medewerkers als het genereren van ideeën over producten, diensten, processen en procedures die nieuw en bruikbaar zijn voor de organisatie (bijv. Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Shalley et al., 2004). Ideeën worden als nieuw beschouwd wanneer ze in vergelijking met andere ideeën binnen een organisatie of werksituatie uniek zijn. Nieuwe ideeën zijn bruikbaar wanneer deze potentiële waarde hebben voor de organisatie (Shalley et al., 2004). De aanwezigheid van beide elementen – nieuw en bruikbaar – is noodzakelijk om van creatieve ideeën te kunnen spreken (vgl. Amabile, 1996; Rietzschel, Nijstad & Stroebe, 2006). Hoewel creativiteit en innovatie dikwijls als synoniemen worden gebruikt, weerspiegelen beide constructen verschillende aspecten in vernieuwingsprocessen (Mumford & Gustafson, 1988; West & Farr, 1990). Creativiteit heeft betrekking op het genereren van nieuwe en bruikbare ideeën, terwijl innovatie refereert aan de succesvolle implementatie van creatieve ideeën binnen een organisatie (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Oldham & Cummings, 1996). Creativiteit van medewerkers is dus een eerste noodzakelijk stap voor daaropvolgende innovatie.

De gegeven definitie van creativiteit heeft betrekking op de relatieve nieuwheid van ideeën binnen de context waarin deze worden gegenereerd. Wanneer bijvoorbeeld een medewerker in organisatie A een voorstel presenteert voor het gebruik van nieuwe werkmethoden die in organisatie B reeds worden gebruikt, kan dit binnen de context van organisatie A toch als creatief worden gezien. Kenmerkend is voorts dat het genereren van creatieve ideeën niet is voorbehouden aan een specifiek beroepstype of aan een bepaalde positie of functie binnen de organisatie (Shalley et al., 2004). Onderzoek laat zien dat (een bepaalde mate van) creativiteit mogelijk en wenselijk is binnen vrijwel alle beroepen en functies binnen organisaties (Unsworth, 2001). Bovendien kan creativiteit variëren van incrementele aanpassingen tot radicale vernieuwingen (Madjar, Greenberg & Chen, 2011; Mumford & Gustafson, 1988). Incrementele creatieve ideeën hebben betrekking op kleine aanpassingen en veranderingen in bestaande procedures en producten (zoals bij de opeenvolgende scheermesjes van Gillette), terwijl radicale creatieve ideeën substantieel verschillen van de bestaande procedures en producten (zoals bij de eerste smartphone het geval was) (Dewar & Dutton, 1986; Madjar et al., 2011). In tegenstelling tot incrementele creatieve ideeën, die doorgaans binnen bestaande infrastructures benut kunnen worden, gaan radicale creatieve ideeën doorgaans gepaard met meer substantiële veranderingen. Radicale creatieve ideeën dagen de gevestigde manier van denken en doen uit en brengen daarom veelal meer controversie en weerstand met zich mee (Janssen, Van de Vliert & West, 2004; Kanter, 1988). Vanwege dit uitdagende karakter van radicale creatieve ideeën, laten leidinggevendenden zich in hun reacties hierop vermoedelijk medeleiden door de mogelijke consequenties die deze verstrekkende ideeën voor hen persoonlijk kunnen hebben (vgl. Wolfe, 1995). In dit artikel zullen wij ons derhalve richten op reacties van leidinggevendenden op radicale creatieve ideeën die door medewerkers worden aangedragen. In het vervolg van het artikel bedoelen

we met creatieve ideeën dan ook radicale creatieve ideeën die afwijken van gevestigde gedachten over de manier van werken.

### 3 De rol van leidinggevend met betrekking tot creativiteit van medewerkers

De creativiteit van medewerkers is voor veel organisaties van vitaal belang om te kunnen overleven. Veelal genereren medewerkers creatieve ideeën als reactie op problemen, onregelmatigheden, of trendbreuken die zij ervaren in hun werk (Kanter, 1988). Een toenemende hoeveelheid onderzoek laat zien dat leidinggevend een belangrijke rol vervullen om deze creativiteit van medewerkers in goede banen te leiden (Tushman & O'Reilly, 1997). Een belangrijke taak van leidinggevend is de door medewerkers aangedragen creatieve ideeën te evalueren en vervolgens die ideeën te selecteren die waardevol en bruikbaar kunnen zijn voor de organisatie (Mumford, Marks, Connely, Zaccaro & Reiter-Palmon, 2000). Oftewel, leidinggevend dienen het kaf van het koren te scheiden. Bovendien behelst de machtspositie van leidinggevend dat zij middelen beschikbaar kunnen stellen voor de verdere ontwikkeling van creatieve ideeën of de creatieve medewerker deze middelen juist kunnen onthouden. Leidinggevend fungeren dus als poortwachters voor de selectie en ondersteuning van creatieve ideeën (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004) en bepalen de doorgang van deze ideeën naar hogere en bredere lagen binnen de organisatie (Csikszentmihalyi, 1990; Janssen, 2005).

Gezien de evaluerende rol van leidinggevend, is het belangrijk te weten welke factoren de evaluaties van leidinggevend beïnvloeden en bepalend zijn voor de beslissing van de leidinggevend om creatieve ideeën te steunen. Bestaand onderzoek heeft reeds enkele belangrijke determinanten geïdentificeerd die mede verklaren waarom leidinggevend blijven vasthouden aan gevestigde gedachten en routines in plaats van open te staan voor nieuwe ideeën, zoals lengte van het dienstverband (Hambrick, Geletkanycz & Fredrickson, 1993; Miller, 1991), identificatie met de bestaande situatie (Beggan, 1992) en angst voor negatieve feedback (Morrison & Milliken, 2000). Daarnaast spelen impliciete overtuigingen die leidinggevend er in hun werk op nahouden een rol (Morrison & Milliken, 2000), zoals de overtuiging dat leidinggevend 'het beter weten' dan medewerkers en de overtuiging dat eenheid van mening goed is en verschil van mening slecht. In dit artikel richten we ons op motivationele factoren, die tot op heden grotendeels genegeerd zijn in onderzoek naar reacties van leidinggevend op door medewerkers aangedragen creatieve ideeën. Deze veronachtzaming is opmerkelijk omdat (1) motivatie de waarneming en interpretatie van verkregen informatie kleurt (vgl. Sedikides & Strube, 1997) en (2) percepties en gedragingen van leidinggevend tegenover medewerkers onlosmakelijk zijn verbonden met de doelen die leidinggevend nastreven (bijv. Yukl, 1989).

Hoewel er in de literatuur verschillende theorieën bestaan over motivatie in een prestatiecontext, zoals de Zelf-Determinatie Theorie (Deci & Ryan, 1985) en de Goal Setting Theorie (Locke & Latham, 1990), is in de laatste twee decennia het

Roy B.L. Sijbom, Onne Janssen & Nico W. van Yperen

theoretische raamwerk van de prestatiedoelbenadering (Dweck, 1986; Elliot, 2005; Nicholls, 1984; Van Yperen & Orehek, 2013) dominant geworden. We hebben deze prestatiedoelbenadering gebruikt in ons onderzoek naar reacties van leidinggevend en op creatieve ideeën van medewerkers.

#### 4 De prestatiedoelbenadering

De prestatiedoelbenadering is een theoretisch raamwerk waarmee kan worden verklaard hoe individuen prestatiecontexten (zoals het werk) benaderen en interpreteren, en hoe zij zich daarin vervolgens gedragen (Elliot, 2005; Van Yperen & Orehek, 2013). Binnen deze benadering worden twee typen doelen onderscheiden op basis van gebruikte standaarden om competenties te definiëren (Elliot, 1999). De waargenomen competentie van personen met performancedoelen is gebaseerd op *interpersoonlijke* standaarden: zij vergelijken hun eigen prestaties met die van anderen. Daarentegen is de waargenomen competentie van personen die masterydoelen nastreven gebaseerd op *intrapersoonlijke* standaarden: zij vergelijken hun huidige prestaties met hun eigen prestaties in het verleden (vgl. Elliot & McGregor, 2001; Van Yperen, 2003).

In de literatuur worden performancedoelen en masterydoelen verder onderscheiden in streefdoelen ('approach goals'), gericht op het behalen van gewenste uitkomsten, en vermijdingsdoelen ('avoidance goals'), gericht op het voorkomen van ongewenste uitkomsten (Elliot, 1999; Elliot & McGregor, 2001). In ons artikel richten wij ons enkel op de streefdoelen omdat (1) deze doelen het meest effectief zijn bij het verbeteren van prestaties (Van Yperen, Blaga & Postmes, in druk) en (2) streefdoelen meer adaptieve vormen van zelfregulatie zijn dan vermijdingsdoelen (zie Van Yperen, Blaga & Postmes, 2014), hetgeen streefdoelen in het bijzonder interessant maakt voor mogelijke interventies. Dienovereenkomstig spreken we over *performancedoelen* wanneer individuen gericht zijn op het beter te doen dan anderen, terwijl individuen met *masterydoelen* gericht zijn op het beter te doen dan voorheen (Elliot & McGregor, 2001; Van Yperen & Orehek, 2013).

#### 5 De invloed van prestatiedoelen van leidinggevend en

Creatieve ideeën worden door medewerkers veelal gegenereerd in reactie op waargenomen problemen, onregelmatigheden, of processen die niet optimaal verlopen in hun dagelijkse werk (Kanter, 1988; Shalley, 1991; Zhou & George, 2003). Wanneer medewerkers vervolgens hun gegenereerde creatieve ideeën communiceren naar hun leidinggevende, geven ze in feite feedbackinformatie over waargenomen problemen binnen het domein waar de leidinggevende verantwoordelijk voor is (Burris, 2012). Feedback bevat doorgaans zowel evaluatieve als instrumentele informatie (Ashford, Blatt & VandeWalle, 2003). Evaluatieve feedbackinformatie geeft aan hoe goed (of slecht) je hebt gepresteerd. Het feit dat iemand een creatief idee oppert om geïdentificeerde problemen op te lossen kan dus als een evaluatie worden gezien van ondermaatse eigen prestaties. Instrumentele feedbackinformatie is behulpzaam en geeft richting in het behalen van doelen. Een creatief idee

kan dus als instrumenteel worden gezien omdat het richting geeft hoe iets verbeterd kan worden (Anseel, Lievens & Levy, 2007; Ashford et al., 2003). Prestatiedoelen zorgen ervoor dat leidinggevendenden meer gefocust zijn op ofwel de evaluatieve informatie ofwel op de instrumentele informatie van het aangedragen creatieve idee (bijv. Farr, Hofmann & Ringenbach, 1993). Dientengevolge is het zeer waarschijnlijk dat de reacties van leidinggevendenden op aangedragen creatieve ideeën verschillen.

Leidinggevendenden die een performancedoel nastreven voelen zich competent wanneer zij beter presteren dan anderen. Daardoor zullen ze geneigd zijn om de door medewerkers aangedragen creatieve ideeën voor verbetering te interpreteren als een negatieve evaluatie van hun presteren als leidinggevende en dus als een bedreiging voor hun waargenomen competentie en leiderschapsreputatie. Daarentegen willen leidinggevendenden die masterydoelen nastreven het graag beter doen dan voorheen en zich als leidinggevende verder ontwikkelen door voortdurend nieuwe kennis op te doen en nieuwe vaardigheden te leren. Derhalve zullen zij creatieve suggesties van onderaf niet zozeer zien als mogelijke bedreiging van hun leiderschapsreputatie, maar eerder als diagnostische informatie die hun de mogelijkheid geeft om te leren en de waargenomen competentie te versterken.

Vanwege hun focus op het beter doen dan anderen (inclusief hun medewerkers) zullen in vergelijking met leidinggevendenden met masterydoelen, leidinggevendenden met performancedoelen creatieve suggesties van medewerkers meer als bedreiging zien van hun imago als competente leider. Dit heeft tot gevolg dat leidinggevendenden met performancedoelen minder openstaan en geneigd zijn zich te verzetten tegen deze creatieve ideeën van onderaf. Dit verzet houdt in dat leidinggevendenden meer zullen vasthouden aan hun eigen gevestigde ideeën ten koste van nieuwe, potentieel bruikbare ideeën die aangedragen worden door medewerkers. Daarentegen zullen leidinggevendenden met masterydoelen ontvankelijker zijn voor aangedragen creatieve ideeën omdat zij daarin leermogelijkheden zien. Dit heeft tot gevolg dat leidinggevendenden met masterydoelen geïnteresseerder zijn in creatieve ideeën van medewerkers, hiervoor meer openstaan, en deze, waar mogelijk, meer zullen benutten dan leidinggevendenden met performancedoelen.

## 6 Resultaten

We zullen allereerst ons onderzoek bespreken dat laat zien dat performancedoelen en masterydoelen van leidinggevendenden een verschillend effect hebben op hoe leidinggevendenden omgaan met aangedragen creatieve ideeën (Sijbom, Janssen & Van Yperen, 2013; 2015a; 2015b). Daarna zullen wij studies laten zien die de onderliggende processen blootleggen en daarmee de vraag beantwoorden *waarom* leidinggevendenden met performancedoelen en masterydoelen verschillend reageren (Sijbom et al., 2015a; 2015b). Tot slot zullen wij onderzoek presenteren waarin condities zijn onderzocht *waaronder* met name leidinggevendenden die performancedoelen nastreven meer effectief gedrag kunnen vertonen (Sijbom et al., 2015a; 2015b).

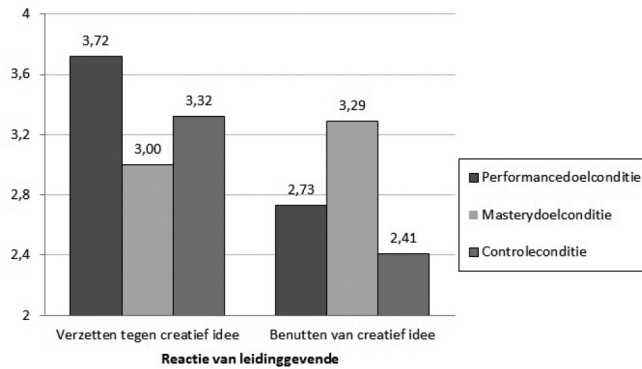


*6.1 Effecten van prestatiedoelen van leidinggevenden op aangedragen creatieve ideeën*  
 In Studie 1 (Sijbom et al., 2013) en Studie 2 (Sijbom et al., 2015a) hebben we een online vragenlijstonderzoek uitgevoerd via *Amazon's Mechanical Turk* (Mason & Suri, 2012) onder respectievelijk 149 en 127 leidinggevenden die werkzaam zijn in de Verenigde Staten. In beide studies werden allereerst de prestatiedoelen van leidinggevenden gemeten aan de hand van een vragenlijst. Vervolgens dienden de leidinggevenden terug te denken aan een recente situatie waarin een medewerker een creatief idee aandroeg dat hun eigen gevestigde ideeën uitdaagde, waarna hun reacties ten aanzien van dit aangedragen creatieve idee werd gemeten. De resultaten van een lineaire regressieanalyse in Studie 1 lieten zien dat masterydoelen van leidinggevenden positief gerelateerd waren aan hun intenties om aangedragen creatieve ideeën van medewerkers te integreren met hun eigen ideeën ( $B = .27, p < .001$ ), terwijl performancedoelen van leidinggevenden niet gerelateerd waren aan intenties tot integratie van ideeën ( $B = .11, ns$ ). In Studie 2 vonden we soortgelijke resultaten: performancedoelen van leidinggevenden waren positief gerelateerd aan hun weerstand tegen aangedragen creatieve ideeën ( $B = .20, p < .01$ ), terwijl masterydoelen van leidinggevenden positief waren gerelateerd aan het benutten van aangedragen creatieve ideeën ( $B = .26, p < .05$ ).

Waar we in Studie 1 en 2 de prestatiedoelen hebben gemeten middels vragenlijsten, hebben we in Studie 3 performancedoelen en masterydoelen experimenteel gemanipuleerd. De manipulatie bestond eruit dat deelnemers een specifiek prestatiedoel aanbevolen kregen dat ze moesten nastreven (voor de exacte details van de prestatiedoel-manipulatie, zie Sijbom et al., 2015a). Tijdens dit experiment, dat werd uitgevoerd op een computer, moesten de deelnemers zich inleven in de rol van marketingmanager en bedenken hoe ze een nieuw product in de markt gingen zetten. Hiervoor werd gebruikgemaakt van een strategie die in het verleden al succesvol was toegepast door de marketingmanager. De marketingmanager kreeg hulp van drie 'ondergeschikten' die via e-mail suggesties voor de uitwerking van de strategie toestuurden. Deze 'ondergeschikten' bestonden niet echt, en de participanten ontvingen gestandaardiseerde informatie. Tijdens het uitwerken van de strategie droeg één 'ondergeschikte' via een e-mail een alternatieve, objectief betere strategie aan om het product in de markt te zetten. Vervolgens werd er geobserveerd en geregistreerd hoe de deelnemer in de rol van marketingmanager hierop reageerde. In lijn met onze eerdere bevindingen verzetten de deelnemers in de performancedoelconditie zich significant meer tegen aangedragen creatieve ideeën van medewerkers dan de deelnemers in de masterydoelconditie. In vergelijking met de deelnemers in de performancedoelconditie, benutten de deelnemers in de masterydoelconditie ook meer creatieve ideeën van hun medewerkers (zie Figuur 1).

In de laatste studie die we hier bespreken, Studie 4, hebben we gekeken naar de effecten van prestatiedoelen van leidinggevenden op hun ontvankelijkheid voor het aangedragen creatieve idee (Sijbom et al., 2015b). In deze studie werden dezelfde experimentele taak en prestatiedoelmanipulatie gebruikt als in Studie 3. De resultaten lieten een overeenkomstig patroon zien, namelijk dat deelnemers in de performancedoelconditie ( $M = 5.26, SD = 1.14$ ) significant ( $p < .05$ ) minder





**Figuur 1** *Het effect van prestatiedoel van leidinggevendens op hun reacties op aangedragen creatieve ideeën van medewerkers (Sijbom et al., 2015a). De weergegeven gemiddelden tussen de perfomancedoelconditie en de masterydoelconditie verschillen van elkaar ( $p < .05$  voor verzetten;  $p = .06$  voor benutten)*

ontvankelijk waren voor het aangedragen creatieve idee van een medewerker dan deelnemers in de masterydoelconditie ( $M = 5.83$ ,  $SD = 0.71$ ).

Deze resultaten laten zien dat performancedoelen van leidinggevendens geassocieerd zijn met verzet en weerstand tegen de aangedragen creatieve ideeën, terwijl masterydoelen van leidinggevendens meer geassocieerd zijn met benutting van, en ontvankelijkheid voor, aangedragen creatieve ideeën.

### 6.2 Cognitieve inschattingen en exploratieve interesse als mediators

Hoewel bovenstaande studies consistent laten zien dat ten opzichte van leidinggevendens met masterydoelen leidinggevendens met performancedoelen minder effectief reageren op aangedragen creatieve ideeën van medewerkers, weten we nog weinig over de onderliggende mechanismen die de gevonden verschillen kunnen verklaren. Daarom zullen we nu meerdere studies bespreken waarin deze onderliggende mechanismen zijn onderzocht.

Naast de directe effecten van performance- en masterydoelen op verzet tegen en benutting van creatieve ideeën, werd in Studie 3 ook exploratie van de aangedragen ideeën (exploratie-interesse) als mogelijke mediator onderzocht. De resultaten van deze studie laten zien dat in hun reacties op aangedragen creatieve ideeën, leidinggevendens met een performancedoel minder interesse vertonen om de potentiële bruikbaarheid van de aangedragen creatieve suggestie te exploreren ( $M = 5.34$ ,  $SD = 0.74$ ) dan leidinggevendens met een masterydoel ( $M = 5.77$ ,  $SD = 0.96$ ). Dit significante verschil ( $p < .05$ ) in interesse om het aangedragen idee te exploreren resulteert er vervolgens in dat leidinggevendens met een masterydoel meer geneigd zijn om het idee te gebruiken en te benutten, terwijl leidinggevendens met een performancedoel zich door hun geringe exploratie-interesse meer verzetten tegen de aangedragen creatieve ideeën.

Gebruikmakend van de cognitieve evaluatietheorie (voor een overzicht, zie Lazarus, 1991), hebben we in de experimentele Studie 4 imagobedreiging en leermogelijkheden als mogelijke mediators onderzocht (Sijbom et al., 2015b). We spreken van imagobedreiging wanneer leidinggevers bang zijn voor reputatieschade in de zin dat anderen een minder positieve indruk krijgen van hun leiderschapscompetenties (Ashford et al., 2003; Yuan & Woodman, 2010). Met leermogelijkheid bedoelen we het vooruitzicht dat leidinggevers zien om nieuwe kennis, vaardigheden of capaciteiten op te doen die relevant zijn voor hun leiderschapscompetenties. De prestatiedoelmanipulatie en experimentele taak waren identiek aan die in Studie 3. Imagobedreiging en leermogelijkheid werden gemeten door middel van vragenlijsten. De resultaten van Studie 4 laten zien dat evaluaties van imagobedreiging en leermogelijkheid de relatie tussen prestatiedoelen en ontvankelijkheid voor creatieve ideeën mediëren. Een hogere mate van ervaren imagobedreiging en een lagere mate van ervaren leermogelijkheid kunnen verklaren waarom leidinggevers met performancedoelen minder ontvankelijk zijn voor aangedragen creatieve ideeën dan leidinggevers met masterydoelen. Leidinggevers met performancedoelen zijn dus minder ontvankelijk voor creativiteit van medewerkers omdat ze hierin een bedreiging van hun imago en weinig leermogelijkheden zien.

## 7 Contextuele invloeden

Uit het onderzoek dat we tot dusver hebben gepresenteerd blijkt dat leidinggevers die performancedoelen nastreven minder effectieve gedragingen vertonen ten aanzien van aangedragen creatieve ideeën van medewerkers dan leidinggevers die masterydoelen nastreven. We zullen nu een tweetal studies bespreken waarin we hebben onderzocht onder welke condities leidinggevers die performancedoelen nastreven even effectief kunnen handelen als leidinggevers die masterydoelen nastreven.

### 7.1 *Compositie van creatieve input*

Problemen dienen eerst te worden geïdentificeerd alvorens suggesties voor probleemoplossing kunnen worden ontwikkeld (vgl. Davis, 2009; Reiter-Palmon, Mumford, Boes & Runco, 1997). Creatieve ideeën van medewerkers bestaan derhalve vaak uit twee gerelateerde maar verschillende aspecten, namelijk uit het identificeren van een probleem ('probleemidentificatie') en uit het aandragen van een nieuw idee als potentiële oplossing van het probleem ('creatieve suggestie') (bijv. Amabile, 1996; Reiter-Palmon et al., 1997; Shalley et al., 2004). Deze tweeledigheid van creatieve input impliceert dat medewerkers kunnen variëren in de mate waarin zij geïdentificeerde problemen die ten grondslag liggen aan creatieve suggesties benadrukken ten overstaan van de leidinggevende, hetgeen tot variatie in *compositie van de creatieve input* leidt. Om het effect van compositie van de creatieve input te onderzoeken, hebben we in Studie 5 het 'probleemidentificatie'-aspect en het 'creatieve suggestie'-aspect experimenteel uit elkaar getrokken. Specifiek hebben we onderscheid gemaakt tussen een conditie waarin de compositie

van de creatieve input beide aspecten omvatte, en een conditie waarin de compositie van de creatieve input enkel bestond uit het 'creatieve suggestie'-aspect (voor meer details, zie Sijbom et al., 2015b).

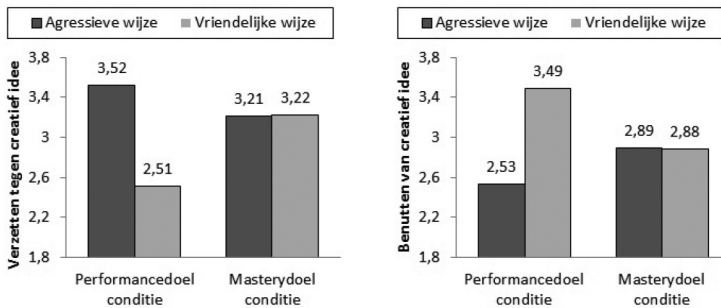
De resultaten van deze studie laten zien dat wanneer de compositie van de creatieve input zowel het 'probleemidentificatie'-aspect als het 'creatieve suggestie'-aspect omvat, leidinggevendenden met een performancedoel zich vooral focussen op de problemen die door de creatieve medewerker worden aangestipt. Daardoor maken deze leidinggevendenden de evaluatieve informatie in de creatieve input van de medewerker saillant, met als gevolg dat zij minder ontvankelijk zijn voor en minder steun geven aan de creatieve ideeën. Wanneer echter de creatieve input enkel bestaat uit het 'creatieve suggestie'-aspect, blijken leidinggevendenden met een performancedoel ontvankelijker en meer ondersteunend. Zij onderscheiden zich dan niet meer in hun reacties van leidinggevendenden met masterydoelen.

### *7.2 Wijze waarop ondergeschikten een creatief idee communiceren*

Naast compositie van de creatieve input hebben we ook de wijze waarop medewerkers hun creatieve ideeën communiceren naar hun leidinggevendenden onderzocht. In de literatuur over 'voice' wordt onderscheid gemaakt tussen een agressieve en vriendelijke wijze van communiceren van ideeën (bijv. Hagedoorn, Van Yperen, Van de Vliert & Buunk, 1999). Bij een agressieve wijze van communiceren nemen medewerkers de belangen van de leidinggevende te weinig in ogenschouw en wordt de zienswijze van de leidinggevende stevig aangevallen. Een vriendelijke wijze van communiceren reflecteert inspanningen en de wil om de kwestie op te lossen, rekening houdend met wederzijdse belangen en bedenkingen van betrokken partijen (Hagedoorn et al., 1999).

In Studie 6 hebben we middels een experimentele studie de interactie-effecten onderzocht van de prestatiedoelen van leidinggevendenden en de wijze waarop medewerkers hun ideeën communiceren (Sijbom et al., 2015a). We vonden dat leidinggevendenden met masterydoelen minder gevoelig zijn voor de wijze waarop de creatieve ideeën door medewerkers worden gecommuniceerd. Ongeacht de communicatiewijze, vertonen leidinggevendenden met een masterydoel relatief weinig verzet tegen creatieve ideeën en een relatief sterke neiging deze ideeën te benutten. Daarentegen bleken leidinggevendenden met een performancedoel veel gevoeliger voor de wijze waarop de creatieve ideeën werden gecommuniceerd. Leidinggevendenden met een performancedoel verzetten zich meer tegen aangedragen creatieve ideeën en benutten deze minder wanneer deze ideeën op een agressieve in plaats van een vriendelijke manier werden gecommuniceerd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze leidinggevendenden zich door de agressieve communicatie van medewerkers gedwarsboemd voelden in hun streven naar superioriteit richting medewerkers waardoor hun dominante verzetreactie werd versterkt. Medewerkers met een vriendelijke manier van communiceren bevestigden daarentegen de leidinggevende in diens rol als een superieur en creëerden daarmee een meer constructieve basis om de inhoud van het idee te bespreken. De resultaten van Studie 6 laten dus zien dat leidinggevendenden met een performancedoel weliswaar de neiging hebben om opwaartse creativiteit te smoren, maar dat zij dat minder doen wanneer

Roy B.L. Sijbom, Onne Janssen &amp; Nico W. van Yperen



**Figuur 2** *Interactie-effecten van prestatiedoel van leidinggevende (performancedoel vs. masterydoel) en wijze waarop medewerkers creatieve ideeën communiceren (agressief vs. vriendelijk) op reacties van leidinggevendens (Sijbom et al., 2015a). De weergegeven gemiddelden tussen de performancedoelcondities verschillen significant van elkaar ( $p < .05$ )*

medewerkers hun creatieve ideeën op een vriendelijke manier communiceren in plaats van op een agressieve manier (zie Figuur 2).

## 8 Discussie

Creativiteit van medewerkers vervult een belangrijke rol voor het innovatieve vermogen en de vitaliteit van hedendaagse organisaties (Tushman & O'Reilly, 1997). Wanneer medewerkers nieuwe en bruikbare ideeën genereren, is dit echter geen garantie dat leidinggevendens deze ideeën ook daadwerkelijk benutten. De in de introductie beschreven uiteenlopende reacties van twee verantwoordelijke managers bij Reebok op het creatieve idee voor een basketbalschoen met opblaaspompje is daar een goed voorbeeld van: de ene manager ziet er totaal geen brood in, terwijl de andere manager er een revolutionair concept in ziet. In dit artikel hebben we studies gepresenteerd die deels kunnen verklaren waarom leidinggevendens verschillend reageren op aangedragen creatieve ideeën van medewerkers. Specifiek hebben we hierbij gekeken naar de rol van motivationele factoren. Gebruikmakend van de prestatiedoelbenadering hebben we onderzocht wat de invloed van performancedoelen en masterydoelen van leidinggevendens zijn op hun reacties op aangedragen creatieve ideeën van medewerkers. De consistente resultaten laten zien dat vergeleken met leidinggevendens met masterydoelen, leidinggevendens met performancedoelen minder ontvankelijk zijn voor creatieve ideeën en deze in mindere mate benutten. Echter, wanneer problemen die ten grondslag liggen aan de creatieve suggestie niet te veel worden benadrukt tegenover de leidinggevende en als het creatieve idee vriendelijk en niet agressief wordt gecommuniceerd, dan kunnen performancedoelen tot even effectieve reacties leiden als masterydoelen. Hieronder zullen theoretische en praktische implicaties worden besproken.

### 8.1 Theoretische implicaties

Ten eerste dragen deze resultaten bij aan de literatuur over creativiteit. Veel onderzoek naar creativiteit in organisaties is gericht op bestudering van de rol van leidinggevend en in het stimuleren van creativiteit bij medewerkers (bijv. Oldham & Cummings, 1996; Shalley et al., 2004). Naast deze stimulerende rol dienen leidinggevend en creatieve ideeën ook te evalueren om vervolgens die ideeën eruit te filteren die de prestaties van medewerkers en organisaties kunnen verbeteren. Er is echter weinig onderzoek gedaan naar de vraag door welke factoren leidinggevend en zich laten leiden in hun evaluaties van creatieve input van medewerkers (voor een uitzondering, zie Burris, 2012). Onze bevindingen dragen dus in eerste instantie bij aan de beperkte hoeveelheid onderzoek dat wordt verricht om het inzicht in deze evaluerende rol van leidinggevend en te vergroten. Ons onderzoek laat zien dat aangedragen creatieve ideeën van medewerkers niet zonder meer worden benut door leidinggevend en, maar dat leidinggevend en zich in de benutting hiervan laten beïnvloeden door hun prestatiedoelen.

Ten tweede dragen onze onderzoeksbevindingen op meerdere manieren bij aan de literatuur over prestatiedoelen. Veruit de meeste studies die zijn gedaan naar prestatiedoelen hebben de effecten van prestatiedoelen op een *intrapersoonlijk* niveau onderzocht, waarbij individuele taakuitvoering centraal stond (voor een overzicht, zie Elliot, 2005; Van Yperen et al., 2014, 2015). Tot op heden is echter weinig onderzoek verricht naar de effecten van prestatiedoelen op een *interpersoonlijk* niveau. Dit is opmerkelijk omdat de meeste prestatiecontexten, zoals de werkplek, worden gekenmerkt door de aanwezigheid van collega's, rivalen, of leidinggevend en. Individuen zijn in hun taakuitvoering doorgaans afhankelijk van anderen om hun doelen te bereiken (vgl. Poortvliet & Darnon, 2010). Aangezien leidinggevend en een belangrijke rol spelen in het benutten van door medewerkers aangedragen ideeën, is het belangrijk om de interpersoonlijke effecten van prestatiedoelen van leidinggevend en in kaart te brengen. De gepresenteerde bevindingen dragen dus bij aan de opkomende lijn van onderzoek dat zich richt op de interpersoonlijke effecten van prestatiedoelen (vgl. Darnon, Muller, Schrage, Pannuzzo & Butera, 2006; Poortvliet, Janssen, Van Yperen & Van de Vliert, 2007; VandeWalle, 2003). In het bijzonder vergroten onze bevindingen inzicht in de effecten van prestatiedoelen in de werkrelatie tussen leidinggevend en en medewerkers (vgl. Janssen & Van der Vegt, 2011; Janssen & Van Yperen, 2004).

Ten derde dragen onze bevindingen bij aan de literatuur over *voice* – het aanpakken van werkproblemen en aandragen van constructieve suggesties, informatie en opvattingen met als doel verbeteringen in probleemsituaties teweeg te brengen (Morrison, 2011; Van Dyne & LePine, 1998). Voorgaand onderzoek heeft zich met name gefocust op het identificeren van antecedenten en onderliggende mechanismen van *voice*-gedrag (Burris, Detert & Chiaburu, 2008; Detert & Burris, 2007). Burris (2012) heeft recentelijk aangetoond dat leidinggevend en ongunstig reageren op aangedragen suggesties die de status quo uitdagen. Onze resultaten kunnen deze eerdere bevindingen enigszins nuanceren doordat wij laten zien dat de reactie van leidinggevend en afhankelijk is van de prestatiedoelen die zij nastreven. Leidinggevend en met *masterydoelen* reageren positiever op creatieve ideeën van medewerkers dan leidinggevend en die *performancedoelen* nastreven.

Daarnaast hebben we laten zien dat de wijze waarop medewerkers hun ideeën communiceren naar hun leidinggevenden van belang is: wanneer ideeën op een vriendelijke wijze worden gecommuniceerd in plaats van op een agressieve wijze, zullen ook leidinggevenden met performancedoelen gunstiger reageren op deze aangedragen ideeën.

### *8.2 Praktische implicaties en richtingen voor vervolgonderzoek*

Wanneer medewerkers creatieve ideeën aandragen naar hun leidinggevende, dienen zij bij de toelichting op het creatieve idee minder nadruk te leggen op de problemen die aan het idee ten grondslag liggen, maar vooral te focussen op de bruikbaarheid van het idee. Door een te sterke nadruk op de problemen voelen leidinggevenden met een performancedoel zich namelijk sneller aangevallen, met als gevolg dat ze minder ontvankelijk zijn. Verder doen medewerkers er verstandig aan om creatieve ideeën op een vriendelijke manier te communiceren. Hoewel leidinggevenden met een performancedoel de neiging hebben om creativiteit te smoren, doen zij dat minder wanneer medewerkers hun creatieve idee op een vriendelijke in plaats van een agressieve manier communiceren. Verder kunnen organisaties werken aan een innovatief en creatief klimaat binnen hun organisatie door een werkomgeving te creëren waarin masterydoelen worden gestimuleerd. Een dergelijk klimaat kan gestimuleerd worden door bij belonings- en waarderingssystemen te focussen op voortuitgang en inspanning en succes te definiëren als ontwikkeling en verbetering (bijv. Ames, 1992; Van Yperen & Orehek, 2013).

De reacties van leidinggevenden op aangedragen creatieve ideeën van medewerkers kunnen ook gevolgen hebben voor de motivatie van medewerkers om in de toekomst ideeën te genereren en aan te dragen. Wanneer leidinggevenden met performancedoelen weinig blijk van waardering geven voor de door medewerkers aangedragen ideeën kunnen medewerkers gedemotiveerd of gefrustreerd raken, wat tot een substantieel verlies aan potentiële creatieve ideeën voor de organisatie kan leiden. Ook kunnen medewerkers dusdanig gedemotiveerd raken dat ze de overstap naar een andere baan of organisatie gaan overwegen. Wanneer zij daarentegen het gevoel hebben dat hun creatieve ideeën worden gewaardeerd en benut door hun leidinggevenden, zal dit de motivatie om creatieve ideeën te genereren op peil houden of zelfs versterken (Grant & Gino, 2010; Janssen, 2005).

De gepresenteerde onderzoeken hebben een aantal beperkingen die vragen om nadere bespreking. Ten eerste is er in het besproken onderzoek enkel gekeken naar performance-streefdoelen en mastery-streefdoelen. Het zou interessant zijn wanneer in toekomstig onderzoek eveneens aandacht wordt besteed aan de effecten van vermijddoelen. Individuen die vermijddoelen nastreven proberen ongunstige uitkomsten te voorkomen (Elliot & McGregor, 2001). Uit eerder onderzoek is gebleken dat individuen die performance-vermijddoelen nastreven meer negatieve gevoelens ervaren (Elliot & McGregor, 2001; Van Yperen & Orehek, 2013), wat suggereert dat leidinggevenden met dergelijke doelen het meest sensitief en negatief zouden kunnen reageren op creatieve ideeën aangedragen door medewerkers. Ten tweede richt ons onderzoek zich uitsluitend op reacties van leidinggevenden op aangedragen creatieve ideeën. Creativiteit en innovatie binnen orga-



nisaties bevatten echter ook de selectie en implementatie van creatieve ideeën (Amabile, 1996). Aangezien implementatie van creatieve ideeën een meer convergent proces is waarbij evaluatie van ideeën een belangrijke rol speelt (Charles & Runco, 2001), zouden performancedoelen in de implementatiefase weleens effectief kunnen zijn.

Ten derde willen we een nuancerende opmerking maken over onze stelling dat creativiteit veelal een reactie is op problemen. Creatieve ideeën kunnen ook worden gegenereerd vanuit de bedoeling om nieuwe mogelijkheden te creëren, zonder dat er direct een acuut probleem wordt ervaren in de huidige gang van zaken. We verwachten echter niet dat de besproken effecten van de prestatiedoelen van leidinggevend en zullen verschillen voor deze onderscheiden soorten van creativiteit, want ook ideeën voor nieuwe mogelijkheden roepen per definitie competitie op met alternatieve ideeën waaronder de status quo (Kanter, 1988). Nieuwe mogelijkheden kunnen namelijk de bestaande gang van zaken (deels) overbodig maken. Tevens vergt de uitwerking van nieuwe mogelijkheden schaarse bronnen die worden onttrokken aan bestaande onderdelen van de organisatie. Dus ook wanneer er geen acute problemen spelen in de huidige gang van zaken zullen creatieve ideeën voor nieuwe mogelijkheden de status quo uitdagen en onder druk zetten. We verwachten dat leidinggevend en als machthebbers van de status quo zich ook in hun reacties op deze ideeën voor nieuwe mogelijkheden laten leiden door hun prestatiedoelen. Ten vierde hebben een aantal studies een cross-sectioneel design waardoor uitspraken over causaliteit niet mogelijk zijn. Deze cross-sectionele studies worden echter aangevuld met studies die gebruikmaken van experimentele designs, waardoor we toch uitspraken kunnen doen over de causale rol van prestatiedoelen van leidinggevend en bij de reacties van leidinggevend en op aangedragen creatieve ideeën van medewerkers.

Tot slot willen we benadrukken dat prestatiedoelen niet enkel gedragingen van leidinggevend en ten opzichte van medewerkers beïnvloeden. Ook vergelijkingen met andere referenten (bijv. gelijken, superieuren) kunnen invloed sorteren op reacties van leidinggevend en. Leidinggevend en met performancedoelen kunnen bijvoorbeeld expliciet ideeën van een ondergeschikte afwijzen maar deze ideeën impliciet adopteren en hiermee pronken naar hun directe meerdere. Dit presenteren van andermans ideeën kan welbewust plaatsvinden, maar onderzoek laat zien dat dit ook onbewust kan gebeuren (Preston & Wegner, 2007). Een interessante richting voor toekomstig onderzoek zou dus zijn om te onderzoeken of prestatiedoelen van leidinggevend en van invloed zijn op het al dan niet bewust plagiëren van andermans ideeën.

## 9 Conclusie

In dit artikel hebben we een overzicht gegeven van ons onderzoek naar reacties van leidinggevend en op door medewerkers aangedragen creatieve ideeën. Originaliteit en bruikbaarheid zijn niet voldoende voor creatieve ideeën om overwogen, herkend, en uiteindelijk geïmplementeerd te worden binnen organisaties. Onze resultaten laten consistent zien dat de prestatiedoelen van leidinggevend en



Roy B.L. Sijbom, Onne Janssen & Nico W. van Yperen

een cruciale invloed hebben op hoe zij creatieve ideeën van medewerkers waarne-  
men, evalueren en hanteren. Hoewel het belang van de rol van leidinggevenden in  
het herkennen van creativiteit bij medewerkers reeds eerder is onderkend (Zhou  
& Woodman, 2003), geeft het huidige onderzoek meer inzicht in de motivationele  
factoren en condities die bepalend zijn voor hoe leidinggevenden reageren op cre-  
atieve ideeën van medewerkers.

### Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Enkel het stimuleren van creativiteit op de werkvloer is geen garantie dat leidinggevenden deze creatieve ideeën ook benutten. De prestatiedoelen van leidinggevenden voorspellen hun reacties op en benutting van creatieve ideeën.
- Leidinggevenden met performancedoelen zijn minder effectief in het benutten van aangedragen creatieve ideeën dan leidinggevenden met masterydoelen. Echter, dit verschil verdwijnt wanneer medewerkers (1) hun creatieve ideeën op een vriendelijke manier communiceren in plaats van op een agressieve wijze en (2) vooral de bruikbaarheid van het idee benadrukken en minder uitweiden over de problemen die er aan ten grondslag liggen.
- Organisaties hebben er baat bij om een werkomgeving te creëren waarin masterydoelen, in plaats van performancedoelen, worden gestimuleerd. Een dergelijke werkomgeving kan gestimuleerd worden door bij belonings- en waarderingssystemen meer te focussen op voortuitgang en inspanning, en succes meer te definiëren als ontwikkeling en verbetering.
- Medewerkers kunnen getraind worden in hoe zij hun creatieve ideeën op een constructief-vriendelijke wijze kunnen communiceren naar hun leidinggevenden.
- Leidinggevenden (met een performancedoel) kunnen getraind worden om meer te focussen op de inhoud van het idee dan op de wijze waarop het idee wordt gecommuniceerd.

### Noten

1 Het onderzoek van Roy Sijbom dat in dit artikel wordt besproken, is mogelijk gemaakt door een subsidie van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO; subsidienummer 400-04-508) die is toegekend aan Onne Janssen, Nico W. van Yperen en Evert van de Vliert.

2 De teksten (zoals het voorbeeld in de introductie) en de beschrijving van de studies en de resultaten zijn gebaseerd op het proefschrift van Roy Sijbom (2013) en de volgende artikelen: Sijbom et al., 2013; 2015a; 2015b.

## Literatuur

- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184. doi: 10.2307/256995
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.003
- Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. In G.C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 161-176). Champaign, Ill: Human Kinetics.
- Anseel, F., Lievens, F., & Levy, P.E. (2007). A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: Linking organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Reviews*, 9, 211-236. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00210.x
- Ashford, S.J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29, 773-799. doi:10.1016/S0149-2063(03)00079-5
- Beggan, J.K. (1992). On the social nature of nonsocial perception: The mere ownership effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 229-237. doi: 10.1037/0022-3514.62.2.229
- Burris, E.R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55, 851-875. doi:10.5465/amj.2010.0562
- Burris, E.R., Detert, J.R., & Chiaburu, D.S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93, 912-922. doi:10.1037/0021-9010.93.4.912
- Charles, R.E., & Runco, M.A. (2001). Developmental trends in the evaluative and divergent thinking of children. *Creativity Research Journal*, 13, 417-437. doi:10.1207/S15326934CRJ1334\_19
- Csikszentmihalyi, M. (1990). The domain of creativity. In M.A. Runco & R.S. Albert (Eds.), *Theories of creativity* (pp. 190-212). Newbury Park, CA: Sage.
- Darnon, C., Muller, D., Schrager, S.M., Pannuzzo, N., & Butera, F. (2006). Mastery and performance goals predict epistemic and relational conflict regulation. *Journal of Educational Psychology*, 98, 766-776. doi:10.1037/0022-0663.98.4.766
- Davis, M.A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 25-38. doi: 10.1016/j.obhdp.2008.04.001
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884. doi:10.5465/AMJ.2007.26279183
- Dewar, R.D., & Dutton, J.E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32, 1422-1433. doi:10.1287/mnsc.32.11.1422
- Dweck, C.S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048. doi:10.1037/0003-066X.41.10.1040

Roy B.L. Sijbom, Onne Janssen & Nico W. van Yperen

- Elliot, A.J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34, 169-189. doi:10.1207/s15326985ep3403\_3
- 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* (pp. 52-72). New York: Guilford Press.
- Elliot, A.J., & McGregor, H.A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501-519. doi:10.1037//0022-3514.80.3.501
- 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). New York: Wiley.
- Grant, A.M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 946-955. doi:10.1037/a0017935
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N.W., Van de Vliert, E., & Buunk, B.P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 309-321. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<309::AID-JOB895>3.0.CO;2-P
- Hambrick, D.C., Geletkanycz, M.A., & Fredrickson, J.W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14, 401-418. doi:10.1002/smj.4250140602
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579. doi:10.1348/096317905X25823
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145. doi:10.1002/job.242
- Janssen, O., & Van der Vegt, G.S. (2011). Positivity bias in employees' self-ratings of performance relative to supervisor ratings: The roles of performance type, performance-approach goal orientation, and perceived influence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 524-552. doi:10.1080/1359432X.2010.485736
- 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. doi:10.2307/20159587
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In D.T. Gilbert & S.T. Fiske (Eds.), *Research in organizational behavior* (10th ed., pp. 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lazarus, R.S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46, 819-834. doi:10.1037//0003-066X.46.8.819
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 730-743. doi:10.1037/a0022416
- Mason, W., & Suri, S. (2012). Conducting behavioral research on Amazon's Mechanical Turk. *Behavior Research Methods*, 44, 1-23. doi:10.3758/s13428-011-0124-6
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37, 34-52.

- Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5, 373-412. doi: 10.1080/19416520.2011.574506
- Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725. doi: 10.2307/259200
- Mumford, M.D., & Gustafson, S.B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43. doi:10.1037//0033-2909.103.1.27
- Mumford, M.D., Marks, M.A., Connely, M.S., Zaccaro, S.J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11, 87-114. doi:10.1016/S1048-9843(99)00044-2
- Nicholls, J.G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328-346. doi: 10.1037//0033-295X.91.3.328
- Oldham, G.R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634. doi:10.2307/256657
- Poortvliet, P.M., & Darnon, C. (2010). Toward a more social understanding of achievement goals: The interpersonal effects of mastery and performance goals. *Current Directions in Psychological Science*, 19, 324-328. doi:10.1177/0963721410383246
- Poortvliet, P.M., Janssen, O., Van Yperen, N.W., & Van de Vliert, E. (2007). Achievement goals and interpersonal behavior: How mastery and performance goals shape information exchange. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 1435-1447. doi: 10.1177/0146167207305536
- Preston, J., & Wegner, D.M. (2007). The eureka error: Inadvertent plagiarism by misattributions of effort. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 575-584. doi: 10.1037/0022-3514.92.4.575
- Reiter-Palmon, R., Mumford, M.D., Boes, J.O., & Runco, M.A. (1997). Problem construction and creativity: The role of ability, cue consistency, and active processing. *Creativity Research Journal*, 10, 9-23. doi:10.1207/s15326934crj1001
- Rietzschel, E.F., Nijstad, B.A., & Stroebe, W. (2006). Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 244-251. doi:10.1016/j.jesp.2005.04.005
- 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 M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 209-269). New York: Academic Press.
- Shalley, C.E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 179-185. doi: 10.1037//0021-9010.76.2.179
- Shalley, C.E., Zhou, J., & Oldham, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933-958. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007
- Sijbom, R.B.L. (2013). *Leaders' reactions to employee creativity: An achievement goal approach*. University of Groningen.
- Sijbom, R.B.L., Janssen, O., & Van Yperen, N.W. (2013). Leaders' management of creative ideas: The joint impact of achievement goals and position power. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6. doi: 10.5465/AMBPP.2013.19
- Sijbom, R.B.L., Janssen, O., & Van Yperen, N.W. (2015a). How to get radical creative ideas into a leader's mind? Leader's achievement goals and subordinates' voice of creative

Roy B.L. Sijbom, Onne Janssen & Nico W. van Yperen

- ideas. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 279-296. doi: 10.1080/1359432X.2014.892480
- Sijbom, R.B.L., Janssen, O., & Van Yperen, N.W. (2015b). Leaders' receptivity to subordinates' creative input: The role of achievement goals and composition of creative input. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 462-478. doi: 10.1080/1359432X.2014.964215
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (1997). *Winning through innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26, 289-297. doi:10.2307/259123
- Van Dyne, L., & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Yperen, N.W. (2003). Task interest and actual performance: The moderating effects of assigned and adopted purpose goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 1006-1015. doi:10.1037/0022-3514.85.6.1006
- Van Yperen, N.W., Blaga, M., & Postmes, T. (2014). A meta-analysis of self-reported achievement goals and nonself-report performance across three achievement domains (work, sports, and education). *PLoS ONE*, 9, e93594. doi:10.1371/journal.pone.0093594
- Van Yperen, N.W., Blaga, M., & Postmes, T. (2015). A meta-analysis of the impact of situationally induced achievement goals on task performance. *Human Performance*, 28, 165-182.
- Van Yperen, N.W., & Orehek, E. (2013). Achievement goals in the workplace: Conceptualization, prevalence, profiles, and outcomes. *Journal of Economic Psychology*, 38, 71-79. doi:10.1016/j.joep.2012.08.013
- VandeWalle, D. (2003). A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13, 581-604. doi:10.1016/j.hrmr.2003.11.004
- West, M.A., & Farr, J.L. (1990). Innovation at work. In M.A. West & J.L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*. (pp. 3-13). Chichester: John Wiley & Sons.
- Wolfe, R. (1995). Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation. *Human Resource Management*, 34, 313-327. doi:10.1002/hrm.3930340208
- Yuan, F.R., & Woodman, R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53, 323-342. doi:10.5465/AMJ.2010.49388995
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289. doi:10.1177/014920638901500207
- Zhou, J., & George, J.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568. doi:10.1016/S1048-9843(03)00051-1
- Zhou, J., & Woodman, R.W. (2003). Managers' recognition of employees' creative ideas: A social-cognitive model. In L.V. Shavinina (Ed.), *The international handbook on innovation* (pp. 631-640). New York: Elsevier.

## **Leaders' reactions to radical creative ideas voiced by employees: The role of leaders' achievement goals**

*R.B.L. Sijbom, O. Janssen & N.W. Van Yperen, Gedrag & Organisatie, volume 28, June 2015, nr. 2, pp. 154-173.*

We review three articles in which we examined how leaders' achievement goals affect their reactions to creative ideas voiced by their employees. Across a series of studies, we expected and found that leaders pursuing performance goals (to do better than others) tend to be less receptive and more opposing to voiced creative ideas than leaders pursuing mastery goals (to do better than they did before). We also present and discuss our findings on the underlying mechanisms that can clarify why performance goal leaders react differently than mastery goal leaders as well as the boundary conditions under which performance goal leaders respond in similar ways to mastery goal leaders. We conclude that leaders' achievement goals affect their reactions to voiced creative ideas and discuss the practical implications for leaders and organizations to get the most out of upward creative input.