

**Het Afwijzen of Erkennen van Creativiteit: De Moderende Rol van Rolduidelijkheid op
het Effect van de Need for Closure bij Idee Evaluatie**

Jill Spratt

Studentnummer: S4228049

Afdeling Psychologie, Rijksuniversiteit Groningen

PSB3A-BT15: Bachelor These

Supervisor: dr. E.F. Rietzschel

Tweede beoordelaar: prof. Russell Spears

In samenwerking met medestudenten: Ids Bruinsma, Liam Fiedler, Marijn Meerema, Wessel

Spijkerman en Sarah van Weers

24 juni 2024

Rejecting or Rejoicing in Creativity: The Moderating Role of Role Clarity on the Effect of Need for Closure in Idea Evaluation

Abstract

Creativity is considered one of the most prominent concepts in the early stages of innovation. However, creativity often appears to be unrecognized in organizational contexts. Creative ideas are defined as both useful and original, two concepts that seem to have an inherent tension. People tend to prefer usefulness, which can be explained by the cognitive uncertainty associated with original ideas. This study focused on the influence of Need for Closure (NFC) and role clarity on the evaluation of these two components of creative ideas. The hypotheses posited that individuals with a high NFC would place more value on the usefulness of an idea compared to its originality when evaluating ideas and that role clarity would moderate this effect. Data have been collected through an online survey with 113 participants from 33 different organizations in the Netherlands and Germany. The results show that NFC is not a significant predictor of the evaluation of creative ideas and that role clarity does not have a moderating effect. Possible explanations for these findings include the complexity of measuring the components of creativity and the limited sample size. This study emphasizes that fostering creativity in organizations requires significant effort but is crucial, necessitating an environment that values both originality and usefulness and supports individuals in cognitive flexibility.

Keywords: Need for Closure, Creativity Evaluation, Originality, usefulness, Role Clarity

Samenvatting

Creativiteit wordt beschouwd als een van de meest prominente concepten in de beginfasen van innovatie. Echter, creativiteit blijkt vaak niet erkend te worden in organisatorische contexten. Creatieve ideeën worden gedefinieerd als zowel bruikbaar als origineel, twee concepten die een inherente spanning blijken te hebben. Mensen blijken een voorkeur voor bruikbaarheid te hebben, wat verklaard kan worden door de cognitieve onzekerheid die gepaard gaat met originele ideeën. Dit onderzoek richtte zich op de invloed van Need for Closure (NFC) en rolduidelijkheid op de beoordeling van deze twee concepten van creatieve ideeën. De hypothesen veronderstelden dat individuen met een hoge NFC meer waarde zouden hechten aan de bruikbaarheid van een idee ten opzichte van de originaliteit bij het beoordelen van ideeën en dat rolduidelijkheid dit effect zou modereren. Gegevens zijn verzameld via een online vragenlijst met 113 deelnemers uit 33 verschillende organisaties in Nederland en Duitsland. De resultaten tonen aan dat NFC geen significante voorspeller is van de waardering van creatieve ideeën en dat rolduidelijkheid geen modererend effect heeft. Mogelijke verklaringen voor deze bevindingen zijn de complexiteit van het meten van de componenten van creativiteit en de beperkte steekproefomvang. Dit onderzoek benadrukt dat het bevorderen van creativiteit in organisaties veel vraagt, maar erg belangrijk is en een omgeving vereist die zowel originaliteit als bruikbaarheid waardeert en individuen ondersteunt in cognitieve flexibiliteit.

Trefwoorden: Need for Closure, Evaluatie van Creativiteit, Originaliteit, Bruikbaarheid, Rolduidelijkheid

Het Afwijzen of Erkennen van Creativiteit: De Moderende rol van Rolduidelijkheid op het Effect van de Need for Closure bij Idee Evaluatie

Er zijn tal van mensen die zich bezighouden met het bevorderen van creativiteit. Niet heel verrassend, aangezien creativiteit (het produceren van ideeën of concepten zie zowel origineel als bruikbaar zijn; Amabile 1983) wordt gezien als de drijfveer van een voortdurend veranderende competitieve werkomgeving, wetenschappelijke vooruitgang, innovatie en überhaupt positieve veranderingen in zijn geheel (Hennessey & Amabile, 2010, zie ook Williams & McGuire, 2008). De aandacht voor creativiteit is niet langer beperkt tot de psychologie. Het heeft zich uitgebreid naar het bedrijfsleven en de innovatiesector, waar men geïnteresseerd is in het begrijpen, meten en stimuleren van creativiteit op zowel individueel niveau als binnen organisaties en de bredere samenleving (Mejia et al., 2021; zie ook: Castillo-Vergara et al., 2018). Hoewel veel mensen zich bezighouden met het bevorderen van creativiteit, weten slechts enkelen een ontdekking te doen die een doorbraak maakt (van Strien, 2011). Het presenteren van een daadwerkelijk creatief idee, hoe indrukwekkend en waardevol dan ook, betekent niet automatisch dat het succesvol zal zijn. Voorbeelden uit diverse vakgebieden laten zien dat het falen van mensen om creatieve ideeën te herkennen of te selecteren vaak een groter probleem vormt dan het initiële genereren ervan (Rietzschel et al., 2019). Grote bijdragen zoals de Apple Ipod van Steve Jobs of de Post-it note waren in eerste instantie afgewezen en zijn later pas erkend (Rietzschel et al., 2019). Met andere woorden, in veel vakgebieden worden creatieve ideeën regelmatig afgewezen, ongeacht of de mensen die deze ideeën evalueren beweren wel creativiteit na te streven (Ford & Gioia, 2000; West, 2002).

Het Afwijzen van Creativiteit

In de wetenschappelijke literatuur worden ideeën als creatief beschouwd wanneer ze zowel origineel zijn in die context en als bruikbaar worden ervaren (Rietzschel et al., 2023;

Amabile, 1983; Runco & Jaeger, 2012; Sternberg & Lubart, 1998). Het volledige proces van creativiteit omvat het produceren, evalueren, selecteren en implementeren van ideeën.

Innovatie, een concept dat sterk verbonden is met creativiteit, wordt omschreven als de bewuste en succesvolle introductie en implementatie van deze creatieve ideeën (Anderson et al., 2014). Runco en Jaeger (2012) stellen dat het bij creativiteit gaat om het genereren van ideeën, terwijl innovatie zich richt op de implementatie ervan.

Creativiteit wordt daarom beschouwd als een van de meest prominente concepten in de beginfasen van innovatie (Ford & Sullivan, 2004; West, 2002). Echter, zoals eerder omschreven, worden creatieve ideeën vaak onderschat en negatiever beoordeeld dan ze verdienen (Mueller et al., 2011). Het niet herkennen van waardevolle ideeën binnen bedrijven kan ertoe leiden dat het innovatiepotentieel van de organisatie niet volledig wordt benut (Johnson & Proudfoot, 2024). Dit kan resulteren in stagnatie, verlies van concurrentievoordeel (Amabile, 1988) en tot gevolg achteruitgang van een organisatie.

Doel van het onderzoek

Het onderwerp van idee-evaluatie in een organisatorische context wordt steeds meer onderzocht. Echter blijft het toch een erg onderbelicht onderwerp (Rietzschel et al., 2019). Het probleem dat zich voordoet bij het miskennen van creativiteit bij ideeën in organisaties is de focus van dit onderzoek. Inzicht verkrijgen in welke factoren mensen meenemen in hun evaluatie van ideeën kan helpen om beter te begrijpen wat er misgaat. Om goed begrip te krijgen van de theoretische achtergrond, is enige kennis over hoe creatieve ideeën worden gedefinieerd vereist.

Het beoordelen en definiëren van creatieve ideeën

Creativiteit wordt in de literatuur gedefinieerd als de productie van ideeën die zowel origineel als bruikbaar zijn (Rietzschel et al., 2023; Amabile, 1983; Runco & Jaeger, 2012; Sternberg & Lubart, 1998). Bij het beoordelen van creatieve ideeën wordt dit gebaseerd op drie

factoren: de originaliteit van een idee, de waarde en de haalbaarheid. Waarde en haalbaarheid zijn twee afzonderlijke componenten die samen de bruikbaarheid van het idee omvatten (Litchfield et al., 2015).

Ten eerste de factor originaliteit, in de Engelse literatuur ook wel aangeduid als 'novelty'. Het verwijst naar de mate waarin ideeën nieuw of ongewoon zijn (Ford & Gioia, 2000). Litchfield et al. (2015) beargumenteren dat het kan verwijzen naar verschillende dingen, namelijk naar nieuwheid, dat een idee in die context niet eerder gesuggereerd is. Het kan verwijzen naar infrequentie: het idee is zelden aanwezig binnen meerdere ideeën. Of naar afstand: het idee verschilt erg van eerdere ideeën.

Ten tweede de factor van de bruikbaarheid: de waarde van een idee. Dit kan omschreven worden als de effectiviteit of het succes van een idee (Rietzschel et al., 2023). Ford en Sullivan (2004) omschreven de waarde als de potentiële financiële voordelen, zoals winst en kostenbesparingen, als de bijdrage aan teamdoelen. Tot slot een tweede factor van de bruikbaarheid: de haalbaarheid van een idee. Dit verwijst naar hoe gemakkelijk een idee geïmplementeerd of in praktijk gebracht kan worden (Rietzschel et al., 2023)

Spanning tussen originaliteit en bruikbaarheid

Verschillende studies stellen dat originaliteit kan worden beschouwd als een primair criterium voor creativiteit, terwijl bruikbaarheid (haalbaarheid en waarde) als een minder cruciaal kenmerk wordt beschouwd binnen de perceptie van creativiteit (Diedrich et al., 2015; Loewenstein & Mueller, 2016; Rietzschel et al., 2010). Echter zou het wegvallen van de bruikbaarheid van een idee datzelfde idee simpelweg irrelevant maken. Zo geldt ook dat het wegvallen van de originaliteit van idee zou het idee alledaags maken (Rietzschel et al., 2019). Voor het beoordelen van een creatief idee is het dus essentieel om zowel originaliteit en bruikbaarheid beiden te erkennen en hier een balans in te kunnen vinden.

Er heerst echter een spanning tussen deze twee concepten. Alhoewel het mogelijk is voor ideeën om hoog te scoren op zowel originaliteit als haalbaarheid (Rietzschel et al., 2019), toont onderzoek aan dat er vaak een negatieve correlatie bestaat tussen originaliteit en haalbaarheid (Nijstad et al., 2010). Ongeacht of er daadwerkelijk een negatieve correlatie is bij een idee, duidt onderzoek aan dat het vaak terugkomt op de perceptie en bias die mensen hebben over deze correlatie. Hoe origineler een idee is, hoe lager mensen de effectiviteit en bruikbaarheid ervan percipiëren (Rietzschel et al., 2010, zie ook Nijstad et al., 2010). De originaliteit van het idee kan gevoelens van scepticisme veroorzaken (Baer, 2012; Janssen et al., 2004), wat kan leiden tot terughoudendheid bij het ondersteunen of selecteren van creatieve ideeën (Nijstad et al., 2010). In de literatuur wordt dit omschreven als de bias tegen originaliteit. Een reden die hiervoor wordt genoemd is de onzekerheid die zeer originele ideeën met zich meebrengen (Baer, 2012; Kanter, 1996).

Ondanks dat in onderzoek originaliteit en bruikbaarheid vaak als tegenstrijdige dimensies naar voren zijn gekomen in het evaluatieproces (Mueller et al., 2011), blijken ze ook onderling afhankelijk te kunnen zijn (Miron-Spektor et al., 2018). Smith en Lewis (2011) noemen dit een paradox, wat ze definiëren als tegenstrijdige maar onderling verbonden elementen die tegelijkertijd bestaan en in de loop van de tijd blijven bestaan.

Lewis (2000) omschrijft dit als een paradoxale cyclus, waar het streven naar originaliteit voor weerstand kan zorgen, maar dat het omarmen van de continue cyclus juist kan leiden tot innovatie en tegelijkertijd creativiteit kan voeden doordat ideeën consistent uitgedaagd en verfijnd worden. Mensen kunnen spanningen en paradoxen als dilemma's percipiëren die zogenoemde "trade-offs" vereisen. Ze zoeken dan naar een snelle oplossing, want de cognitieve onzekerheid is voor mensen een zeer onaangename toestand die ze sterk gemotiveerd zijn te verminderen en te vermijden (Miron-Spektor et al., 2018; Whitson & Galinsky, 2008).

Oftewel, mensen kunnen daarom een negatieve associatie krijgen met originaliteit (Mueller et al., 2011) en zullen daarom snel bruikbaarheid boven originaliteit verkiezen (Kruglanski & Webster, 1996). In huidig onderzoek veronderstellen we daarom als eerste hypothese dat bij idee evaluatie mensen een voorkeur hebben voor bruikbaarheid ten opzichte van originaliteit.

Waar sommige mensen spanningen als dilemma's percipiëren de zogenoemde trade-offs vereisen en zoeken naar een snelle oplossing, zijn anderen in staat een manier te vinden om dit te accepteren en zelfs te omarmen (Miron-Spektor et al., 2018). De verschillen tussen deze mensen kunnen gevonden worden in bepaalde persoonlijkheidstrekken die betrekking hebben op de onzekerheid en spanning die inherent blijkt te zijn aan de creatieve ideeën.

Need for Closure (NFC)

Een persoonlijkheidsaspect wat in eerder onderzoek direct gelinkt is met creativiteit, is: 'Need for Closure (NFC)' (Chirumbolo et al., 2004; Wronska et al., 2019). Individuen met een sterkere Need for Cognitive Closure (NFC) zijn niet comfortabel bij onzekerheid of ambigue situaties en geven de voorkeur aan gestructureerde en voorspelbare situaties (Roets & Van Hiel, 2011). Hierbij hebben ze de neiging om snel tot conclusies te komen en houden vaak vast aan hun beslissingen, zelfs als er nieuwe tegenstrijdige informatie beschikbaar komt en er bewijs is dat een andere beslissing beter zou zijn (Kruglanski, 1990; Webster & Kruglanski, 1994).

NFC en het afwijzen van creativiteit

NFC kan op verschillende manieren een negatieve invloed hebben op de evaluatie van creatieve ideeën. Ten eerste ervaren mensen met een hoge NFC meer ongemak bij cognitieve onzekerheid. Ze prefereren voorspelbare situaties en vermijden onzekerheid, wat kan leiden tot een negatieve bias tegen creatieve ideeën die vaak als onzeker of risicovol worden gezien (Webster & Kruglanski, 1994). Onderzoek naar impliciete theorieën van creativiteit

ondersteunt deze bevindingen. Loewenstein en Mueller (2016) bespreken hoe de perceptie van onzekerheid en het bijbehorende risico ertoe kan leiden dat creatieve ideeën worden afgewezen, zelfs in contexten waar creativiteit wordt gewaardeerd. Mensen die hoger scoren op NFC voelen zich nog minder comfortabel in onzekere situaties, dan mensen die er lager op scoren (Kruglanski & Webster, 1996, Wronksa et al., 2019). Gebaseerd op de onzekerheid die inherent is aan originaliteit van creatieve ideeën, zullen mensen met een relatief sterke NFC-score waarschijnlijk meer belang hechten aan haalbaarheid en waarde bij het beoordelen van creatieve ideeën.

Ten tweede kunnen verminderde cognitieve middelen en verminderde cognitieve flexibiliteit bij mensen met een NFC bijdragen aan het gebrek aan waardering voor creativiteit. Onzekere of complexe situaties zijn mentaal meer belastend voor hen, wat leidt tot minder cognitieve flexibiliteit en minder beschikbare cognitieve ruimte (Webster & Kruglanski, 1994; Roets & Van Hiel, 2011). Cognitieve flexibiliteit, oftewel het vermogen om tussen verschillende concepten en perspectieven te schakelen, speelt een belangrijke rol bij het erkennen van nieuwe ideeën. Minder cognitieve middelen en flexibiliteit belemmert de beoordeling en waardering van de creativiteit van de ideeën.

Daarnaast kan de miskennis van creativiteit bij individuen met een hoge NFC worden verklaard door hun manier van beslissingen nemen. Alhoewel een hogere NFC geassocieerd is met een verhoogde besluitvaardigheid, betekent dit niet noodzakelijkerwijs dat de kwaliteit van hun beslissingen beter is (Kruglanski & Webster, 1996). Dit kan verklaard worden door de dual-proces theorie van cognitie die in eerder onderzoek is gekoppeld aan creativiteit (Byron et al., 2010; Elsbach and Hargadon, 2006; Shalley et al., 2004). De theorie suggereert dat onder omstandigheden van hoge cognitieve belasting, wat hiervoor al is gekoppeld aan mensen met een sterkere NFC, er voort zorgt dat mensen geneigd zijn om terug te vallen op automatische en intuïtieve gedachtenprocessen in plaats van analytische en

overwegende processen (Kahneman, 2011). Deze besluitvormingsprocessen zijn door Kruglanski & Webster (1996) gevonden bij mensen met een hoge NFC en zij noemen dit het gebruik van mentale 'shortcuts', oftewel heuristieken (Kossowska et al., 2014). Alhoewel heuristieken soms nuttig kunnen zijn in voorspelbare situaties, kunnen ze ook resulteren in vooringenomen en simplistische oordelen, (Webster & Kruglanski, 1994). Chirumbolo et al. (2004) toonden aan dat mensen met een hoge NFC minder geneigd zijn om van conventionele denkpatronen af te wijken. Dit zijn hun gebruikelijke en vertrouwde manieren van denken, die ze liever in stand houden dan nieuwe en originele benaderingen in overweging te nemen. Deze besluitvormingsprocessen waarbij gebruik wordt gemaakt van cognitieve handigheidjes zijn nadelig voor de erkenning en waardering van de originaliteit van een idee dat weloverwogen denken vereist om het potentieel ervan te begrijpen (Mueller et al., 2011).

Gebaseerd op zowel onzekerheid die inherent is aan originaliteit van creatieve ideeën, als de hogere cognitieve belasting bij mensen met een hogere NFC, veronderstellen we als tweede hypothese dat mensen met een relatief sterkere NFC-score meer waarde zullen hechten aan bruikbaarheid en minder aan originaliteit bij het beoordelen van ideeën.

De drie bovenstaande argumenten wijzen naar een overkoepelende drijfveer: de cognitieve middelen of cognitieve belasting die bij mensen met een sterke NFC geen ruimte overlaat voor het overwegen van creativiteit, met name de originaliteit. Onzekerheid wordt gezien als de drijfveer bij creatieve idee-evaluatie, met name bij mensen met een hogere NFC als eigenschap. Sterker nog, het kan onderliggend zijn aan de bias tegen originaliteit. De onzekerheid die gepaard gaat met originele ideeën is moeilijk aan te passen door de inherente spanning die deze ideeën hebben. Echter, er kan iets gedaan worden aan de algehele NFC die een individu ervaart in een organisatorische context. Van Knippenberg en Hirst (2020) beschrijven hoe persoonlijke of dispositionele kenmerken van personen, zoals Need for Closure, significant beïnvloed kunnen worden door de context waarin ze zich bevinden, zoals

situationele factoren op de werkvloer. Ze suggereren hierbij dat situationele factoren zoals een duidelijke rolverdelingen en duidelijke verwachtingen cruciaal zijn voor het bevorderen van creativiteit, met name in contexten waar onzekerheid en NFC een rol spelen.

Rolduidelijkheid als moderator

Rolduidelijkheid is een factor die invloed kan hebben op de invloed van NFC op creatieve idee evaluaties in organisatorische context. Rolduidelijkheid houdt in dat het voor medewerkers duidelijk is wat de inhoud en regelmatigheid van hun rollen zijn en dat er sprake is van weinig rolambiguïteit (De Jong & Janssen, 2005). Het bieden van rolduidelijkheid helpt bij het creëren van een gestructureerde omgeving voor werknemers, wat tegemoetkomt aan de behoeften van personen met een hoge NFC. Conceptueel is de Need for Closure gerelateerd aan iemands tolerantie voor ambiguïteit. Wanneer iemand een sterke behoefte aan NFC heeft, is hij of zij minder tolerant voor ambiguïteit, want dit staat in de weg van de closure (afsluiting) waar zij naar streven. In onderzoek van de Jong en Janssen (2005) vonden ze dat rolambiguïteit of rolduidelijkheid, in dit onderzoek benadert als twee uitersten van elkaar, als moderator kan werken op innovatief werkgedrag. Langfred en Moye (2004) suggereren dat bij onduidelijkheid in rolvereisten een werknemer meer moet monitoren en reguleren. Zij stellen dat deze zogenoemde interferentie-effecten minder ruimte overlaten voor cognitieve flexibiliteit, iets wat terugkomt bij zowel individuen met een hoge NFC als het waarderen van creatieve ideeën. Een voordeel van sterk controlerende situaties is immers dat deze tenminste duidelijkheid geven over wat er verwacht wordt en waar weinig beslisruimte overblijft voor iemand met een hoge NFC is er ook weinig ruimte voor twijfel en blijft er meer ruimte over voor creativiteit (Rietzschel, 2015).

Kortom, het bieden van rolduidelijkheid helpt bij het creëren van een gestructureerde omgeving die tegemoetkomt aan de behoeften van personen met een hoge NFC, waardoor hun creatieve prestaties worden verbeterd door de cognitieve belasting die gepaard gaat met

ambigüiteit, te minimaliseren. Hierdoor veronderstellen we als derde hypothese dat bij een hogere rolduidelijkheid de relatie tussen NFC en een hogere waardering voor bruikbaarheid tegenover originaliteit bij idee evaluatie zal verzwakken.

Methode

Dit onderzoek is één van zes onafhankelijke onderzoeksprojecten die allemaal deel uitmaken van een groter bachelor project (Bruinsma, 2024; Fiedler, 2024; Meerema, 2024; Spijkerman, 2024; Van Weers, 2024). De vragenlijst is samengesteld door onze onderzoeksgroep en bestond uit meerdere variabelen die niet relevant zijn voor deze bachelorthese. De gegevens werden verzameld bij 33 organisaties in Nederland en Duitsland. De gegevens werden verzameld in de vorm van een online cross-sectionele enquête. Dit enquête-instrument bestond uit vragen die waren ontworpen om de rollen te onderscheiden die Need for Closure speelt bij de evaluatie van creatieve ideeën. De enquête werd vertaald in het Nederlands, Duits en Engels. Deelnemers konden de taal van hun voorkeur kiezen.

Deelnemers

Onze steekproef bestond uit mensen die in Duitsland of Nederland woonden. We kozen alleen deelnemers die in organisaties werkten en contact opnamen via onze eigen persoonlijke netwerken. De gegevens werden verzameld in 33 organisaties. Responspercentages konden niet worden berekend, omdat het onbekend was hoeveel individuele mensen de link ontvingen (aangezien we deze naar onze contactpersonen binnen de organisaties stuurden). In totaal werden 170 enquêtes ingediend. Op basis van attentiecontroles werden de gegevens van 55 personen verwijderd, zodat we in totaal 115 volledige enquêtes overhielden. Verdere analyse van uitschieters en gegevenskwaliteit leidde tot de verwijdering van nog eens 2 personen uit de dataset. De dataset bevatte uiteindelijk $n = 113$ deelnemers, tussen 18 en 61+ jaar oud. Waaronder 61 vrouwen (54%), 52 mannen (46%).

Procedure

We werven deelnemers via een 'convenience sampling'-methode door contact op te nemen met mensen in ons netwerk. Deelnemers kregen te horen dat het invullen van de vragenlijst ongeveer 15 minuten zou duren en bestond uit vragen over hun ervaringen met ontwikkelingsprocedures van creatieve ideeën op het werk. De respondenten ontvingen eerst informatie over de aard en het algemene doel van het onderzoek, die ze lazen en waarmee ze akkoord moesten gaan voordat ze de vragenlijst invulden. Vervolgens werd de deelnemers gevraagd hun demografische gegevens in te vullen en hierna volgden de schalen. Vervolgens Ten slotte vulden zij onze zelfgemaakte schaal in voor de evaluatie van ideeën. Als laatste werd de deelnemers gevraagd de werktevredenheidsschaal in te vullen, met een laatste aandachttest aan het einde van de vragenlijst.

Metingen

Idee-evaluatie

We hebben een 6-item schaal geconstrueerd op basis van de literatuur over de evaluatie van creatieve ideeën (Amabile, 1983; Litchfield et al., 2015, Meuller et al., 2012). De schaal bestond uit 6 items, met twee items voor elk onderdeel van de creatieve evaluatie; originaliteit, haalbaarheid en waarde. Voor elk onderdeel waren er twee vragen. Deelnemers gaven antwoord door aan te geven in hoeverre ze het eens waren met elk van de items (1 = sterk mee oneens, 5 = sterk mee eens). Een voorbeelditem was “Bij het evalueren van ideeën richt ik me op de nieuwheid van een idee.” Om de mate te beoordelen waarin deelnemers de neiging hadden om zich op bruikbaarheid ten koste van nieuwheid te richten, berekenden we een ratio door de gemiddelde score op de twee originaliteitsitems te delen door de gemiddelde score op de vier bruikbaarheidsitems (haalbaarheid en waarde). Een waarde hoger dan één impliceert dat deelnemers zich meer op originaliteit dan op bruikbaarheid richtten; een waarde lager dan één impliceert dat deelnemers zich meer op de bruikbaarheid dan op originaliteit richtten. De intercorrelaties tussen de items voor originaliteit, haalbaarheid en waarde waren

respectievelijk .49, .25, .32, wat wijst op een lage interne consistentie voor deze schalen. In lijn hiermee was de Cronbach's alpha voor haalbaarheid en waarde samen slechts .48.

Need for Closure

Need for closure (NFC) werd gemeten met de 15 item Need for Closure *schaal* ontwikkeld door Roets & van Hiel (2011). Deelnemers gaven op een 6-puntenschaal aan in hoeverre zij het eens waren met elk van de items (1 = helemaal mee oneens, 6 = helemaal mee eens). Een voorbeelditem is: "Ik houd niet van onzekere situaties." De betrouwbaarheid van de schaal was goed, met een $\alpha = 0.731$.

Rolambigüiteit

Rolambigüiteit werd gemeten met de 6 items van de Rol ambigüiteit schaal ontwikkeld door de Jong & Janssen (2005). Deelnemers gaven op een 5-puntenschaal aan in hoeverre zij het eens waren met elk van de items (1 = helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens). Een voorbeelditem is: "Ik ben zeker over hoeveel autoriteit ik heb gekregen om mijn werk te doen." De betrouwbaarheid van de schaal was goed, met een $\alpha = 0.831$.

Werktevredenheid

Werktevredenheid werd gemeten met 5 items gebaseerd op het model van werk gerelateerde stress en de invloed daarvan op werktevredenheid, ontwikkeld door Bacharach en collega's (1991). Deelnemers gaven op een 5-puntenschaal aan in hoeverre zij het eens waren met elk van de items (1 = zeer ontevreden, 5 = zeer tevreden). Een voorbeelditem is: "Hoe tevreden bent u met de mogelijkheden in uw werk om te doen waar u het beste in bent?" De betrouwbaarheid van de schaal was goed, met een $\alpha = 0.885$.

Uitsluitingscriteria

Er werden uitsluitingscriteria opgesteld om de integriteit en betrouwbaarheid van de gegevens te waarborgen. Uitschieters werden geïdentificeerd op basis van responstijdfilters en afwijkingen van het gemiddelde met meer dan 3 standaarddeviaties per schaal. Deelnemers

met responstijden die significant afweken van het gemiddelde werden uitgekozen voor verder onderzoek. Daarnaast werden criteria voor rechtlijnigheid toegepast om deelnemers te detecteren die consequent dezelfde antwoordpatronen gaven op alle items. Verder werden controlevragen voor de aandacht opgenomen om de oplettendheid en het begrip van de studie-instructies van de deelnemers te beoordelen. Antwoorden die geen aandacht check gaven, werden uitgesloten. Ontbrekende items verwezen naar vragenlijstitems die onbeantwoord waren gebleven. Het gebruik van deze criteria was bedoeld om de kwaliteit van de gegevens te waarborgen en tegelijkertijd de inclusie van geldige antwoorden te maximaliseren.

Resultaten

In Tabel 1 zijn de descriptieve statistieken en correlaties weergegeven. De onafhankelijke variabele, Need for Closure (NFC), geeft een gemiddelde score van 2.86 (SD = .47) bevonden op een 5 puntenschaal. Voor de moderator rolduidelijkheid (RC) is een gemiddelde score van 3.76 (SD = .0.66) bevonden op een 5 puntenschaal. Voor de afhankelijke variabele, de Ratio van originaliteit gedeeld door bruikbaarheid (Ratio_OB) is een gemiddelde van 0.74 (SD = .23) bevonden op een 5 puntenschaal. De Ratio van originaliteit gedeeld door bruikbaarheid zal vanaf nu afgekort worden naar: Ratio. Alle schalen hebben een middel tot hoge interne betrouwbaarheid, gemeten met Chronbach's alpha (α). De interne betrouwbaarheid is diagonaal weergegeven in Tabel 1. De variabelen hebben onderling lage correlaties (-.053 tussen Need for Closure en Rolduidelijkheid, .158 tussen Rolduidelijkheid en de Ratio).

Regressie aannames

Na het uitvoeren van de Shapiro-Wilk test, bleek de aanname van normaliteit rolduidelijkheidsscore ($p = 0.004$) geschonden. De rolduidelijkheidsvariabele (RD) is linksscheef. Om voor deze schending te corrigeren werd de variabele eerst gespiegeld door één plus de maximale waarde (van 5) op te tellen en daar de variabele score van af te trekken.

Vervolgens werd de wortel van de gespiegeld variabele berekend om de nieuwe, gecorrigeerde variabele te verkrijgen (Square Root transformatie). De aanname van homogeniteit werd geschonden voor de afhankelijke variabele de idee-evaluatie Ratio, zoals blijkt uit de Levene's test voor homogeniteit van varianties ($p = .02$). Een analyse onthulde een VIF-score van 1.003, wat betekent dat er geen significante multicollineariteit aanwezig was. Voor het controleren van de multicollineariteit is een VIF-score van 1.003 gevonden, wat betekent dat er geen significante multicollineariteit aanwezig is. Aangezien de aanname voor homogeniteit niet werd gehaald, werd een Davidson-MacKinnon heteroscedasticiteit correctie test gebruikt bij het testen van de hypothesen. Tot slot is de aanname van onafhankelijkheid van waarnemingen gehaald.

Hypothesetoetsing

Er is een one-sample t-test uitgevoerd voor het toetsen van de eerste hypothese. Deze toonde aan dat de gemiddelde ratio ($M = 0.74$) statistisch verschilt van de score van één ($p < 0.001$), wat aantoont dat in deze steekproef originaliteit gemiddeld minder belangrijk wordt gevonden dan bruikbaarheid. Bruikbaarheid weegt zwaarder dan originaliteit in de beoordeling van de participanten.

Voor het testen van de tweede hypothese is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd. Om te testen of een persoon met een hoge NFC (gemeten met een score van 1 tot 5) een sterkere voorkeur zal hebben voor de bruikbaarheid van een idee boven de originaliteit bij het evalueren van een idee. Een kleine negatieve correlatie werd gevonden, deze was niet significant ($r = -.02$, $p = .629$). ($\Delta R^2 = .01$, $F(1,109) = 0.234$ $p = .629$). Zie Tabel 2.

Voor het testen van de derde hypothese is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd. Het interactie-effect van de moderator rolduidelijkheid en de onafhankelijke variabele Need for Closure was -0.12 ($p = .6534$). Dit effect blijkt dus niet significant bij te dragen aan de

voorspelling dat rolduidelijkheid de relatie tussen de NFC en de voorkeur voor originaliteit boven bruikbaarheid modereert ($\Delta R^2 = .01$, $F(1,109) = 1.37$ $p = .2557$). Zie Tabel 3.

Naast de lineaire regressieanalyses hebben we een one-sample t- test uitgevoerd. Deze liet zien dat het gemiddelde van de Need for Closure ($M = 2.86$) statistische verschilt van de midden score van drie ($p < .001$), wat aantoont dat onze steekproef relatief veel mensen met een lagere Need for Closure bevat.

Discussie

Eerder onderzoek benadrukt dat er een probleem is bij het erkennen van creativiteit in organisatorische context. Het doel van dit onderzoek was om de gezamenlijke invloed van NFC en rolduidelijkheid op de verhouding tussen de twee componenten van creativiteit, originaliteit en bruikbaarheid bij de evaluatie van ideeën in organisaties, te analyseren. De basisveronderstelling was dat hogere Need for Closure individuen zou belemmeren in het evalueren van creativiteit, waardoor er meer waarde wordt gehecht aan de bruikbaarheid van een idee tegenover de originaliteit van een idee.

Onze eerste veronderstelling over de voorkeur voor bruikbaarheid tegenover originaliteit, vaak aangeduid als de bias tegen originaliteit, wordt ondersteund door de relatief hoge bruikbaarheidsscores in onze steekproef.

Er is geen significante relatie gevonden tussen de idee-evaluatie en NFC. Oftewel, de hypothese dat individuen met een hoge NFC een sterkere voorkeur zouden hebben voor de bruikbaarheid boven originaliteit van een idee, vanwege de onzekerheid die gepaard gaat met originaliteit, werd niet ondersteund door onze data.

Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van significante effecten kan liggen in de beperkte variabiliteit binnen onze steekproef. De scores in onze steekproef toonden aan dat het gemiddelde van de NFC significant afweek van de neutrale midden score, met relatief veel deelnemers met een lagere NFC. Deze beperkte variabiliteit, gecombineerd met een relatief

kleine steekproefomvang (N= 113), kan het voorspellende vermogen van NFC in ons model hebben verminderd.

Van Knippenberg en Hirst (2020) betogen dat situationele factoren, zoals contextuele elementen op de werkvloer, dispositionele persoonlijkheidskenmerken, zoals de NFC, kunnen beïnvloeden. Ze stellen dat de interactie tussen persoonskenmerken en contextuele factoren cruciaal is voor het begrijpen van creatief gedrag binnen organisaties. Met dit theoretische kader hebben we verondersteld dat rolduidelijkheid individuen met een hogere NFC, meer cognitieve ruimte kunnen bieden om creativiteit, ofwel originaliteit, te waarderen (Langfred en Moye, 2004). De hypothese dat rolduidelijkheid als moderator de negatieve correlatie van NFC met de idee-evaluatie zou verzwakken, werd echter niet ondersteund omdat er geen significant interactie-effect gevonden is tussen rolduidelijkheid en NFC.

Beperkingen

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen die de kans op het detecteren van significante effecten hebben kunnen verkleinen, wat een belangrijke overweging is bij het interpreteren van de resultaten. Het ontbreken van significante resultaten betekent niet noodzakelijkerwijs dat NFC en rolduidelijkheid geen invloed hebben op de evaluatie van creatieve ideeën. Eerder onderzoek suggereert immers dat NFC wel een rol speelt bij de evaluatie van creativiteit. Chirumbolo et al. (2004) koppelden NFC als voorspeller aan creativiteit en Wronksa et al. (2019) vonden een verband tussen NFC en gedachteprocessen gerelateerd aan creativiteit.

De relatief kleine steekproefomvang, de niet willekeurige selectie van deelnemers uit eigen omgeving en de statistische power kan het vinden van significante effecten belemmeren. Een andere beperking is de manier waarop de afhankelijke variabele, idee-evaluatie, is geoperationaliseerd. Hiervoor zijn twee items geconstrueerd van originaliteit, haalbaarheid en waarde, op een 5-punts Likertschaal. Een positief aspect van het gebruiken

van een ratio om de verhouding tussen originaliteit en bruikbaarheid te bepalen, was dat het deelnemers de mogelijkheid bood om een afweging te maken tussen deze twee componenten, omdat ze niet gedwongen werden om meer waarde te hechten aan het ene construct tegenover het andere. Onze resultaten laten zien dat, hoewel deelnemers niet expliciet werden gedwongen om een trade-off te maken, ze toch de voorkeur gaven aan bruikbaarheid, wat de bias tegen originaliteit ondersteunt. Een tekortkoming van het gebruik van de ratio is dat omdat deelnemers vrij waren in het beoordelen van elk item. Deze operationalisering kan leiden tot een ceiling effect, waarbij er een hoog gemiddelde is met weinig variantie, met name voor bruikbaarheid ($M= 4.14$, $SD= 0.46$). Een bijkomende tekortkoming is de zwakke tot matige correlaties die is gevonden tussen de items die originaliteit, haalbaarheid en waarde meten. Aangezien deze items hetzelfde construct zouden moeten meten, is het verassend dat deze slechts zwak tot matig met elkaar correleren. Eerder onderzoek suggereert dat een construct idealiter uit drie (of meer) items zou moeten bestaan om homogeniteit binnen het construct te waarborgen (Alain et al., 2021; Zie ook Cook et al., 1984). Met slechts twee items per construct is het moeilijk om een hogere interne consistentie te bereiken. Daarom zou het toevoegen van meer items per construct zou de betrouwbaarheid en correlaties kunnen verbeteren.

Een alternatief voor de operationalisering van deze afhankelijke variabele zou zijn geweest om wel een trade-off af te dwingen bij de idee-evaluatie, bijvoorbeeld door middel van een schuifschaal met aan weerszijden originaliteit en bruikbaarheid. Dit had mogelijk tot sterkere effecten kunnen leiden, echter brengt dit uiteraard ook complicaties met zich mee. Zoals neutrale scores waarbij het onduidelijk is of deelnemers veel waarde hechten aan beide of geen van beide aspecten. Bovendien creëert deze benadering een valse dichotomie door te suggereren dat originaliteit en bruikbaarheid altijd tegenover elkaar staan.

Toekomstig onderzoek met grotere steekproeven en meer variabiliteit in de afhankelijke variabelen is nodig om de bevindingen verder te onderzoeken en robuuste conclusies te trekken. Enkele beperkingen die voor de resultatenanalyse al duidelijk waren betreffen een geringe generaliseerbaarheid van de gegevens, veroorzaakt door de steekproefomvang. Het onderzoek is uitgevoerd als een online vragenlijst, waardoor er geen controle was over mogelijke omgevingsruis die de responsen konden beïnvloeden. Hierbij is dit een correlationeel onderzoek en kunnen er geen uitspraken worden gedaan over causale relaties. De veronderstelde richting van de relatie en interacties tussen de variabelen is gebaseerd op de theoretische achtergrond.

Toekomstig Onderzoek

Een eerste bevinding van dit onderzoek bevestigt de bias tegen originaliteit, die terugkwam in de voorkeur van bruikbaarheid tegenover originaliteit, zoals gevonden door Mueller et al. (2011). Voor toekomstig onderzoek zou het interessant zijn om de mogelijke impliciete theorieën die ten grondslag liggen aan deze bias verder te onderzoeken en deze mee te nemen in de manier waarop creatieve idee evaluatie wordt gemeten.

Hoewel er geen significante invloeden van Need for Closure (NFC) op creatieve idee-evaluatie werden gevonden, suggereren eerdere bevindingen dat er wel een verband bestaat. De theoretische achtergrond over de onzekerheid die gepaard gaat met inherente spanning bij creatieve ideeën (Miron-Spektor et al., 2018; Whitson & Galinsky, 2008), de originaliteit van het idee wat verondersteld is nog meer onzekerheid met zich mee te brengen (Baer, 2012; Kanter, 1996) en het feit dat individuen met een sterkere Need for Closure niet comfortabel zijn bij onzekerheid of ambigue situaties (Roets & Van Hiel, 2011), vormt een basis voor de veronderstelde relatie tussen NFC en creativiteit. Toekomstig onderzoek zou kunnen profiteren van een experimenteel ontwerp om deze relaties verder te verkennen. Chirumbolo et al. (2004) gebruikten bijvoorbeeld een experimenteel design waarbij NFC als staat werd

opgewekt door tijdsdruk of conformiteitsdruk toe te passen, bijvoorbeeld door deelnemers met elkaar te laten interacteren of door een computergestuurde groepssetting te gebruiken, wat NFC wel heeft gekoppeld aan creativiteit. Naast het verschil in onderzoeksdesign, is er met dit onderzoek een distinctie in NFC benaderd wordt. Ondanks dat de algemene niveaus van NFC kunnen differentiëren tussen individuen als dispositionele persoonlijkheidstrek, laat dit onderzoek zien dat NFC ook een staat is waar de omgeving een grote invloed op heeft. Het toepassen van dergelijke methoden kan helpen om beter te begrijpen hoe NFC en rolduidelijkheid de evaluatie van creativiteit beïnvloeden in een werkcontext.

Uit eerder besproken literatuur blijkt dat individuele verschillen een belangrijke, maar tot nu toe onderbelichte rol spelen in relatie tot creativiteit (Rietzschel et al., 2019). Deze persoonlijke factoren worden beïnvloed door de context waarin ze zich bevinden (Van Knippenberg en Hirst, 2020). Een aspect dat interessant is voor toekomstig onderzoek, is dat er binnen organisaties diverse contextuele en situationele factoren zijn waarop individuen verschillend reageren. Hoewel deze factoren relevant zijn voor het onderzoek naar creativiteit, is het essentieel om een interactionistische benadering te hanteren. Creativiteit ontstaat immers uit de interactie tussen persoon en context, en een zogenoemde ‘one-size-fits-all’ benadering voldoet mogelijk niet bij een complex concept als creativiteit (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993).

In een organisatorische context zullen spanningen en paradoxen zich altijd blijven voordoen en sommige werknemers zullen deze willen vermijden en onnodige compromissen of trade-offs maken in hun zoektocht naar een snelle oplossing (Lewis, 2000). Desalniettemin zijn mensen mogelijk niet bewust van hun onbewuste afkeer en suggereert onderzoek van Loewenstein en Mueller (2016) dat dit in acht moet worden genomen. Oftewel, voor het succesvol bevorderen van creativiteit en innovatie is het belangrijk om de acceptatie van spanningen of paradoxen, zoals die tussen originaliteit en bruikbaarheid, te stimuleren, en

tegelijkertijd structuur en duidelijke rolverdelingen bieden om zo cognitieve ruimte te creëren voor werknemers (Smith & Lewis, 2011).

Conclusie

Hoewel NFC en rolduidelijkheid in dit onderzoek geen significante voorspellers waren van idee-evaluatie, suggereren de bevindingen dat contextuele en persoonlijke factoren een cruciale rol spelen in het creatieve proces. Het bevorderen van creativiteit vraagt meer dan het simpelweg wegnemen van onzekerheid; het vereist een omgeving en mensen die openstaan voor zowel originele als bruikbare ideeën en die medewerkers ondersteunt in hun cognitieve flexibiliteit. In organisatorische context zullen spanningen en paradoxen zich altijd blijven voordoen en sommige werknemers zullen deze uit te weg willen gaan en onnodig compromissen of trade-offs maken, zoekend naar een snelle oplossing, echter is het aan de organisaties voor het succesvol bevorderen van creativiteit en innovatie belangrijk om een duidelijk beeld hebben van de behoeften, voorkeuren en drijfveren van werknemers.

Referenties

- Alain, C. B., Rostin, M. M. M., Joël, K. N. N., Hypolite, M. M., Donatien, K. N., Koffi, T. A., Jérémie, M. M., & Hippolyte, S. N. (2021). Development and validation of a customer satisfaction measuring instrument with laboratory services at the University Hospital of Kinshasa, Democratic Republic of the Congo (DRC). *American Journal Of Industrial And Business Management*, *11*(05), 481–498. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2021.115030>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, *45*(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *10*(10), 123–167. <https://ci.nii.ac.jp/naid/20000708825>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Journal Of Management*, *40*(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal Of Organizational Behavior*, *12*(1), 39–53. <https://doi.org/10.1002/job.4030120104>
- Baer, M. (2012). Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy Of Management Journal*, *55*(5), 1102–1119. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0470>
- Bruinsma, I. (2024). *The effect of the need for closure on idea valuation as moderated by role ambiguity* [Bachelor Thesis Department of Social and Behavioral Sciences, University of Groningen]. University of Groningen. Thesis Research Portal. <https://gmwpublic.studenttheses.ub.rug.nl/>
- Byron, K., Khazanchi, S., & Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal Of Applied Psychology*, *95*(1), 201–212. <https://doi.org/10.1037/a0017868>

- Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Placencio-Hidalgo, D. (2018). A bibliometric analysis of creativity in the field of business economics. *Journal Of Business Research*, 85, 1–9.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.011>
- Chirumbolo, A., Livi, S., Mannetti, L., Pierro, A., & Kruglanski, A. W. (2004). Effects of need for closure on creativity in small group interactions. *European Journal of Personality*, 18(4), 265–278. <https://doi.org/10.1002/per.518>
- Cook, W. R., Stone, E. C., & Vogt, R. E. (1984). Elemental composition of solar energetic particles. *Astrophysical Journal/The Astrophysical Journal*, 279, 827. <https://doi.org/10.1086/161953>
- De Jong, S. B., & Janssen, O. (2005). Innovatief werkgedrag en stress als reacties op roloverlading en rolambigüiteit. *Gedrag & Organisatie*, 18(2). <https://doi.org/10.5117/2005.018.002.001>
- Diedrich, J., Benedek, M., Jauk, E., & Neubauer, A. C. (2015). Are creative ideas novel and useful? *Psychology Of Aesthetics, Creativity, And The Arts*, 9(1), 35–40.
<https://doi.org/10.1037/a0038688>
- Elsbach, K. D., & Hargadon, A. B. (2006). Enhancing Creativity Through “Mindless” Work: A Framework of Workday Design. *Organization Science*, 17(4), 470–483.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0193>
- Fiedler, D. L. (2024). *Positive trait-affect and idea evaluation: The mediating role of cognitive flexibility between positive trait-affect and adea evaluation based on their novelty vs. usefulness* [Bachelor Thesis Department of Social and Behavioral Sciences, University of Groningen]. University of Groningen. Thesis Research Portal.
<https://gmwpublic.studenttheses.ub.rug.nl/>
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making. *Journal Of Management*, 26(4), 705–732.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600406>

- Ford, C. M., & Sullivan, D. M. (2004). A time for everything: how the timing of novel contributions influences project team outcomes. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(2), 279–292.
<https://doi.org/10.1002/job.241>
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467–505.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90030-x](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90030-x)
- 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(2), 129–145. <https://doi.org/10.1002/job.242>
- Johnson, W., & Proudfoot, D. (2024). Greater Variability in Judgments of the Value of Novel Ideas. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4769688>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB2184891X>
- Kanter, R. M. (1996). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. In *Elsevier eBooks* (pp. 93–131).
<https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-9749-1.50010-7>
- Kossowska, M., Dragon, P., & Bukowski, M. (2014). When need for closure leads to positive attitudes towards a negatively stereotyped outgroup. *Motivation And Emotion*, 39(1), 88–98.
<https://doi.org/10.1007/s11031-014-9414-5>
- Kruglanski, A. W., & Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind: “Seizing” and “freezing.” *Psychological Review*, 103(2), 263–283. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.103.2.263>

- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal Of Applied Psychology*, 89(6), 934–945. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.934>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 760–776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Litchfield, R. C., Gilson, L. L., & Gilson, P. W. (2015). Defining creative ideas. *Group & Organization Management*, 40(2), 238–265. <https://doi.org/10.1177/1059601115574945>
- Loewenstein, J., & Mueller, J. (2016). Implicit Theories of Creative Ideas: How Culture Guides Creativity Assessments. *Academy Of Management Discoveries*, 2(4), 320–348. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0147>
- Meerema, M. (2024). *Need for closure en creatieve idee evaluatie* [Bachelor these Faculteit Gedrag- en Maatschappijwetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen]. Rijksuniversiteit Groningen. Thesis Research Portal. <https://gmwpublic.studenttheses.ub.rug.nl/>
- Mejia, C., D'Ippolito, B., & Kajikawa, Y. (2021). Major and recent trends in creativity research: An overview of the field with the aid of computational methods. *Creativity And Innovation Management*, 30(3), 475–497. <https://doi.org/10.1111/caim.12453>
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think about the Problem. *Academy Of Management Journal/ The Academy Of Management Journal*, 61(1), 26–45. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Mueller, J., Melwani, S., & Goncalo, J. A. (2011). The Bias Against Creativity: Why People Desire but Reject Creative Ideas. *Carolina Digital Repository (University Of North Carolina At Chapel Hill)*. <https://doi.org/10.17615/8h1c-s497>

- Nijstad, B. A., De Dreu, C. K. W., Rietzschel, E. F., & Baas, M. (2010). The dual pathway to creativity model: Creative ideation as a function of flexibility and persistence. *European Review Of Social Psychology, 21*(1), 34–77. <https://doi.org/10.1080/10463281003765323>
- Rietzschel, E. F. (2015). De creatieve paradox van autonomie en structuur. *Gedrag en Organisatie, 28*(2). <https://doi.org/10.5117/2015.028.002.004>
- Rietzschel, E. F., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2023). Idea evaluation: Combining openness and expertise. In *Elsevier eBooks* (pp. 109–123). <https://doi.org/10.1016/b978-0-323-91840-4.00016-5>
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2010). The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. *British Journal Of Psychology, 101*(1), 47–68. <https://doi.org/10.1348/000712609x414204>
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2019). Why Great ideas are often Overlooked: A review and theoretical analysis of research on idea evaluation and selection. In *The Oxford Handbook of Group Creativity and Innovation*.
- Roets, A., & Van Hiel, A. (2011). Item selection and validation of a brief, 15-item version of the Need for Closure Scale. *Personality And Individual Differences, 50*(1), 90–94. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.09.004>
- Runco, M. A., & Jaeger, G. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal, 24*(1), 92–96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- 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*(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). TOWARD a THEORY OF PARADOX: a DYNAMIC EQUILIBRIUM MODEL OF ORGANIZING. ~ *The Academy Of Management Review, 36*(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.59330958>

- Spijkerman, W. (2024). *Rejecting or rejoicing in creativity: Paradox climate as a moderator of the relation between need for closure and creativity assessment* [Bachelor Thesis Department of Social and Behavioral Sciences, University of Groningen]. University of Groningen. Thesis Research Portal. <https://gmwpublic.studenttheses.ub.rug.nl/>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. (1998). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In *Cambridge University Press eBooks* (pp. 3–15).
<https://doi.org/10.1017/cbo9780511807916.003>
- Van Knippenberg, D., & Hirst, G. (2020). A motivational lens model of person \times situation interactions in employee creativity. *Journal Of Applied Psychology*, *105*(10), 1129–1144.
<https://doi.org/10.1037/apl0000486>
- Van Strien, P. J. (2011). Psychologie van de wetenschap. Creativiteit, serendipiteit, de persoonlijke factor en de sociale context. *Journal Of Social Intervention: Theory And Practice*, *21*(1), 72.
<https://doi.org/10.18352/jsi.296>
- Van Weers, S. (2024). *Het verband tussen nieuwsgierigheid en de beoordeling van originaliteit en bruikbaarheid van creative ideeën in een efficiënt werkklimaat* [Bachelor These Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen]. Rijksuniversiteit Groningen. Thesis Research Portal. <https://gmwpublic.studenttheses.ub.rug.nl/>
- West, M. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, *51*(3), 355–387.
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- Whitson, J. A., & Galinsky, A. D. (2008). Lacking control increases illusory pattern perception. *Science*, *322*(5898), 115–117. <https://doi.org/10.1126/science.1159845>
- Williams, L. K., & McGuire, S. J. (2008). Economic creativity and innovation implementation: the entrepreneurial drivers of growth? Evidence from 63 countries. *Small Business Economics*, *34*(4), 391–412. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9145-7>

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. ~ *The Academy Of Management Review*, *18*(2), 293–321.

<https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>

Wronska, M. K., Bujacz, A., Gocłowska, M. A., Rietzschel, E. F., & Nijstad, B. A. (2019). Person-task fit: Emotional consequences of performing divergent versus convergent thinking tasks depend on need for cognitive closure. *Personality And Individual Differences*, *142*, 172–178.

<https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.09.018>

Bijlage A: Tabellen

Tabel 1

Beschrijvende statistieken en de correlaties

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Need for Closure	2.86	0.47	.73	-.05	-.05	-.00	.14	-.04	.07
2. Rolduidelijkheid	3.76	0.66	-.053	.83	.158				
3. Ratio	0.74	0.23	-.046	.158	n.a.				
4.Originaliteit	3.03	0.85	-.00	.25	.92	.49	.		
5. Haalbaarheid	4.02	0.60	.14	.08	-.24	.06	.25		
6. Waarde	4.27	0.57	-.04	.24	-.30	-.00	.22	.32	
7.Bruikbaarheid	4.14	0.46	.07	.20	-.34	.04	.80	.77	.48

Note. N = 113.

Alpha coëfficiënten zijn weergegeven op de diagonaal

Tabel 2*Regressie Coëfficiënten van Hypothese 1*

Model	Unstandardized		Standardized	<i>t</i>	<i>p</i>	Adj. R ²	Model <i>F</i>	<i>p</i>
	Coefficients		Coefficients					
	B	<i>SE</i>	Beta					
1 (Constant)	0.803	0.132		6.08	.001	-.007	.234	.629
Need For Closure	-0.022	.046	-.046	-.49	.629			

Tabel 3*Regressie van de Ratio op NFC, Rolduidelijkheid en hun interactie*

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	Adj. R ²	Model <i>F</i>	<i>p</i>
					.01	1.37	.2557
Constant	0.52	1.19	0.44	.661			
Need for Closure (Z-score)	0.15	0.38	0.40	.689			
Rolduidelijkheid (Z-score)	0.19	0.81	0.23	.818			
NFC* Rolduidelijkheid	-0.12	0.26	-0.45	.653			