

KONSTRUKTÍV VERSENGÉS AZ AUTÓPIACI SZERVEZETEKBEN¹



OROSZ Gábor
SZTE BTK Pszichológiai Intézet
ELTE Pszichológiai és Pedagógiai Kar

SALAMON János
SZTE BTK Pszichológiai Intézet
BME GTK Ergonómia és Pszichológia Tanszék

MAKKAI Alexandra
TURCSIK Ádám Bálint
SZTE BTK Pszichológiai Intézet
e-mail: gaborosz@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÓ

A kutatás a konstruktív versengés létrejöttében meghatározó jelentőséggel bíró motivációs, stratégiai és kontextuális tényezőket vizsgálta szervezeti környezetben. Autópiaci szférában dolgozó értékesítési tanácsadók és értékesítési vezetők vettek részt a vizsgálatban (N = 75). A résztvevők feladata egy versengési helyzet leírása volt, amelyet egy Likert-skálás kérdőív kitöltése követett. A kérdőívben a konstruktív versengés különböző tényezőire, valamint az azokra ható motivációs, stratégiai és kontextuális tényezőkre vonatkozó tételek szerepeltek. Az eredmények szerint a konstruktív versengés feltételeinek megteremtésében a legfontosabb tényező a versengés élvezete, az ellenfelek versengésre vonatkozó belső motivációja, illetve feladathatékossággal és személyes fejlődéssel kapcsolatos motivációja. A stratégiák kapcsán a másik féllel szembeni segítőkészség és együttműködés játszik kulcsszerepet. A versengési szituációt illetően pedig meghatározó tényező a verseny folyamatának kontrollálhatósága, illetve

¹ Az első két szerző ugyanolyan mértékben vett részt a cikk megírásában. A kézirat megírása során az első szerző az OTKA (K 77691) kutatási támogatásában részesült. Projektvezető: Fülöp Márta. Mindemellett a cikk megírása során az első szerzőt a Francia Intézet posztdoktori ösztöndíjjal támogatta (Laboratoire Psychologie Appliquée, Université de Reims Champagne-Ardenne, Reims). Ezúton szeretnénk köszönetet mondani Fülöp Mártának, aki észrevételeivel és támogató javaslataival nagyban segítette munkánkat és Dean Tjosvoldnak, aki rendelkezésünkre bocsátotta a korábban általa alkalmazott kérdőívet.

az ellenfelek korábbi jó kapcsolata, ellenben a szűkös erőforrások negatív összefüggésben állnak a konstruktív versengés létrejöttével. A vizsgálat eredményei a versengéskutatás új paradigmáját (Fülöp, 2008) támasztják alá.

Kulcsszavak: konstruktív versengés, motiváció, stratégia, kontextus, szervezeti szféra, autóértékesítés

BEVEZETŐ GONDOLATOK

Jelen tanulmány a terciér (szolgáltatási) szektorban működő szervezeteken belüli, kollégák között kialakuló konstruktív versengés vizsgálatát, és az annak létrejöttéhez szükséges feltételek feltárását tűzte ki célul. A szervezeti keretben zajló konstruktív versengésre ható tényezőkről eddig viszonylag kevés tanulmány született (Julian et al., 1966; Erev et al., 1993; Young et al., 1993; Mulvey és Ribbens, 1999; Tjosvold et al., 2003, 2006; Fülöp, 2006, 2008). Ez annak is köszönhető, hogy a versengés fogalma a huszadik század második felében az együttműködéssel kontrasztba állítva, negatív színben jelent meg (ld. Fülöp, 2008 összefoglalóját). Morton Deutsch és tanítványai: David W. Johnson, illetve Roger T. Johnson empirikus munkái szerint a versengés az együttműködéshez képest kevesebb pozitív következménnyel jár (Deutsch, 1949a, 1949b; Johnson és Johnson, 1974, 1979, 1989; Johnson et al., 1976; Johnson et al., 1981; Qin et al., 1995). Pontosabban a fenti szerzők eredményei arra mutattak rá, hogy a versengés csak kivételes esetben eredményez magasabb produktivitást, ehelyett nagyobb nyomást helyez a résztvevőkre, aláássa a felek közti jó viszonyt, csökkenti a kreativitást, redukálja a felek közti kommunikáció hatékonyságát és pontosságát, szorongást kelt, és iskolai kontextusban kevésbé hatékony tanulást eredményez. A lista hosszú lenne, ha tovább részleteznénk, hogy a fenti eredmények alapján az együttműködés miért előnyösebb a versengéssel szemben. Időközben azonban feltűntek alternatív nézetek a versengés és az együttműködés viszonyát illetően. Fülöp Márta (1995, 1997, 1998, 2001, 2008) számos tanulmányában kifejti, hogy miért érdemes a versengést és az együttműködést egymástól különálló fogalmakként kezelni, és kerülni azt, hogy a kettőt egymással ellentétes jelenségnek tekintsük. Fülöp szerint a versengés és az együttműködés szembeállításával nehezen lehet leírni a hétköznapi helyzeteket, ugyanis legtöbbször összetett és sokrétű viszonyban áll egymással ez a két jelenség. Így, Fülöp szerint, ha arra koncentrálunk, hogy milyen jellegzetességei vannak a versengésnek, és nem arra, hogy milyen dimenziók mentén áll szemben az együttműködéssel, akkor a versengés újabb, a mindennapi jelenségek szempontjából is lényeges aspektusait ismerhetjük meg.

Azonban már Morton Deutsch is felhívja a figyelmet arra disszertációjában, hogy a mindennapi helyzetek rendkívül bonyolultak, és nem feltétlenül célszerű szembeállítani a versengés és az együttműködés jelenségét: „*Talán meg kell jegyezni, hogy valószínűleg nagyon kevés olyan életszerű helyzet létezik (ha egyáltalán létezik), amely a fenti definíciók szerint (Deutsch definícióját használták évtizedeken át – a szerzők) tisztán együttműködők vagy versengők lennének. A mindennapi élet legtöbb helyzete a céloknak és az alcéloknak egy komplex rendszerét hordozza magában. Ennélfogva lehetséges, hogy egyes emberek bizonyos célok tekin-*

tetében támogató interdependencia (az együttműködés alapja – a szerzők), *más célok esetén pedig kényszerítő interdependencia* (a versengés alapja – a szerzők) jön létre. Tehát például egy kosárlabdacsapat tagjai egymással lehetnek kooperatív viszonyban annak érdekében, hogy nyerjenek a meccsen, viszont lehetnek versengő viszonyban egymással annak érdekében, hogy ki legyen a sztár a csapatban.” (Deutsch, 1949a, 132). Deutsch klasszikus kísérletében azért állította szembe egymással a versengést és az együttműködést, mert az azok háttérében működő erőkről azt feltételezte, hogy gyökeresen eltérnek egymástól. Hozzá kell tenni, hogy a versengés és az együttműködés kettéválasztása és szembeállítás a Lewini (1948) hagyományokat követő, szisztematikus kutató adekvát lépése volt az adott korban. Eredményei szerint komoly különbség adódott a versengő és a kooperatív szituációk között, az együttműködés javára (Deutsch, 1949b). Alapvető probléma azonban – ahogy azt Fülöp Márta (1995, 1997, 1998, 2001, 2008) is számos tanulmányában bemutatta –, hogy a terület kutatói hosszú időn keresztül megfedkeztek arról, hogy a versengés és az együttműködés a valós helyzetekben összefonódik. Annak ellenére, hogy Deutsch a fenti gondolatmenetre hivatkozva óva int az eredmények mindennapi életre történő kiterjesztésétől, ez a gyakorlati alkalmazás Johnson és Johnson által megtörténik, mégis a terület kutatói évtizedeken keresztül átsiklanak a versengés és az együttműködés viszonyrendszerének tisztázása felett. Ennek következtében az együttműködéssel szembeállítva kezelték a versengés jelenségét, így annak csak a negatív formáira koncentráltak. Ezáltal viszonylag kevesen vetették fel a kérdést: milyen körülmények között lehetséges a versengő helyzetekből profitálni. Mielőtt azonban bemutatnánk azokat az újabb eredményeket, melyek feltárták a versengésnek ezeket a konstruktív oldalait, érdemes szót ejtenünk röviden a versengéskutatás történetéről.

A VERSENGÉSKUTATÁS RÖVID TÖRTÉNETE

Deutsch főleg May és Doob (1937) összefoglalójára és Lewis cikkeire (Lewis, 1944; Lewis–Franklin, 1944) támaszkodva számos korábbi irodalmi forrást figyelmen kívül hagyott az 1949-es, paradigmaformáló disszertációjának írása során. Egy volt ezek közül Hurlock (1927) kutatása, amelyben általános iskolás gyerekeknek kellett matematika feladatokat megoldani versengő és nem versengő helyzetben, öt napon keresztül. A kutatás azt mutatta, hogy mind az alacsony, mind az átlagos, mind a jó képességű gyerekek teljesítménye a versengő feltételben jelentősen magasabb volt, mint a nem versengő kondícióban. Hurlock eredményeinek tárgyalása során a rivalizálásról úgy ír, mint egy hatékony motivációs tényezőről, amely által a gyerekek magasabb teljesítményre képesek az iskolai tanulmányaik során. Mindemellett arról számol be, hogy a versengésnek pozitív hatása van a diákok érdeklődésére. Szerinte a versengés, ha kooperatív légkör építésével jár együtt és nem önző individualizmussal, akkor igen hatékony eszköz, amely rendkívül jó lehetőséget ad a személyiség fejlesztésére. Deutsch-ot megelőzően számos más kutató is a versengés pozitív hatásairól számol be (Allport, 1920; Moe, 1914, idézi Young, 1936; Sims, 1928).

Hurlockhoz hasonlóan a versengésről viszonylag kevesen beszéltek a húszas évektől a hatvanas évek végéig (pl. Julian et al., 1966). Ugyan megjelentek olyan eredmények, melyekből

a versengés pozitív kimenetelei olvashatóak ki, viszont hosszú időn keresztül nem volt jelen egyetlen olyan szellemi műhely sem, ahol szisztematikusan azt vizsgálták volna, hogy a versengés konstruktív vonásai milyen körülmények között jelennek meg. Meg kell jegyezni azonban, hogy a szakirodalom főáramában időnként felbukkantak a versengés pozitív vonatkozásai. Például Johnson és Johnson, Deutsch elméletének legjelesebb képviselői és követői 1974-ben egy, a versengést és az együttműködést oktatási keretek közt összehasonlító tanulmányukban a következőket írják: „...ennek ellenére azt szeretnénk hangsúlyozni, hogy az esetenként, megfelelő módon alkalmazott versengés hasznos eszköz lehet az oktatók számára. A versengés hatékony abban, hogy növelje a teljesítményt, olyan egyszerű feladatoknál, mint a csavarozás, és más gyorsasági feladatoknál, amikor a munka mennyisége a fontos, és, amely kevés segítséget követel meg másoktól: ilyen feladatok lehetnek pl. a betűzés, a szókincs vagy az atlétika. Az affektív következményeket tekintetbe véve, amikor a versengés alacsony szorongásszintű és kevésbé fontos helyzetekben jön létre, akkor gyakran az öröm, az izgalom és az energia levezetésének kiváltója lehet. Az emberek általában a versengést alacsony szorongásszintű helyzetekben részesítik előnyben, és nagyon élvezik. A játékok mint a monopoly, póker, dáma, sakk, bridzs, és a sportok mint a tenisz, golf, bowling, mind olyan versengő tevékenységek, amelyekben az emberek örömeiket lelik. Fizikai aktivitást igénylő versengő helyzetek, amelyekben a diákok elengedhetik magukat, gyakran örömteliek, izgalmasak még azoknak is, akik csak nézik azt.” (Johnson és Johnson, 1974, 231.). Johnson és Johnson 1974-ben – az addigi viszonylag szerény eredményeket tekintetbe véve – lát arra lehetőséget, hogy a versengésből fakadó pozitív lehetőségeket ki lehessen aknázni. A teljes dichotómia Deutsch-hoz hasonlóan Johnsonék esetében is megbillen, ugyan ők nem a versengés és az együttműködés éles szembeállítása kapcsán jegyzi ezt meg, hanem a versengés, mint teljes mértékben negatív jelenség értelmezését illetően. Azonban hasonlóan Deutsch-hoz, a Fülöp (2008) által megfogalmazott „szépség és szörnyeteg” paradigmától – ahol a versengés a szörnyeteg és az együttműködés a szépség – (még) nem távolodnak el.

Hét évvel később Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson és Skon (1981) 122 tanulmány metaanalízisét végezte el, amelyben (1) az együttműködést, (2) a csoportközi versengéssel kombinált csoporton belüli együttműködést, (3) a személyközi versengést és (4) az egyéni feladatvégzés hatékonyságnövelő szerepét vizsgálta. Az eredmények szerint az együttműködés szignifikánsan hatékonyabb feladatvégzést eredményez, mint a versengés vagy az egyéni munka. Ezen túl, amikor a felek a csoporton belül együttműködnek úgy, hogy a csoportok nem állnak versenyben egymással, magasabb teljesítmény mutatkozik, mint amikor a csoporton belül szintén együttműködés, de a csoportok közt versengés van. Ebben a gyakran citált cikkben a versengés konstruktívabb aspektusai nem jelennek meg.

Egy későbbi összefoglaló tanulmányukban Qin, Johnson és Johnson (1995) az együttműködésnek és a versengésnek a problémamegoldási feladatokra gyakorolt hatásait vizsgálták. Az eredmények szerint az együttműködés a versengésnél jobb problémamegoldást eredményez mind az egyszerű, mind a komplex feladatok esetében. A szerzők mindezt azzal magyarázzák, hogy a kooperatív és komplex feladatokban erőteljesebb a csoporttagok közti információcseré, és magasabb a problémamegoldási stratégiák száma, ami összességében nagyobb hatékonyságot eredményez, mint az önálló munkát igénylő versengő helyzet.

Johnson, Johnson és kollégáik munkáikban mindvégig Deutsch feltételezéseit követték, így a versengés negatívumai mellett az együttműködés pozitívumaira helyezték a fő hangsúlyt (Johnson és Johnson, 1974, 1979; Johnson et al., 1981; Qin et al., 1995). Ilyen pozitívumként említik a komplex feladatok estében nyújtott magasabb teljesítményt, a nyitott, hatékony és pontos kommunikációt, valamint a kevesebb szorongást. Emellett a szerzők úgy találták, hogy az együttműködés pozitív hatással van a személyes kapcsolatokra, illetve több tanuláshoz és segítőkész viselkedéshez vezet, mint a versengés. Azonban mind Deutsch, mind Johnson és Johnson esetében fel-felbukkannak a Fülöp (1995, 2006) által feltett kérdések: Milyen körülmények közt lehet a versengés konstruktív? Lehet-e a versengés konstruktív akkor, ha nemcsak a sportokra, a játékokra vagy az egyszerű feladatokra gondolunk, hanem például profitorientált vállalatokra? A következőkben olyan, munkavégzéssel, erőforrások megszerzésével és szervezeti versengéssel kapcsolatos korábbi kutatásokat tekintünk át, ahol a fenti kérdésekre kaphatunk választ.

Paradigmaváltás a versengéskutatásban: a konstruktív versengés térnyerése

Az 1990-es évekig a versengés-együttműködés irodalmában összességében kevés szó esett a versengés pozitív következményei mellett az együttműködés negatív hatásairól, és arról is, hogy a versengés és az együttműködés milyen módon lehet kapcsolatban egymással (Fülöp, 2002, 2003, 2008). Az 1990-es évek előtti megközelítés átalakulásában egyszerre több tényező is szerepet játszott. Ilyen például Morton Deutsch 1990-ben közreadott munkájában írt változása, mely szerint munkássága során mind a versengést, mind az együttműködést egyszerűsített, idealizált folyamatként kezelte; viszont ekkor (újra) elismerte, hogy a legtöbb esetben e két tényező együtt – és nem egymást kizárva – van jelen (Fülöp, 2008). A versengéskutatásban végbement paradigmaváltás első jelentős lépése tehát az volt, hogy a két folyamatot végre nem egymással szembenálló, hanem egymással összefonódó, együttesen jelenlevő folyamatként kezelték (Fülöp, 1995, 2001, 2008).

A konstruktív versengés úttörő elméleteit követve több kutatócsoport és szellemi műhely is nagymértékben hozzájárult a paradigmaváltáshoz. Erev és munkatársai (1993) a versengés munkavégzésre gyakorolt pozitív hatását demonstrálták. Charlesworth (1982, 1996) evolúciós szempontból mutatott rá arra, hogy a versengő és az együttműködő viselkedés háttérben ugyanaz, az erőforrások megszerzésére irányuló motiváció motívuma áll. Dean Tjosvold a Johnson és Johnson szerzőpárossal (2003, 2006) vizsgálta azt, hogy milyen körülmények vezetnek oda, hogy egy szervezeten belül a versengés konstruktívvá válik. Fülöp Márta és munkatársai pedig kvalitatív és kvantitatív módszerekkel különböző kultúrákban kutatják a versengés konstruktív és destruktív, többdimenziós jelenségét a kilencvenes évek óta. A fenti iskolákra és kutatásokra jellemző volt, hogy a Fülöp (1995, 2008) által is kritizált játékelméleti paradigma helyett gyakran a mindennapi helyzetekhez közel álló, vagy azt leíró módszertant alkalmaztak.

Ahogy fentebb is utaltunk rá, a Deutsch által fémjelzett irányzat alatt megjelentek olyan szervezetekkel kapcsolatos munkák, melyek a versengés teljesítménynövelő hatását bizonyították. Közülük kiemelhető Julian és munkatársainak (1966) tanulmánya, amely terepkísérletben vizsgálta a versengés hatását kilenc haditechnikai csapat teljesítményére vonatkozólag.

Eredményeik szerint a csoportközi versengés hatására a csapattagok önértékelése megemelkedett, csökkent a szorongásuk, elégedettebbek voltak, és jobban bíztak társaikban. Mindezt úgy érték el, hogy nem alakult ki konfliktus a csoportok között. Sherif, Harvey, White, Hood és Sherif (1954/1961) eredményeivel szemben a folyamat nem járt együtt szembeötlő destruktív következményekkel, ezért a kísérletet követően a katonai egység vezetői az egész zászlóaljban a kiképzések során csoportközi versengési helyzeteket hoztak létre. Rabbie és Wilkens (1971) kísérleti helyzetben (toronyépítési feladat során) Julianékhoz hasonló eredményeket kaptak.

Azonban a konstruktív (csoportközi) versengés fogalmára várni kellett 1993-ig, amikor Erev, Bornstein és Galili kutatásukkal a versengés munkavégzésre gyakorolt pozitív hatásaira hívták fel a figyelmet. Ezt megelőző kutatásukban laboratóriumi keretek között, együttműködési feltételben a társas lazsálás (free riding – a csoport erőforrásainak használata befektetett munka nélkül) problémájával találkoztak, amiről azt gondolták, hogy csoportközi versengés segítségével feloldható (Bornstein et al., 1990). Ennek vizsgálatára Erev és munkatársai (1993) magas ökológiai validitású helyzetet alakítottak ki, melyben a résztvevők fizikai munkát végeztek (narancsszedés). A feladatban a résztvevők teljesítményét az időegység alatt szedett narancsmennyiség alapján definiálták. A vizsgálatban csoportonként négy fő vett részt. Három feltételt alakítottak ki a jutalmazás alapján: (1) egyéni elszámolási feltétel, ahol a résztvevőket az egyéni teljesítményük alapján jutalmazták; (2) csoportos elszámolási feltétel, ahol a résztvevőket a csoport teljesítménye alapján jutalmazták, a jutalmat egyenlő részben osztva el a csoporttagok között; (3) csoportközi versengő feltétel, ahol annak a csoportnak a teljesítményét jutalmazták bónusszal, amelyik magasabb teljesítményt ért el a többi csoporthoz képest. A szerzők azt várták, hogy a résztvevők – a társas lazsálás negatív hatását kiküszöbölve – magasabb teljesítményt érnek el a versengő feltételben, mint a csoportos, együttműködő feltételben. Az eredmények ezt szignifikánsan alá is támasztották. Továbbá Erev és munkatársai (1993) azt találták, hogy a versengő feltételben a feladatvégzés hatékonysága magasabb volt, ha a résztvevők úgy látták, hogy hasonló esélye van a két csoportnak a győzelem elérésére. Ebben a tanulmányban megfigyelhető a versengés konstruktív és teljesítményfokozó hatása, még akkor is, ha a konstruktív versengés jellemzői nem voltak tisztán definiálva.

William Charlesworth (1982, 1996) evolúciós pszichológiai perspektívából a fentiekkel konzisztens eredményre jutott. Charlesworth (1996) a versengést egy olyan összetett viselkedési repertoárként írja le, mely az erőforrások (anyagi, szociális, intellektuális) megszerzésére, vagy azok védelmére irányul. Ebbe az összetett, túlélést szolgáló, a szűkös erőforrásokért való megküzdésre használatos viselkedési készletbe tartozik az agresszió, a megfélemlítés, a manipuláció, a tisztességtelenség, valamint a kollaboratív viselkedés (együttműködés). Ez alapján láthatjuk, hogy az együttműködést Charlesworth (1982) egyfajta versengési stratégiaként definiálja. A stratégiák adaptív értéke attól függ, hogy a személy a kontextusnak megfelelő stratégiát választja-e, illetve hatékonyan tudja-e kombinálni azt más stratégiákkal.

Fülöp (1995, 2006) a szervezeteken belüli versengés előnyeire, valamint annak nem megfelelő kezelése esetén előforduló hátrányaira hívja fel a figyelmet, így ő az elsők között írta le a konstruktív versengést meghatározó tényezőket. Szerinte a versengés konstruktív,

illetve destruktív formáit számos dimenzió mentén lehet elkülöníteni. Ezek közül a legjelentősebb hatása a *moralitásnak* („fair play”) van, mely magában foglalja a versengő felek közötti esélyegyenlőséget, a verseny írott és íratlan szabályainak betartását, valamint a verseny során felhasznált eszközök tisztességességét. Azonban a résztvevők magatartásán kívül a kontextusnak is meghatározó szerepe van a tisztességes verseny kialakulása szempontjából, ezek közül két faktor bír kiemelkedő jelentőséggel. Az első arra vonatkozik, hogy a résztvevők *kontrollálni tudják a versengés folyamatát*, tehát úgy érzélik, hogy a versengés kimenetele elsősorban tőlük függ, és nem az ő képességeiktől illetve erőfeszítéseiktől független tényezőkön múlik. Ezzel összefügg az *értékelési kritériumok egyértelműsége*, amely a konstruktív versengés kialakításának kulcsfontosságú eleme, mivel szintén csökkenti az esélyét annak, hogy külső, a felek számára kontrollálhatatlan tényezők miatt alakulhasson ki tisztességtelen versengési helyzet (Fülöp, 1995, 2006; Tjosvold et al., 2003, 2006).

A versengés kimenetelét illetően a másik lényeges tényező a *versengő felek közötti kapcsolat és a kommunikáció minősége*. A versengés pozitív kimenetelét (konstruktív versengés) akkor a legkönnyebb biztosítani, ha a versengő felek között jó kapcsolat áll fenn, megbíznak egymásban, és kompetensnek ítélik meg egymást (Fülöp, 1995; Tjosvold et al., 2003, 2006). A versengés hatással van az emberek *energiaháztartására* is: feltöltheti és ki is merítheti őket. Ez alapján elkülöníthetjük a résztvevők számára a teljesítmény növeléséhez többlet energiát adó konstruktív, valamint a versengő felek energiáját felemésztő, destruktív versengést (Fülöp, 1995, 2006). Az energiaháztartáson túl a versengés fajtái elkülöníthetőek a *célok elérésének esélye* alapján is. Abban az esetben, ha a versengésben résztvevő személy úgy ítéli meg, hogy van esélye a cél elérésére és akár előnyökkel is rendelkezik, akkor jól fogja érezni magát, motiváltabb lesz, és javul a feladatban nyújtott hatékonysága is (Tjosvold et al., 2003; Fülöp, 2006).

Akár Deutsch (1949a) tudománytörténeti hagyatékát, akár Charlesworth (1982, 1996) evolúciós pszichológiai megközelítését vesszük figyelembe, a kutatások döntő többsége a versengést a rendelkezésre álló *erőforrások szűkösségével* kötötte össze. A versengés Fülöp (2006) szerint azonban nemcsak zárt folyamat lehet (mint például előléptetés estén), hanem nyílt formája is megfigyelhető (tudás, elismerés, önfejlesztés), melyben mindenkinek növelhető a nyeresége (Fülöp, 2001, 2006). Ez utóbbi Fülöp (1995) feltételezése szerint inkább köthető a konstruktív versengés jelenségéhez.

Az erőforrások szűkösségének kérdésén túl az *időperspektíva* is rendkívül jelentős hatással bír a versengés konstruktivitására. Ezt a dimenziót felhasználva beszélhetünk rövid távú versengésről, amely egy vagy mindössze néhány alkalommal létrejövő versenyhelyzet, melynek kimenetele nagy jelentőséggel bír a résztvevők számára, ugyanis ilyen esetekben nincs lehetőség egy következő alkalommal jobban teljesíteni. Ezzel szemben a hosszú távú versengést több alkalommal létrejövő versenyek összessége jellemzi, melyben kevésbé jelentős szerepet játszik egy-egy győzelem vagy vereség. Fülöp (1995) szerint a hosszú távú időperspektíva több teret enged a konstruktív versengésnek, mint a rövid távú.

A versengés *intenzitásának* jelentőségét is fontos tényezőként említi meg Fülöp (2006). A nagyon intenzív versengés rövid távon kifejezetten vonzó lehet, míg hosszú távon teljesen kimeríti a résztvevőket. Intenzitását tekintve a legtöbb ember által kedvelt vagy elviselt

versengés mérsékelten intenzív típusú (Fülöp, 2001, 2006). A versengésben *felhasznált eszközök és azok irányultsága* szintén nagy jelentőséggel bír a versengés kimenetelére, ugyanis az eszközök irányulhatnak egyrészt az elérendő célra, másrészt a rivális személyére pozitív, illetve negatív módon. A személyes fejlődésre koncentráló versengés (ld. Ryckman et al., 1996) mindkét fél fejlődését szolgálja, ami növeli a feladatban nyújtott hatékonyságukat. Ebben az esetben a konstruktivitást biztosítja a versengő felek között kialakuló segítségnyújtás, az információk megosztása, valamint az együttműködés is (Fülöp, 2006). Ezzel szemben destruktívnak tekinthető a versengésnek az a formája, ahol az adott személy az eszközeit nem a cél elérésére, hanem ellenfelének akadályoztatására használja és így akár a megszegyenítés árán éri el saját fölényét. Ez a versengési mód leggyakrabban akkor fordul elő, ha a személy úgy érzi, hogy bármennyire is igyekezne, nem érhetne el sikereket, ami pedig rombolná az önbecsülését, ezért ennek elkerülése végett minden eszközt felhasznál a versengés során (Fülöp, 2006). Tehát Fülöp (2006) szerint a versengés folyamatának alakulásában kiemelkedő szerepe van a moralitásnak, a versengő felek közötti kapcsolatnak és kommunikációnak, a versenynek a versengő felek energizáltságára gyakorolt hatásának, a győzelem becsült esélyének, az erőforrások nyitottságának, a versengés időtartamának és a tét méretének, a versengés intenzitásának, a felhasznált eszközöknek és azok irányultságának, valamint annak, hogy az adott területen megfelelő kompetenciával rendelkező személyek között zajlik-e a versengés.

Dean Tjosvold és munkatársai (Tjosvold et al., 2003, 2006) a konstruktív versengést egy pozitív és élvezetes élményként definiálják, amely erőfeszítésre sarkall, jó interperszonális kapcsolatokat eredményez és jólléttel, ill. egészséggel jár együtt. Meg kell azonban jegyezni, hogy Tjosvoldék konstruktív versengés fogalma is a felek célelérésének negatív kölcsönös függőségéből indul ki. A szerzők a szervezeteken belül, kis csoportok (hongkongi vezetők és alkalmazottak) esetében, empirikus úton vizsgálták a különböző motivációk és stratégiák konstruktív versengésre gyakorolt hatását. Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) öt különböző motivációs tényezőt vizsgáltak, ilyen volt a feladatorientáció, az ego-orientáció (mások felülmúlására irányuló motiváció), a versengés iránti belső késztetés, a versengésre irányuló külső nyomás, valamint annak a vágya, hogy másokat megfosszunk a győzelemtől. Emellett három, a győzelem elérésében meghatározó stratégiát különítettek el. Az első stratégia a másik félen való túlteljesítésre irányul, melyet vagy úgy ér el a személy, hogy jobban teljesít a másiknál, vagy pedig megakadályozza a másik felet abban, hogy felülmúlja őt. Ezzel szemben a második egy előzékeny stratégia, melyben az egyén figyelmet és tiszteletet tanúsít a versenytársra iránt, segít neki és kooperál vele, míg a harmadik stratégia a tisztességes verseny feltételeinek betartását foglalja magában.

A motivációs tényezőket illetően a kutatás eredményei azt mutatják, hogy kizárólag a versengésben való részvétel iránti belső késztetés van statisztikailag szignifikáns összefüggésben a konstruktív versengéssel. A belső nyomás a konstruktív versengés legtöbb dimenziójával pozitív összefüggésben áll: növeli a feladatvégzés hatékonyságát; a versennyel kapcsolatban pozitív érzéseket eredményez; a győzelmen túl személyes hasznok származnak belőle; a felek között erősíti a kapcsolatot; növeli a versenyben való részvétellel kapcsolatos érdeklődést; fokozza a kihívást jelentő projektekben való részvétel iránti vágyat; és előtérbe helyezi a versenytársakkal való együttműködést is. Ezzel együtt azt találták Tjosvold és munkatársai

(2006), hogy a feltételezésükkel ellentétben sem az ego-orientáció, sem pedig a versenyben való részvételre gyakorolt külső nyomás nem állt negatív korrelációban a konstruktív versengéssel.

A stratégiákat illetően csupán a tisztességes versengési stratégia mutatott szignifikánsan pozitív összefüggést a konstruktív versengéssel, ami feltételezhetően fontos meghatározója annak. A tisztességesség a konstruktív versengés alábbi dimenzióival korrelált: az ellenfelek közötti jó kapcsolattal; a verseny élvezetével; a magasabb feladathatékonysággal; a versenyen való részvétel iránti vágygal; a cég iránti fokozott elkötelezettséggel; a győzelmen felüli személyes haszonnal; valamint a jövőben előforduló kihívó feladatok elvállalására vonatkozó fokozott elkötelezettséggel (Tjosvold et al., 2003, 2006).

Tjosvold és munkatársai (2003; 2006) kutatásának jelentősége több szempontból is számottevő az addigi kutatásokhoz képest. Szemben a korábbi laboratóriumi, vagy iskolai környezetben végzett vizsgálatokkal, ebben az esetben üzleti és vállalati szférában zajló konstruktív versengés került a fókuszba. A kutatás módszertani változatosságát a kérdőíves módszert kiegészítő Kritikus Események Technikája (Critical Incident Technique – CIT; Flanagan, 1954) biztosította. Emellett kiemelendő, hogy a kutatás kulturális változatosságához az is hozzájárult, hogy Hong Kongban (kollektivisták kultúrában) végezték el a vizsgálatot és nem az amerikai (individualista értékekkel bíró) mintán, ahogy az a legtöbb korábbi, versengéssel kapcsolatos kutatás esetében történt.

Ahogy láhattuk, Erev és munkatársai (1993), Charlesworth (1982, 1996) elmélete és kísérlete, Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) empirikus adatai, valamint Fülöp (1995, 2006) munkái is hozzájárultak ahhoz, hogy megismerhessük a konstruktív versengés természetét. Legfőképpen azok az újabb vizsgálatok, melyek a konstruktív versengés belső dinamikájára vonatkoztak, egy olyan törekvés első lépései, melyek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy a gyakorlati életben fontos pozitív potenciálokat kiaknázhassuk, és a versengést ebben a mederben tarthassuk. Jelen kutatás célja, hogy a Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) által használt módszer („*Critical Incidence Technique*” – CIT) segítségével kvantitatív módon, az autópiacon dolgozó értékesítők körében feltárja olyan újabb dimenziók szerepét, amelyek által jobban megismerhetjük a konstruktív versengés dinamikáját. Azért választottuk ezt az ágazatot, mert a 2008-ban megjelenő világgazdasági válság miatt jelentős leépítések mentek végbe ezen a területen, és célunk volt bemutatni azt, hogy még ezen a nagyon szűkös erőforrásokért küzdő piacon² is meg tud jelenni az értékesítők között folyó konstruktív versengés. Tehát célunk nem

² A gazdasági válság következtében a magyar autóértékesítéssel foglalkozó cégek száma két év alatt közel kétharmadára (1100-ról 800-ra) csökkent, ami a kereslet nagymértékű visszaesésének köszönhető. Ezt jól szemlélteti, hogy az újautó-értékesítés a tavalyi adatokhoz képest a felére, míg a 2007–2008-as adatokhoz képest a negyedére zsugorodott. Az autópiacon recesszióban a szalonok fennmaradásának tétje a versenyképességük megőrzése és növelése, valamint a gazdaságosság biztosítása. Az autópiacon az autóértékesítéssel foglalkozó személyek teljesítményétől nagymértékben függ a cégek életben maradása, mert ők bonyolítják le a tényleges üzletkötést az ügyfelekkel, azaz a cég számára – a szervíz területen dolgozók mellett – ők termelik a profitot. A pangó piacon a cégek kiadáscsökkentő intézkedései gyakran irányulnak az alkalmazottak elbocsátására, így akár a cégek, az értékesítők lét-fenntartása is a teljesítményükön múlik (ld. pl. PricewaterhouseCoopers Kft., 2010; Wéber, 2010).

csupán az volt, hogy igazoljuk a konstruktív versengés létét, és feltárjuk az arra ható dimenziókat, hanem annak igazolása is, hogy a konstruktív versengés a túlélési értékeket hangsúlyozó (Inglehart és Christian, 2005), szociáldarwinista versengés-konceptióval bíró (Fülöp és Orosz, 2006) magyar gazdaság egyik leginkább recesszióba szorult ágában is megtalálható jelenség. A konstruktív versengéssel kapcsolatos munkadefiníciónk hasonló Tjosvoldékéhoz: a konstruktív versengés akkor jön létre, ha a felek élvezik a versengést, személyes fejlődést élnek meg, jó kapcsolatot ápolnak a versengés után, növekszik a feladattal kapcsolatos észlelt hatékonyságukat, motiváltak újabb projekt elvállalására és a jövőben szívesen működnek együtt. Tekintetbe véve a magyar gazdasági és társadalmi kontextust, illetve a korábbi kutatások eredményeit, a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

Kontextuális tényezők:

1. Fülöp (1995), Tassi és Schneider (1997) valamint Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) alapján feltételeztük, hogy az ellenfelek közötti, versengés előtti jó kapcsolat pozitív összefüggésben áll a konstruktív versengés tényezőivel.
2. Fülöp (1995) alapján feltételeztük, hogy az ellenfelek versenyhelyzet kimenetele feletti észlelt kontrollja pozitív összefüggésben áll a konstruktív versengés tényezőivel.
3. Fülöp (1995) feltevéseit követve feltételeztük, hogy a zárt erőforrásokért zajló versengés negatív összefüggésben áll a konstruktív versengés számos tényezőjével.

Motivációs tényezők:

4. Tassi és Schneider (1997) illetve Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) alapján feltételeztük, hogy a feladathatékonyság növelése által motivált versengés pozitív összefüggésben áll a konstruktív versengés tényezőivel.
5. Fülöp (2002, 2004, 2009) illetve Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) eredményei alapján a személyes fejlődés érdekében megkezdett versengésről feltételeztük, hogy pozitív kapcsolatban áll a konstruktív versengéssel.
6. Fülöp (1995), illetve Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) alapján feltételeztük, hogy a partner felé negatívan, tehát annak hátráltatására irányuló motiváció negatív összefüggést mutat a konstruktív versengés számos tényezőjével.
7. Tjosvold és munkatársainak (2003, 2006) eredményei alapján feltételeztük, hogy az ego-orientációra vonatkozó motiváció gyenge pozitív kapcsolatban áll a konstruktív versengés tényezőivel.
8. Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) eredményei alapján feltételeztük, hogy a versengésre gyakorolt külső nyomás pozitív kapcsolatban áll a konstruktív versengés tényezőivel.
9. Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) alapján feltételeztük, hogy a versengés élvezete miatt elkezdett versengés pozitív kapcsolatban áll a konstruktív versengés tényezőivel.
10. Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) eredményei alapján feltételeztük, hogy a versengés iránti belső késztetés pozitív összefüggést mutat a konstruktív versengés számos tényezőjével.

Alkalmazott stratégiák:

11. Fülöp (1995), valamint Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) alapján feltételeztük, hogy a másik fél hátráltatásának stratégiája negatív összefüggést mutat a konstruktív versengés tényezőivel.

12. A kapcsolati tőke felhasználása – mint potenciálisan nem meritokratikus stratégia (Fülöp, Orosz, 2006; Orosz, 2010) – negatív összefüggésben áll a konstruktív versengéssel.

13. Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) alapján feltételeztük, hogy a másik féllel szembeni segítségnyújtás és együttműködés stratégiája pozitív összefüggést mutat a konstruktív versengéssel.

MÓDSZEREK

Résztvevők

A kutatásban autószalonok értékesítési tanácsadói és értékesítési vezetői vettek részt, összesen 81 fő. A mintából 6 személyt ki kellett zárni, mert vagy nem írtak le versengési helyzetet („nem volt még ilyenben része”) vagy destruktív versengésről számoltak be. Az így kapott minta (75 fő) 60 fő értékesítési tanácsadót és 15 fő értékesítési vezetőt tartalmaz, közülük 70 férfi és 5 nő. Az átlagéletkor 33 év (szórás: 7,55), az adott cégnél eltöltött évek számának az átlaga pedig 4,75 év (szórás: 3,63). A válaszadók 10 különböző városban (Békéscsaba, Budapest, Cegléd, Hódmezővásárhely, Kecskemét, Kunszentmiklós, Nyíregyháza, Szeged, Szolnok, Szombathely), 28 különböző cégnél dolgoztak, melyek közül 7 cég ugyanannak a cégcsoportnak a tagja.

Eljárás

Kutatásunkat kérdőíves adatfelvétellel végeztük, melyet a résztvevő személyekhez egyéni megkeresés alapján juttattuk el. A kitöltés előtt tájékoztattuk a résztvevőket az anonimitásról, egyúttal arról, hogy a válaszból semmiféle hátrányuk nem származhat.

A kérdőív első része a demográfiai adatokat tartalmazta. Ezt követően a Flanagan (1954) által kifejlesztett Kritikus Események Események Technikája technikája (CIT) módszert alkalmaztuk, amelyhez a Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) által felhasznált változatot szolgáltuk mintául. A válaszadóknak egy olyan megtörtént versengési helyzetet kellett leírniuk (törekedve a pontosságra és az őszinteségre), amely egy kollégájuk és köztük jött létre. Az instrukcióban meghatároztuk, hogy a felidézni kívánt eset feleljen meg az alábbi kritériumoknak: a versenyhelyzetben (1) tiszták voltak a szabályok, (2) mindkét fél motivált volt a győzelemre, (3) pozitív volt a versengő felek közötti kapcsolat, (4) a helyzet mindkét fél fejlődését szolgálta, valamint (5) a résztvevőkön múlt a versengés kimenetele. Ezen kritériumok meghatározásával azt kívántuk biztosítani, hogy a felidézett versengési helyzet mindenképpen konstruktív legyen. Hasonlóan Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) kutatásához a leírt helyzeteket nem elemeztük kvalitatív eszközökkel, mivel azok elsődleges célja az volt, hogy egy valós helyzetet exponáljanak, amelyet a válaszadók a megadott szempontok alapján könnyebben tudnak értékelni.

A kérdőív következő részében olyan kérdőívet használtunk, mely a Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) által meghatározott felépítést követte, és 7-fokú Likert-skálán való választást igényelt. A kérdések először a versengés előtti kapcsolatra és a versengés kezdetén észlelt erőforrások nyitottságára, majd a versengés közben megjelent motivációkra és stratégiákra, ezt követően a versengés végén mutatkozó érzelmekre, végül a versengés után megítélt változásokra vonatkoztak. A Likert-skála különböző részeiben a motivációkra és stratégiákra vonatkozó tételek mellett azok is szerepeltek, amelyek feltehetően hatást gyakorolnak a versengésre. Ezek a Tjosvold és munkatársai (Tjosvold et al., 1992; Tjosvold et al., 1996; Tjosvold et al., 1998; Tjosvold–Tsao, 1989, idézi Tjosvold et al., 2006) által korábban vizsgált konstruktív dimenzióra vonatkoztak. Ilyen az észlelt feladathatékonyság, a győzelmen felüli személyes haszon, az ellenfelek közötti erősödő jó kapcsolat, a verseny élvezete, a jövőben előforduló kihívó feladatok elvállalására vonatkozó fokozott elkötelezettség, valamint a jövőbeni együttműködésre irányuló motiváció.

A konstruktív versengés operacionalizálása

A leírt versengési helyzet konstruktivitásának megállapítása során a Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) által megfogalmazott kérdésekből indultunk ki. Erre vonatkoztak a történet leírásának (CIT) instrukciójában szereplő kritériumok, amelyekre a Likert-skála tételeiben is rákérdeztünk. A függő változóink elkülönülésének validitása érdekében faktoranalízist végeztünk a tételeken maximum likelihood módszerrel, varimax rotációval. A faktoranalízis elvégzése után 1 tételt törölnünk kellett, mert egyszerre két faktoron is 0,4-nél magasabb faktorsúllyal jelent meg.

A konstruktív versengést meghatározó tényezőket hat függő változó tartalmazza. A függő változók ez alapján a *verseny élvezete* (3 tétel, példa item: „*Ez a helyzet meghozta a kedvem ahhoz, hogy legközelebb is versengjek.*”, Cronbach α : 0,71); az *ellenfelek között erősödő jó kapcsolat* (6 tétel, példa item: „*A versengés segített szorosabb kapcsolatot kialakítani a kollégámmal.*”, Cronbach α : 0,93); az *észlelt feladathatékonyság emelkedése* (2 tétel, példa item (fordított): „*A versengés elterelte a figyelmem a feladatvégzésről.*”, Cronbach α : 0,88); a *jövőben előforduló, kihívást jelentő feladatok elvállalása iránti vágy és a verseny végén átélt elismertség* (3 tétel, példa item: „*Ez az esemény motivált újabb kihívást jelentő projektek elvállalására.*”, Cronbach α : 0,79); a *jövőbeni együttműködésre irányuló motiváció* (2 tétel, példa item: „*A versengés hatására a jövőben is dolgoznék együtt a másik féllel.*”, Cronbach α : 0,86); valamint a *győzelmen felüli személyes haszon* (2 tétel, példa item: „*A versenyhelyzet, annak kimenetelétől függetlenül, mindenképpen a hasznunkra vált.*”, Cronbach α : 0,65). A későbbi, kihívást jelentő feladatok elvállalására irányuló motiváció és a verseny végén átélt elismertség érzése elemzésünk során azonos faktoron jelent meg. Az idevonatkozó tételek az 1. mellékletben találhatóak.

Hatótényezők

Független változóink három különböző csoportba tartoznak, mint a Dean Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) által is vizsgált, (1) *a versenyre vonatkozó motivációs tényezők*, (2) *a versengés során alkalmazott stratégiák*, valamint Fülöp (1995) eredményeire alapozva (3) *a versenyre*

vonatkozó *kontextuális tényezők*. A faktorelemzés következtében két-két motivációs tényező közös faktorba került, így egy faktort alkot a versengés iránti belső készlet és a versengés közben annak átélte élvezete, míg egy másik faktorba a feladathatékonyság növekedéséért elkezdett verseny és a személyes fejlődés keresésére irányuló motiváció került. Mindezek alapján a motivációs tényezőkre vonatkozó független változóink a *feladathatékonyságra és önfejlődésre vonatkozó motivációk* (6 tétel, példa item: „*Azt éreztem, hogy a versengés hatékonyabb feladatvégzésre motivál.*”, Cronbach α : 0,92); a *másik fél hátráltatásának vágya* (3 tétel, példa item: „*A versengő helyzetben fontosnak tartottam, hogy a másik felet megakadályozzam céljainak elérésében.*”, Cronbach α : 0,84); a *versengésben való részvétel külső nyomás hatására* (4 tétel, példa item: „*A feletteseim elvárják, hogy másokkal versengjek.*”, Cronbach α : 0,79); az *ego-orientációra vonatkozó motiváció* (3 tétel, példa item: „*Azért versenyeztem, hogy megmutassam: jobb vagyok a másikinál.*”, Cronbach α : 0,83); illetve a *versengés élvezete és belső készlet miatti részvétel* (4 tétel, példa item: „*Azért versengtem, hogy jól érezzem magam.*”, Cronbach α : 0,88). A motivációkra vonatkozó tételünk közül kettő egyik faktorra sem illeszkedett, így azokat kihagytuk a további elemzésekből. A stratégiákat illetően független változóink voltak a *másik fél hátráltatásának stratégiája* (5 tétel, példa item: „*Minden eszközt bevettem annak érdekében, hogy hátráltassam a versenytársamat.*”, Cronbach α : 0,86); a *kapcsolati tőke felhasználása* (2 tétel, példa item: „*Felhasználtam a kapcsolatrendszeremet a másik féllel való versengés során.*”, Cronbach α : 0,66) és az a *másik fél segítségének és a vele szembeni együttműködés stratégiája* (3 tétel, példa item: „*Amikor a másik segítséget kért tőlem, a versenyhelyzet ellenére is segítettem neki.*”, Cronbach α : 0,73). A kontextuális tényezők között szerepel a *versenyt megelőző versenytársak közötti jó kapcsolat* (6 tétel, példa item: „*Jó viszonyban voltunk a másik féllel.*”, Cronbach α : 0,92); a *zárt erőforrásokért zajló versengés* (6 tétel, példa item: „*A versenyhelyzetben csak az egyikünk érthette el a célját.*”, Cronbach α : 0,90) valamint a *verseny kimenetelének kontrollálási lehetősége* (3 tétel, példa item: „*A versengés kimenetele kizárólag rajtam és a partneremen múlt.*”, Cronbach α : 0,69), mely utóbbi valamelyest átfedésben van a kontextuális tényezők és a stratégiák csoportjával is. Az idevonatkozó tételek az 2. mellékletben találhatóak.

EREDMÉNYEK

Mielőtt a kérdőíven elért eredményeket bemutatjuk, szeretnénk egy példát adni azokból a történetekből, amelyeket a válaszadók írtak le, és a későbbiekben a kérdőíven értékelték. A következő idézet egy ceglédi autóértékesítőtől származik: „*2007 júniusában kezdtem dolgozni a ceglédi telephelyünkön. Kedves kolléganőmmel együtt ketten foglalkoztunk gépkocsi-értékesítéssel. Első hónapban ő 17 autót adott el, én 3-at. Irtó rosszul éreztem magam. A következő hónapban kezdett nekem is kialakulni az ügyfélköröm. Értékesítési esélyeim gyakorlatilag egyenlők voltak az övéivel. Figyeltünk arra, hogy egyenlően osztozzunk az ügyfeleken. Nyilván ez nem jelentett volna egyenlő eladásokat is. Azóta gyakorlatilag éves szinten 4-5 darabos különbséggel egyenlő darabszámokat produkáltunk. Egyes helyzetekben előfordult, hogy egyikünk elhúzott 6-7 darabbal, de mindig behoztuk egymást. Ha én vezettem, őt nem*

hagyta a bizonyítási vágy, fordítva pedig a férfitü hiúságom nem hagyott nyugodni. Mindkettőnk zavart, ha a másik túlságosan elhúz, de mindig próbáltunk még jobban odatenni magunkat, hogy lefaragjuk a hátrányunkat. Szerencsére olyan kapcsolat alakult ki közöttünk, amit mindenki számára csak ajánlani tudok. Ilyen kollégával együtt dolgozni nap, mint nap a világ legjobb dolga. Kár, hogy a céget is elérte válság miatt, megvált a tulajdonos a kedvenc kolléganőmtől.” A szövegből érezhető, hogy az ellenfelek között jó viszony volt, próbáltak egyenlő esélyeket kialakítani annak érdekében, hogy győzzenek. A válaszdónál megjelenik az önfejlesztésre és a hatékony feladatvégzésre irányuló motiváció, valamint megjelenik az ego-orientáció is olyan módon, hogy próbáltak túltenni egymáson. A versengés eredménye egy gyümölcsöző és produktív kapcsolat lett sőt, a válaszdó arról számol be, hogy ellenfele elvesztését szomorúság követte.

A továbbiakban a kérdőíves válaszok alapján kialakított változók közötti összefüggést kétváltozós Spearman korrelációs számítással vizsgáltuk meg elsőként (1. táblázat). Eredményeinket a kontextuális tényezők, motivációk, illetve stratégiák mint független változók, és a velük összefüggésben álló, a konstruktív versengést meghatározó tényezők mint függő változók kapcsolatának bemutatásával szemléltetjük.

A versengést megelőző jó kapcsolat pozitív összefüggésben áll a megnövekedett feladathatékonsággal ($r(75) = 0,307$; $p < 0,01$), a verseny utáni jó kapcsolattal ($r(75) = 0,293$; $p < 0,01$), a projektvállalással és elismertséggel ($r(75) = 0,336$; $p < 0,005$), valamint a jövőbeli együttműködéssel is ($r(75) = 0,428$; $p < 0,001$), tehát ez az eredmény alátámasztotta az első hipotézisünket (H1). A második hipotézisünként (H2) szereplő *verseny kimenetelének kontrollálása* szignifikánsan pozitív kapcsolatban áll a versengés végén átélt élvezettel ($r(75) = 0,504$; $p < 0,001$), a megnövekedett feladathatékonság érzésével ($r(75) = 0,399$; $p < 0,001$), a jövőben előforduló, kihívást jelentő feladatok elvállalására irányuló vágygal és az elismertséggel ($r(75) = 0,490$; $p < 0,001$), a versenytárrsal történő jövőbeni együttműködés motivációjával ($r(75) = 0,258$; $p < 0,05$), valamint a verseny után megítélt személyes fejlődéssel ($r(75) = 0,354$; $p < 0,005$), így ez a hipotézisünk is alátámasztást nyert. A harmadik, a kontextuális tényezőként szereplő zárt erőforrásokért zajló versengés hipotézise (H3) is alátámasztást nyert, mert az szignifikánsan negatív összefüggésben áll a versengés élvezetével ($r(75) = -0,254$; $p < 0,05$).

A motivációs tényezőket illetően a negyedik és ötödik hipotézisünket (H4, H5) az eljárások között említett okok miatt összevontuk. Az így kapott *feladathatékonságra és önfejlesztésre vonatkozó motivációk* szignifikánsan pozitív összefüggésben állnak a konstruktív versengés minden tényezőjével, tehát a versengés végén átélt élvezettel ($r(75) = 0,716$; $p < 0,001$), a megnövekedett feladathatékonság érzésével ($r(75) = 0,589$; $p < 0,001$), a verseny utáni jó kapcsolattal ($r(75) = 0,412$; $p < 0,001$), a jövőben előforduló, kihívást jelentő feladatok elvállalására irányuló vágygal és az elismertséggel ($r(75) = 0,633$; $p < 0,001$), a versenytárrsal történő jövőbeni együttműködés motivációjával ($r(75) = 0,374$; $p < 0,001$), valamint a verseny után megítélt személyes fejlődéssel ($r(75) = 0,605$; $p < 0,001$), így ezek a hipotézisek is alátámasztást nyertek. A *másik fél hátráltatásának vágyát, mint motivációs tényezőt* tartalmazó hipotézisünket (H6) is alátámasztják eredményeink, mivel az szignifikánsan negatív összefüggésben áll mind a verseny élvezetével ($r(75) = -0,248$; $p < 0,05$), mind a másik féllel való jövőbeni együttműködés vágyával ($r(75) = -0,312$; $p < 0,01$).

Hetedik és nyolcadik hipotézisünk szintén alátámasztást nyert. A versengésre vonatkozó *külső nyomás* (H7) a verseny élvezetével ($r(75) = 0,253$; $p = 0,028$) és a személyes fejlődéssel ($r(75) = 0,329$; $p = 0,004$), míg az *ego-orientációra irányuló motiváció* (H8) a jövőben előforduló, kihívást jelentő projektek elvállalása és az elismertség dimenziójával ($r(75) = 0,404$; $p < 0,001$) áll szignifikánsan pozitív kapcsolatban. Ehhez hasonlóan az újabb összevont, *belső készletésre és versengés élvezetére* vonatkozó hipotézisünk (H9-H10) szintén alátámasztást nyert. Ez a motivációs tényező pozitív kapcsolatban áll a versengés végén átélt élvezettel ($r(75) = 0,585$; $p < 0,001$), a versenyt követő jó kapcsolattal ($r(75) = 0,443$; $p < 0,001$), a jövőben előforduló, kihívást jelentő feladatok elvállalására irányuló vágygal és az elismertséggel ($r(75) = 0,515$; $p < 0,001$), a versenytársal történő jövőbeni együttműködés motivációjával ($r(75) = 0,287$; $p < 0,05$), valamint a verseny után megítélt személyes fejlődéssel ($r(75) = 0,693$; $p < 0,001$).

A stratégiákat illetően a tizenegyedik hipotézisünk (H11) is alátámasztást nyert, mert a *hátráltatás stratégiája* szignifikánsan negatív összefüggésben áll a versenytársak jövőbeli együttműködésének vágyával ($r(75) = -0,366$; $p < 0,001$). A *kapcsolati tőke felhasználásának stratégiájára* vonatkozó hipotézisünket (H12) nem támasztják alá eredményeink, mivel pozitív kapcsolatban áll a megítélt önfejlődéssel ($r(75) = 0,344$; $p < 0,005$), a versengés élvezetével ($r(75) = 0,309$; $p < 0,01$), valamint a jövőbeni, kihívást jelentő projektek elvállalásával és az elismertséggel ($r(75) = 0,263$; $p < 0,05$). Utolsó hipotézisünk (H13) viszont alátámasztást nyert, mivel a *másik fél segítségének stratégiája* szignifikánsan pozitív összefüggést mutat a jövőbeli együttműködés motivációjával ($r(75) = 0,564$; $p < 0,001$), a kihívást jelentő projektek elvállalásával és az elismertséggel ($r(75) = 0,327$; $p < 0,005$), valamint a versenytársak közötti jó kapcsolattal ($r(75) = 0,242$; $p < 0,05$).

A konstruktív versengés különböző tényezői és a motivációk, stratégiák és kontextuális tényezők közötti kapcsolatok feltérképezése mellett célunk volt feltárni azt is, hogy vajon ezek közül mely tényezők jelzik előre leginkább a konstruktív versengés egészét, valamint annak meghatározó tényezőit. Ennek vizsgálata érdekében először főkomponens-elemzést végeztünk a konstruktív versengés tényezőinek faktorpontszámaira. A scree plot elemzés és az Eigenvalue értékek alapján a konstruktív versengéssel kapcsolatos faktorpontszámok egy komponensen helyezkednek el. Ez a faktor magyarázza a variancia 49,22%-át és a faktortöltések 0,562, illetve 0,609 között vannak az egyes faktorokat tekintetbe véve. A főkomponens-elemzés eredményét faktorpontokként mentettük el. Ez a változó képezte a következőkben bemutatandó SEM modellben a függő változót. A modell elsődleges célja, hogy feltárjuk azokat a motivációs, stratégiai és kontextuális tényezőket, amelyek hatással vannak a konstruktív versengés létrejöttére.

A modell építése során feltételeztük, hogy a külső tényezők többé-kevésbé adottak, ilyen módon valószínűleg a háttérből fogják meghatározni azt, hogy a versengés konstruktív módon zajlik-e le. Az általunk vizsgált külső tényezők között jelenik meg a felek közötti előzetes kapcsolat, mely a versengés elkezdése előtt adott volt már. Az erőforrások szűkössége is egy olyan tényező, amelyet nagyban meghatároznak a kontextuális elemek. Az előzőekhez hasonlóan a versengésben való részvételre ható külső nyomások is ide sorolhatók. Végül a versengés feletti észlelt kontrollt is a modell kontextuális háttérváltozóhoz soroltuk, annak

köszönhetően, hogy a versengés kimenetele felett észlelt kontrollt erőteljesen meghatározhatják szervezeti tényezők. Azonban hozzá kell tenni, hogy ezek a tényezők mindegyike nagyban függ a megkérdezett percepciójától. A modell következő szintjén feltételeztük, hogy a kontextuális tényezők hatással lesznek a versengő felek motivációira. A motivációk között olyan tényezőket vettünk számításba, mint a hatékonyabb munkavégzésre és az önfejlesztésre való motiváció, a másik fél megzavarásának vágya, az ego-orientáció (ami arra vonatkozik, hogy másokon túltegyen), illetve a versengésben való részvételre vonatkozó belső késztetés. Végül feltételezésünk szerint a viselkedéssel kapcsolatos tényezők, tehát a különböző stratégiák fogják direkt módon befolyásolni a konstruktív versengés létrejöttét. Ezen a szinten a modell tartalmazza a hátráltatás és az előzékenység (a másik fél segítségének) stratégiáját, illetve a kapcsolati hálók alkalmazását.

1. táblázat. A konstruktív versengés tényezői és a motivációk, stratégiák és kontextuális tényezők között végzett Spearman-féle eljárás³ szignifikáns korrelációs együtthatói

	A versengés élvezete	A megítélt feladathatékonyság növekedése	Jó kapcsolat versenyt követően	Projekt elvállalása a jövőben és elismertség érzése	Jövőbeli együttműködés a versenytárral	Személyes fejlődés
Zavarás motivációja	-0,248*				-0,312**	
Zárt erőforrások	-0,254*					
Versenyt megelőző jó kapcsolat		0,307**	0,293*	0,336**	0,428**	
Végeredmény kontrollálása	0,504**	0,399**		0,490**	0,258*	0,354**
Külső nyomás motiváló tényező	0,253*					0,329**
Kapcsolati tőke felhasználása	0,309**			0,263*		0,344**
Hátráltatás stratégiája					-0,366**	
Feladathatékonyság és önfejlesztés motivációja	0,716**	0,589**	0,412**	0,633**	0,374**	0,605**
Ego-orientáció motivációja				0,404**		
Belső késztetés és versengés élvezete	0,585**		0,443**	0,515**	0,287*	0,693**
A másik fél segítségének stratégiája			0,242*	0,327**	0,564**	

**p < 0,01; *p < 0,05

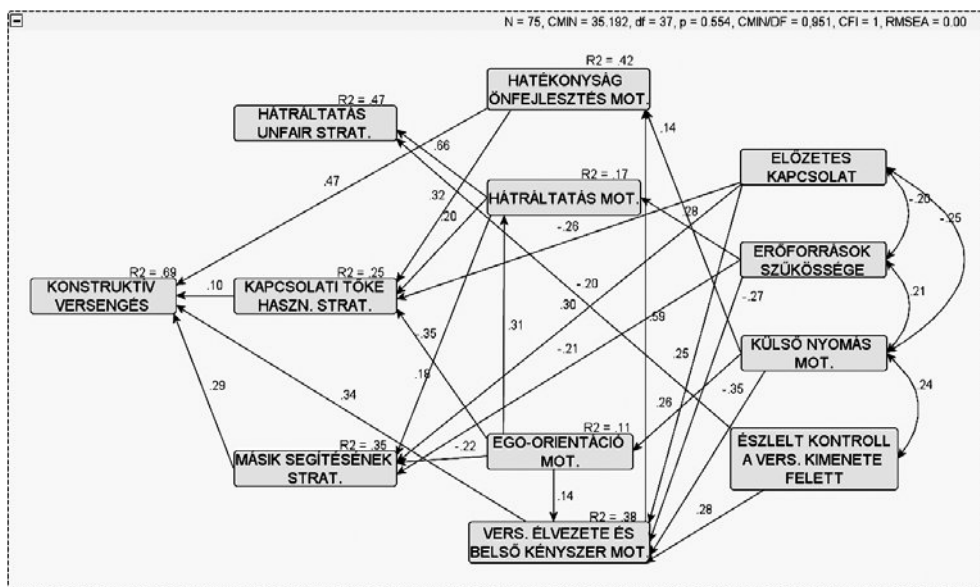
³ Ez az eljárás kevésbé érzékeny az szélső értékekre, mint a Pearson-féle eljárás.

Annak érdekében, hogy feltérképezzük a konstruktív versengésre ható tényezőket, illetve a közöttük megjelenő viszonyrendszert, feltérképező útelemzést végeztünk az AMOS 17 programcsomag segítségével. Az AMOS-ban futtatott strukturális egyenlet modellezéshez („*Structural Equation Modeling*” – SEM) kovarianciákat hoztunk létre az adatainkból annak érdekében, hogy a hiányzó értékeket megfelelően tudja kezelni az eljárás, és a modifikációs indexeket láthassuk. A kapott faktorokat regressziós módszerrel faktorpontszámokban („*Factor score*”) elmentettük, így a későbbi elemzés során ezekkel az értékekkel számoltunk.

Az általunk felállított modellben ($\chi^2 = 35,192$; CMIN/DF = 0,951; $p = 0,554$; CFI = 1; RMSEA = 0) a konstruktív versengést (a) a minél hatékonyabb munkára és az önfejlesztésre vonatkozó motiváció ($\beta = 0,47$), (b) a versengés élvezete és az abban való részvételre vonatkozó belső késztetés ($\beta = 0,34$), (c) a másik fél segítségének stratégiája ($\beta = 0,29$) és a kapcsolati tőke felhasználása mint stratégia jósolta be direkt módon ($\beta = 0,10$). Ezek a tényezők összesen a konstruktív versengésre vonatkozó variancia 69%-át magyarázzák ($R^2 = 0,69$). Meg kell jegyezni, hogy rontja a modell illeszkedését, ha a hátráltatás és tisztességtelen eszközök használatának stratégiájáról feltételezzük, hogy direkt összefüggésben áll a konstruktív versengéssel. Mindemellett a hatékonyság és önfejlesztés motivációja a kapcsolati tőke felhasználásán keresztül is kapcsolatban áll a konstruktív versengéssel ($\beta = 0,32$). Végül a versengés élvezetere és az abban való részvételre vonatkozó motiváció közvetett módon a hatékonyság és önfejlesztés motivációján keresztül is hat a konstruktív versengés létrejöttére ($\beta = 0,59$).

A következőkben azokat a változókat mutatjuk be, amelyek indirekt módon, a fentebb említett változókon keresztül állnak kapcsolatban a konstruktív versengéssel. A hatékonyság és önfejlesztés motivációján keresztül ($R^2 = 42\%$) hat a konstruktív versengésre a versengésben való részvételre irányuló külső motiváció ($\beta = 0,14$). A versengésben való részvételre a belső motiváción keresztül ($R^2 = 38\%$) hat a konstruktív versengésre a versengésben való részvételre vonatkozó külső motiváció ($\beta = -0,35$), a versengés kimenetele felett érzett kontroll ($\beta = 0,28$), az erőforrások szűkössége ($\beta = -0,27$), a felek közötti előzetes kapcsolat ($\beta = -0,18$) és az ego-orientáció ($\beta = 0,14$). A másik fél segítségének stratégiáján keresztül ($R^2 = 35\%$) van hatással a konstruktív versengésre a partner hátráltatására irányuló motiváció ($\beta = -0,35$), a felek közötti előzetes kapcsolat ($\beta = 0,30$), az ego-orientáció ($\beta = -0,22$) és az erőforrások szűkössége ($\beta = -0,21$). Végül a kapcsolati tőke használatán keresztül ($R^2 = 25\%$) van hatással a konstruktív versengésre a feladathatékonysági és önfejlesztési motiváció ($\beta = 0,32$), az előzetes kapcsolat minősége a versengő felek között ($\beta = -0,26$), a másik fél hátráltatásának motivációja ($\beta = 0,20$) és az ego-orientáció ($\beta = 0,18$). Az eredmények összességében az 1. ábrán látható.

1. ábra. A konstruktív versengés létrejöttére útelemzéssel kapott modell ($\chi^2 = 35,192$; $CMIN/DF = 0,951$; $p = 0,554$; $CFI = 1$; $RMSEA = 0$). Az ábrán láthatóak a konstruktív versengésre direkt és indirekt módon ható tényezők. Direkt és pozitív hatást mutat a hatékonyságra és önfejlesztésre vonatkozó motiváció, a versengésben való részvételre vonatkozó belső motiváció és a másik fél segítségének stratégiája, míg direkt negatív hatással bír a kapcsolati tőke felhasználása mint versengési stratégia. A további indirekt módon ható motivációs és kontextuális tényezőkhöz kapcsolódó változók az ábra jobb oldalán találhatóak.



MEGVITATÁS

Tjosvold és munkatársaihoz (2003, 2006) hasonlóan a konstruktív versengés meghatározó tényezőire irányuló motivációs és stratégiai tényezőket vizsgáltuk, melyet kiegészítettük az arra vonatkozó kontextuális tényezőkkel, Fülöp (1995, 2006) javaslatai alapján. Feltáró jellegű SEM útelemzés segítségével törekedtünk annak meghatározására, hogy az autópiacon értékesítési területén a vizsgált változók közül melyek vannak leginkább hatással a konstruktív versengés létrejöttére. Mindemellett célunk volt feltárni azt is, hogy a konstruktív versengés egyes aldimenziói milyen összefüggésben állnak az általunk vizsgált motivációs, stratégiákhoz köthető, illetve kontextuális tényezőkkel. Mielőtt kitérnénk az eredmények részletes bemutatására, le kell szögezni egy alapvető fenntartást: az eredmények feltételezett ok-okozati összefüggésekre utalnak, azonban korrelációkon alapulnak. A feltételezett ok-okozati kapcsolat abból indul ki, hogy a külső tényezők hatnak a motivációkra és azok lesznek hatással a választott stratégiákra. Mindemellett a válaszok a megkérdezettek egy korábbi versenyhelyzetre vonatkozó emlékein, percepcióin és attribúcióin alapulnak.

Az eredmények szerint a konstruktív versengés létrejöttében leginkább meghatározó tényező az a motiváció, amely a hatékony munkavégzésre és az önfejlesztésre vonatkozik. Ilyen módon a konstruktív versengés modellel összefüggésbe hozható Ryckman, Hammer, Kaczor és Gold (1996) önfejlesztő versengéssel kapcsolatos egyéni különbségekre vonatkozó elmélete, illetve a versengés japán modellje, amely a versengés legfőbb funkciójának a fejlődést tekintti és a riválist a fejlődés eszközének tartja (Fülöp, 2002, 2004). Ryckman és munkatársai szerint azok a személyek, akik magas pontszámot érnek el az önfejlesztő versengés skálán, elsősorban a versengés folyamatára fókuszálnak és a személyes fejlődésüket tekintik a legfontosabbnak. Mindemellett ők nem tekintik az ellenfeleiket ellenségnek, nem akarnak mindenáron nyerni, és élvezik a versengést. Fülöp (2002, 2004) japán válaszadóinak jelentős része a Ryckman és munkatársai által leírt önfejlesztő versengő koncepcióról számol be. Ryckman és munkatársainak konstruktumát, illetve Fülöp japán eredményeit alátámasztják a jelen eredmények olyan szempontból is, hogy erős kapcsolat áll fenn a versengéssel kapcsolatos belső késztetések és a versengés élvezete motivációk, illetve az önfejlesztési és hatékonyságnövelő motivációk között. Mindemellett a modelltől úgy tűnik, hogy a külső nyomás sincs negatív hatással arra, hogy valakiben megjelenjenek az önfejlesztési és hatékonyságnövelő motivációk. Összességben tehát a konstruktív versengésre irányuló legerősebb előrejelzőként az önfejlesztési és hatékonyságnövelő motiváció mögött mind belső és külső késztetések is szerepelnek.

A versengés élvezetére és a belső motivációkra vonatkozó motivációk azonban nem pusztán az önfejlesztési motívumokon keresztül hatnak a konstruktív versengés kialakulására, hanem direkt módon is. Az eredmények azt mutatják, hogy a résztvevő minél inkább belső késztetés miatt vesz részt a versengésben és minél inkább élvezi a versengés folyamatát, annál inkább nő a konstruktív versengés kialakulásának valószínűsége. Korábbi iskolai kontextusban lefolytatott kutatásokból (Reeve és Deci, 1996) azt tudjuk, hogy azok a diákok, akiknél nem hangsúlyozták ki azt, hogy nyerniük kell egy versengő helyzetben, erősebb belső motivációval rendelkeztek a feladatvégzést illetően, mint azok a diákok, akikre komoly nyomás nehezedett annak érdekében, hogy győzzenek. A feladatvégzési motivációt tehát csökkenti, ha valakire erős külső nyomás nehezedik arra vonatkozóan, hogy nyerjen. Mindemellett további individualista kultúrákban lefolytatott kutatásokból kiderül, hogy a győzelem növeli a belső motivációkat, míg a veszteség csökkenti azokat (Reeve et al., 1985; Reeve et al., 1986; Vallerand és Reid, 1984).⁴ Tekintetbe véve a korábbi iskolai kontextusban lefolytatott kutatásokat és a jelen eredményeket két potenciális következtetést lehet levonni. Ha a vezetők kevésbé hangsúlyozzák, hogy a munkahelyi versenyben részt *kell* venni, akkor jobban kialakul a versengés élvezete és az arra vonatkozó belső késztetés, hogy részt vegyenek a versenyben. Mindemellett láthatjuk a korábbi eredményekből azt is, hogy a belső motiváció többnyire akkor erősödik meg, ha az emberek nyernek, így ebben az esetben várható, hogy erős lesz a versengéssel kapcsolatos

⁴ Meg kell jegyezni azonban azokat a korábbi eredményeket is, melyek szerint a vereség nem jár együtt a belső motiváció csökkenésével. Fülöp és Berkics (2007) japán, kínai és magyar mintán végzett kutatása szerint a vereség egyrészt nem feltétlenül csökkenti a belső motivációt, másrészt a korábbinál intenzívebb erőfeszítésre ösztökéli a vesztes felet.

belső készítés és annak élvezetével kapcsolatos motiváció, akik korábbi versengő helyzetekből győztesként kerültek ki. Mindez jól magyarázhatja a belső motivációk és az önfejlesztési motivációk között megjelenő markáns kapcsolatot is: feltételezhető, hogy azoknál erősebb a versengés közbeni önfejlesztés vágya, akik nem sorozatos veszített pozíciókból az „életben maradásért” küzdenek egy versengési helyzetben, hanem azoknál, akiknek a viszonylag stabil győztes pozíciójukból marad erőforrásuk arra is, hogy a saját fejlődésükre fókuszáljanak.⁵ Az 1. ábrán látható összefüggések alapján azonban érdemes tekintetbe venni azt is, hogy a versengésre vonatkozó külső nyomások viszonylag gyenge, de pozitív kapcsolatban állnak a hatékonysággal és önfejlesztéssel kapcsolatos motivációkkal. Ez azt jelenti, hogy valószínűleg nem feltétlenül kártékony az, ha megjelennek a külső, versengéssel kapcsolatos elvárások. Azonban ezeknek az elvárásoknak a jellege rendkívül eltérő lehet. Teljesen más külső nyomásként jelenik meg a jelenlegi kérdőívben is szereplő, a szektor vagy a szféra elvárásaival kapcsolatos külső nyomás, mint a vezetőtől származó intenzív és erőszakos győzelemkényszer. Érdemes lenne tehát ezeknek a külső „kényszerítő” tényezőknek az intenzitását és minőségileg eltérő formáinak konstruktív versengésre gyakorolt hatását a jövőben alaposabban feltárni.

A konstruktív versengés harmadik legerősebb direkt bejósoló tényezője a másik fél segítségével stratégiájára vonatkozik. Tjosvold és munkatársainak (2003, 2006) eredményeihez hasonlóan minél inkább segíti valaki az ellenfelét, annál inkább várható a konstruktív versengés kialakulása. Az 1. ábráról az is leolvasható, hogy annál kevésbé lesz jellemző az előzékenység (a másik segítségének) viselkedéses stratégiája, minél inkább jelen van az adott személyben a másik fél hátráltatásának motivációja, minél szűkösebbnek értékeli a megnyerhető erőforrásokat a felek, illetve minél inkább szeretnék egymásnak bebizonyítani, hogy jobbak a riválisuknál (ego-orientáció). Viszont pozitív hatást gyakorol a másik fél segítségére, és ezáltal a konstruktív versengésre az, ha a felek korábban jó viszonyban voltak egymással. Ezenfelül a konstruktív versengés elérése végett azokat a munkatársakat érdemes versenyeztetni, akik korábban jó viszonyban voltak egymással, amellet, hogy kordában tartják az énkiemeléssel kapcsolatos és a másik megzavarására irányuló motivációikat. Az ego-orientációval kapcsolatban a jelen modell kevésbé a tjosvoldi, hanem inkább a Lewis (1944) vagy a Dweck (1986) által leírt hatásmechanizmusokat támasztja alá. Ugyan Lewishez és Dweckhez hasonlóan Tjosvold és munkatársai is azt feltételezték, hogy a versengés során megjelenő ego-orientáció negatív hatásával kell számolni, eredményeik mindezt nem támasztották alá. A jelen kutatás az ego-orientáció kettősségét mutatja be: minél erősebb valakiben annak a vágya, hogy bebizonyítsa azt, hogy ő jobb, mint a másik fél, egyrészt annál kevésbé használ előzékeny (a másikat segítő) stratégiákat a versengés során, másrészt annál jobban fogja használni a kapcsolati tőkét, ami viszont pozitív hatást gyakorol a konstruktív versengésre.

⁵ A fenti feltételezés igen nagy valószínűséggel a nyugati-individualista kultúrákra lehet igaz, mivel korábbi kollektivistá kultúrában lefolytatott kutatás szerint az önfejlesztési motiváció az elvesztett helyzetek után is intenzíven jelen van. Ennek elsődleges oka, hogy az önfejlesztési motívum egy a nyeresztől és vesztesztől független, a teljes személyiségre kiterjedő motivációs tényező, amely hozzásegíti a versengő feleket ahhoz, hogy a versengés konstruktív mederben maradjon (Fülöp, 1999, 2002, 2004).

A két hatás erősségét tekintetbe véve az előzékenység csökkenése több kárt okozhat a konstruktív versengés létrejöttében, mint amennyi hasznot hoz a kapcsolati tőkét felhasználó stratégiák alkalmazása.

Az utolsó tényező, amely direkt pozitív hatást gyakorol a konstruktív versengés létrejöttére, az a kapcsolati tőke felhasználásának stratégiája. Az eredmények itt azt mutatják, hogy minél inkább segítették a megkérdezettét abban, hogy eredményes legyen a versengés során, illetve minél hatékonyabban tudta felhasználni a kapcsolatrendszerét a versengés során, annál konstruktívabb versengés jött létre. Az 1. ábráról leolvasható, hogy a hatékonyság és önfejlesztés motivációja pozitív hatást gyakorol arra, hogy a személy milyen mértékben használja fel a kapcsolati tőkét. Ennek hátterében állhat az is, hogy ha a résztvevő szeretne minél hatékonyabb lenni, illetve minél többet fejlődni a versengés során, akkor megkérdezi az ismerőseit arról, hogy milyen módon tud a legtöbbet profitálni a versengő szituációból. Mindemellett az 1. ábrán látható az is, hogy a másik megzavarására irányuló motiváció is pozitív kapcsolatban áll a kapcsolati tőke mozgósításával. Mindez arra utal, hogy akár a hatékonyság és önfejlesztés motivációja, akár az ellenfél megzavarásának vágya hajtja az adott személyt, a kapcsolatok mozgósítása egyaránt hatékony stratégia lehet. Ahogy fent említettük, mindez igaz az ego-orientációval kapcsolatos motivációkra is: ha valaki be szeretné bizonyítani azt, hogy jobb, mint az ellenfele, akkor is egy hatékony stratégia lehet a kapcsolati tőke mobilizálása. Egyedül az ellenféllel ápolat korábbi jó viszony áll negatív kapcsolatban a kapcsolatok felhasználásának stratégiájával. Ez az eredmény értelmezhető úgy is, hogy abban az esetben, ha a versengő felek már korábban is jó viszonyban voltak egymással, akkor elképzelhető, hogy egymással beszélnek meg tapasztalataikat és nem a versengés szempontjából külső szereplőktől kérnek segítséget. További magyarázat lehet, hogy ebben az esetben nem érzik tisztességesnek, hogy a kettejük versengési helyzetébe külső segítséget vonjanak be.

Fülöp (1995), illetve Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) eredményeivel összhangban a jelen tanulmány szerint az előzetes pozitív kapcsolat egy olyan kontextuális tényezőnek tekinthető, amely nagyban elősegíti a konstruktív versengés létrejöttét. Egyrészt növeli az előzékenységet és az együttműködést a felek közt, másrészt pozitívan hat a versengéssel kapcsolatos belső motivációk kialakulására (versengés élvezete és belső kényszer a versengésre). Alkalmazott pszichológiai szempontból az előzetes pozitív kapcsolat a konstruktív versengés egyik olyan tényezője, amelyet érdemes használni a vezetőknek a konstruktív versengés kialakítása során. Azonban ahogy azt Fülöp (1995, 2006) is számos tanulmányában bemutatja: a konstruktív versengés egy sokrétű jelenség, ahol számos faktor együttesen hat, így a jó kapcsolatban lévő munkatársak egymással történő versenyztetése a konstruktív versengés egyéb feltételeinek figyelmen kívül hagyásával hosszú távon konfliktust szülhet a korábban jó viszonyt ápoló felek között.

A versengés-együttműködés szakirodalmának hosszú idő óta az egyik sarkalatos pontja az erőforrások szűkösségének kérdésköre. Deutsch (1949) olyan módon konceptualizálja a versengő helyzetet, ahol, ha a célt bármelyik fél eléri, akkor a másik fél bizonyos mértékben képtelen lesz elérni a célt. Ebben az elméleti keretben a bizonyos mértékben kifejezés enged egy bizonyos mozgásteret, ahol az erőforrások szűkössége és bőségessége megjelenhet. Ha például egy értékesítési munka során az év végén mindössze egy értékesítőt díjaznak, aki

a legtöbb autót el tudta adni, akkor abszolút mértékben zárt versengésről beszélhetünk, azonban ahogy tágul a potenciális nyertesek köre (5, 10, 20 fő) úgy válik egyre nyíltabbá a megnyerhető erőforrás. Korábbi kutatások kevésbé fókuszáltak arra, hogy mennyiben befolyásolja a potenciális nyertesek aránya a versengés közben alkalmazott stratégiákat, azonban a jelen eredmények azt mutatják, hogy minél szűkösebbek az elérhető erőforrások, annál kevésbé lesznek segítőkészek és előzékenyek az ellenfelek egymással szemben, illetve annál nagyobb mértékben zavarják egymást a versengés során. További kutatásokkal mindenképpen érdemes lenne szisztematikusan feltárni azt, hogy az erőforrások szűkössége milyen módon befolyásolja a versengés során alkalmazott stratégiákat és kevésbé arra fókuszálni, hogy az interperszonális versengést kizárólag az olyan szituációkkal azonosítsuk, ahol abszolút szűkös erőforrások állnak rendelkezésre, tehát ahol csupán egy ember kerülhet ki győztesként.

A szituatív tényezőket illetően bizonyítást nyert, hogy a versengés folyamata felett észlelt kontroll indirekt módon pozitív kapcsolatban áll a konstruktív versengéssel. Vagyis, ha egy olyan helyzetben versengenek egymással az értékesítők, ahol az ő képességeiken és erőfeszítéseiken múlik a győzelem, akkor erősebb belső motiváció alakul ki náluk, tehát sokkal inkább fognak belső kényszert érezni arra, hogy versengjenek, illetve jobban fogják élvezni a versengés folyamatát. Ezek az eredmények Fülöp (1995) korábbi feltételezését bizonyítják azzal kapcsolatban, hogy a versengés konstruktív irányba terelhető, ha a felek úgy érzik, hogy rajtuk múlik annak kimenetele.

Végül a konstruktív versengésre alkotott modellben nem találtunk sem direkt, sem indirekt negatív összefüggést a másik fél hátráltatásával és a tisztességtelenséggel kapcsolatos stratégiák valamint a konstruktív versengés között. Annak ellenére, hogy Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) eredményeiben a tisztességtelenség alkalmazása a konstruktív versengés számos dimenziójával negatív összefüggést mutat, a jelen kutatásban a korrelációk kapcsán egy viszonylag gyenge sztochasztikus összefüggés igazolódott, amely a konstruktív versengés jövőbeli együttműködés dimenziójára vonatkozik. Ezt az eredményt azzal lehet magyarázni, hogy az előzékenység stratégiája és az önfejlesztési és hatékonysági motivációk lényegesebbek a konstruktív versengés létrejöttében, mint a másik fél hátráltatása és az esetleges tisztességtelenség. Könnyen elképzelhető, hogy míg a konstruktív versengés létrejöttében a fenti pozitív tényezők játsszák a fő szerepet, addig a versengés „eldurvulásában”, destruktívvá válásában nagyobb szerepet kap a tisztességtelen stratégiák alkalmazása. Ha mindez igaz, akkor elképzelhető, hogy a versengés konstruktív és destruktív dimenziója nem teljes mértékben áll egymással szemben, és nem egy kettősség végpontjaiként értelmezendők, hanem a versengést meghatározó tényezők részben átfedő, de egymástól eltérő mintázataiként írhatók le.

KONKLÚZIÓ

A jelen kutatás célja az volt, hogy értékesítők körében feltárja a konstruktív versengés dinamikáját. Eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy a konstruktív versengés feltételeinek kialakításában a legfontosabb tényezők között szerepel az, hogy a versengés résztvevői (1) nő-

velni akarják feladat-hatékonyágukat és fejlődni akarjanak, (2) a versengés iránti belső késztetések vezéreljék őket, és élvezni tudják a versenyhelyzetet, (3) a versenyhelyzet ellenére is maradjanak előzékenyek és végül (4) hatékonyan tudják felhasználni a kapcsolati tőkéjüket. Ezen kívül a fentiekhez képest kevésbé lényeges, de a konstruktív versengéssel pozitív kapcsolatban álló tényezők között szerepel: (5) a versengés kimenetele felett érzett kontroll; (6) a versenyhelyzetet megelőzően kialakult, a felek közötti pozitív kapcsolat. Az eredmények arra is rámutatnak, hogy a konstruktív versengés kialakulását gátolja, ha (1) a felek egymást zavarni akarják és ha (2) szűkösek a versengés során megszerezhető erőforrások. A versengésre irányuló külső kényszer és az ego-orientáció mint motiváció ambivalens módon hat a konstruktív versengés kialakulására. Összességében elmondható, hogy a konstruktív versengés egy válságban szenvedő szektorban is megjelenik, amely elemzéséhez Fülöp (1995, 2006) és Tjosvold és munkatársai (2003, 2006) által meghatározott dimenziók nagyon jó kiindulópontot adnak. Az eredmények értelmezésében pedig elsősorban nem a Morton Deutsch (1949a) által megfogalmazott teoretikus alapállás, hanem a Fülöp (2008) által nyújtott, a versengés paradigmaváltásáról alkotott interpretációs keret adja a legalkalmasabb elméleti hátteret.

SUMMARY

CONSTRUCTIVE COMPETITION IN CAR MARKET ORGANIZATIONS

The aim of the present study is the examination of motivational, strategy-related and contextual predictors of constructive competition in organizational environment. Car market salesmen consultants and executives (N = 75) were investigated. Participants described a competitive situation, and then they filled in a Likert-type questionnaire which is related to the situation. This questionnaire contained items concerning characteristics of constructive competition and motivational, strategy-related and contextual factors that can influence it. According to the results the most important motivational and strategy-related factors that predict constructive competition are (1) intrinsic motivation of competition (enjoyment and inner need to compete), (2) self-developmental and task-efficacy motivations, (3) consideration of the rival and (4) usage of social capital in order to win. Furthermore from the perspective of contextual factors (1) previous good relationship between adversaries, (2) unlimited resources, (3) external expectations from the company to win and (4) perceived control over the outcome of competition had impact on constructive competition in indirect ways. Results are interpreted in the light of paradigm shift (Fülöp, 2008) concerning competition research.

Keywords: constructive competition, motivation, strategy, context, organization, car market

IRODALOM

- ALLPORT, F. H. (1920): The influence of the group upon association and thought. *Journal of Experimental Psychology*, 3, 159–182.
- BORNSTEIN, G., EREV, I., ROSEN, O. (1990): Intergroup competition as a structural solution for social dilemma. *Social Behavior*, 5, 247–260.
- CHARLESWORTH, W. R. (1982): The ontogeny of political behavior. *American Behavioral Scientists*, 25, 3, 273–293.
- CHARLESWORTH, W. R. (1996): Co-operation and Competition: Contributions to an Evolutionary and Developmental Model. *International Journal of Behavioral Development*, 19, 1, 25–39.
- DEUTSCH, M. (1949a): A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 2, 129–152.
- DEUTSCH, M. (1949b): An experimental study of the effects cooperation and competition upon group process. *Human Relations*, 2, 3, 199–231.
- DWECK, C.S. (1986): Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040–1048.
- EREV, I., BORNSTEIN, G., GALILI, R. (1993): Constructive Intergroup Competition as a Solution to the Free Rider Problem: A Field Experiment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 29, 463–478.
- FLANAGAN, J. (1954): The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 4, 327–358.
- FÜLÖP M. (1995): *A versengésre vonatkozó tudományos és implicit elméletek*. PhD értekezés (kézirat), Budapest.
- FÜLÖP M. (1997): Versengés az Iskolában, In MÉSZÁROS A. (szerk.): *Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest. 172–196.
- FÜLÖP M. (1998): *Deconstructing the Concept of Competition: The Japanese Version*. Paper presented at Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences, Stanford.
- FÜLÖP M. (1999): Japanese Students' Perception of the Role of Competition in Their Country, *Journal of Asian and African Studies*, 3, 1–2, 148–174.
- FÜLÖP M. (2001): A versengés szerepe. *Új Pedagógiai Szemle*, 11, 3–17.
- FÜLÖP M. (2002): A versengés kulturális tükrében. In HALÁSZ L., MARTON M., CZIGLER I. (szerk.): *Az általánostól a különöségig*. Books-in-Print, Budapest. 337–356.
- FÜLÖP M. (2003): A versengés mint szociális készség fejleszthetősége. In ZSOLNAI, A. (szerk.): *Szociális kompetencia – Társas viselkedés*. Gondolat Kiadó, Budapest. 170–192.
- FÜLÖP, M. (2004): Competition as a culturally constructed concept. In BAILLIE, C., DUNN, E., ZHENG, Y. (eds): *Travelling facts. The Social Construction, Distribution, and Accumulation of Knowledge*. Campus Verlag, Frankfurt / New York. 124–148.
- FÜLÖP M. (2006): Egyéni és csoportos versengés a szervezetekben. In MÉSZÁROS A. (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelentésvilága*. Z-Press Kiadó, Miskolc. 194–232.
- FÜLÖP M. (2008): Paradigmaváltás a versengéskutatásban. *Pszichológia*, 28, 2, 113–140.
- FÜLÖP, M. (2009): Happy and unhappy competitors. What makes the difference? *Psychological Topics*, 18, 2, 345–367.

- FÜLÖP, M., OROSZ, G. (2006): *The perception of economic competition and the competitive strategies of Hungarian business people*. Paper presented at IAREP / SABE World Meeting, Paris.
- HURLOCK, E., B. (1927): The use of group rivalry as an incentive. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 22. 181.
- INGLEHART, R. F., CHRISTIAN, W. (2005): *Modernization, cultural change, and democracy: the human development sequence*. Cambridge University Press, New York.
- JOHNSON, D. W., JOHNSON, R. T. (1974): Instructional structure: Cooperative, competitive, or individualistic. *Review of Educational Research*, 44, 2. 213–240.
- JOHNSON, D. W., JOHNSON, R. T. (1979): Conflict in the classroom: Controversy and learning. *Review of Educational Research*, 49, 1. 51–70.
- JOHNSON, D. W., JOHNSON, R. T. (1989): *Cooperation and competition: Theory and research*. Interaction Book, Edina, Minneapolis.
- JOHNSON, D. W., JOHNSON, R. T., JOHNSON, J., ANDERSON, D. (1976): Effects of Cooperative Versus Individualized Instruction on Student Prosocial Behavior, Attitudes Toward Learning, and Achievement. *Journal of Educational Psychology*, 68, 4. 446–452.
- JOHNSON, D. W., MARUYAMA, G., JOHNSON, R. T., NELSON, D., SKON, L. (1981): Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 89, 1. 47–62.
- JULIAN, J. W., BISHOP, D. W., FIEDLER, F. E. (1966): Quasi-therapeutic effects of inter-group competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3. 321–327.
- LEWIN, K. (1948): *Resolving Social conflicts*. Hill Book, New York / London.
- LEWIS, H. B. (1944): An experimental Study of the Role of Ego in Work. I. The Role of the Ego in Co-operative Work. *Journal of Experimental Psychology*, 34. 113–127.
- LEWIS, H. B., FRANKLIN, M. (1944): An Experimental Study of the Role of Ego in Work: II. The Significance of Task-Oriented in Work. *Journal of Experimental Psychology*, 34. 195–216.
- MAY, M. A., DOOB, L. W. (1937): Co-operation and Competition. *Social Science Research Council Bulletin*, 125.
- MULVEY, P. W., RIBBENS, B. A. (1999): The effects of intergroup competition and assigned group goals on group efficacy and group effectiveness. *Small Group Research*, 30, 6. 651–677.
- OROSZ, G. (2010): *Social Representation of competition, fraud and academic cheating of French and Hungarian citizens*. Unpublished PhD dissertation, Reims / Budapest.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS KFT. (2010): *A magyarországi személygépkocsi kereskedések piaci felmérése 2010*. http://www.pwc.com/en_HU/hu/publications/assets/PwC_Car_Dealer_Survey_2010.pdf
- QIN, Z., JOHNSON, D. W., JOHNSON, R. (1995): Cooperative versus competitive efforts and problem solving. *Review of Educational Research*, 65, 2. 129–143.
- REEVE, J., COLE, S. G., OLSON, B. C. (1986): Adding excitement to intrinsic motivation research. *Journal of Social Behavior and Personality*, 1. 349–363.
- REEVE, J., DECI, E. L. (1996): Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22. 24–33.

- REEVE, J., OLSON, B. C., COLE, S. G. (1985): Motivation and performance: Two consequences of winning and losing in competition. *Motivation and Emotion*, 9. 291–298.
- RABBIE, J. M., WILKENS, G. (1971): Intergroup competition and its effect on intragroup and intergroup relations. *European Journal of Social Psychology*, 31. 302–310.
- RYCKMAN, R., HAMMER M., KACZOR L. M., GOLD J. A. (1996): Construction of a Personal Development Competitive Attitude Scale. *Journal of Personality Assessment*, 66, 2. 374–385.
- SHERIF, M., HARVEY O. J., WHITE, B. J., HOOD, W. R., SHERIF C. W. (1954/1961): *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*. Retrieved July 20, 2009, from <http://psychclassics.yorku.ca/Sherif/>
- SIMS, V., M. (1928): The relative influence of two types of motivation on improvement. *Journal of Educational Psychology*, 19. 480–484.
- TASSI, F., SCHNEIDER, B. H. (1997): Task-oriented versus other-referenced competition: Differential implications for children's peer relations. *Journal of Applied Social Psychology*, 27. 1557–1580.
- TJOSVOLD, D., JOHNSON, D. W., JOHNSON, R., SUN, H. (2003): Can interpersonal competition be constructive within organizations? *Journal of Psychology*, 137, 1. 63–84.
- TJOSVOLD, D., JOHNSON, D. W., JOHNSON, R., SUN, H. (2006): Competitive motives and strategies in organizations: Understanding constructive interpersonal competition. *Group Dynamics: Theory, Research, & Practice*, 10, 2. 87–99.
- VALLERAND, R. J., REID, G. (1984): On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory. *Journal of Sport Psychology*, 6. 94–102.
- WÉBER, B. (2010): *Brutális félévet zárt a hazai autópiaç, présben a kereskedők*. http://www.mfor.hu/cikkek/Nagyot_bukott_a_hazai_autopiac_tovabbra_is_presben_a_kereskedok_.html (Letöltés ideje: 2011.09.22.)
- YOUNG, M., FISHER, J., LINDQUIST, T. (1993): The effects of intergroup competition and intragroup cooperation on slack and output in a manufacturing setting. *The Accounting Review*, 68. 466–481.
- YOUNG, P. T. (1936): *Motivation of Behavior – The Fundamental Determinants Of Human And Animal Activity*. John Wiley & Sons, New York.

MELLÉKLETEK

1. melléklet. A konstruktív versengést meghatározó, operacionalizált tényezők és faktorsúlyok

Faktorok	Tételek		Cronbach alfa
<i>A versengés élvezete</i>	3. Ez a helyzet meghozta a kedvem ahhoz, hogy legközelebb is versengjek.	0,910	0,71
	1. Elegem volt már a versengésből.	-0,847	
	5. Pozitív érzéseim voltak, mert a versengés tanulságos volt számomra.	0,650	
<i>A megítélt feladat-hatékonyság</i>	2. A versengés kimerített, ezért kevésbé voltam hatékony.	0,953	0,877
	4. A versengés elterelte a figyelmem a feladatvégzésről.	0,918	
<i>Jó kapcsolat a versenyt követően</i>	11. Úgy érzem, hogy a másik fél jobban tisztel a versengési helyzet hatására.	0,983	0,929
	14. A másik személyt jobban tisztellem a versengési helyzetnek köszönhetően.	0,891	
	12. Úgy éreztem, hogy a versenytársam kompetensebbnek tart engem a versenyhelyzet hatására.	0,828	
	4. A másik felet kompetensebbnek tartom a versenyben tapasztaltak következtében.	0,683	
	10. A versengés segített szorosabb kapcsolatot kialakítani a kollégámmal.	0,654	
	1. A leírt versengést megelőző helyzethez képest sikeresebben tudok együttműködni ezzel a munkatársammal.	0,632	
<i>Projekt elvállalása a jövőben és elismertség érzése</i>	7. A versengés elismertebbé tett a munkahelyemen.	0,753	0,786
	2. Ez az esemény motivált újabb kihívást jelentő projektek elvállalására.	0,708	
	5. A versengési helyzet után úgy éreztem, készen állok szembenézni egy újabb munkámmal kapcsolatos kihívással.	0,657	
<i>Jövőbeli együttműködés a versenytárral</i>	6. A versenyt követően úgy értékelem, hogy szívesen dolgoznék együttműködve egy csapatban a versenytársammal.	0,845	0,862
	8. A versengés hatására a jövőben is dolgoznék együtt a másik féllel.	0,766	
<i>Személyes fejlődés</i>	13. Versengés nélkül sohasem fedeztem volna fel bizonyos lehetőségeimet, képességeimet.	0,698	0,652
	9. A versenyhelyzet, annak kimenetelétől függetlenül, mindenképpen a hasznunkra vált.	0,632	

2. melléklet. A konstruktív versengés hatótényezői (versenytársak közötti kapcsolat, erőforrások, motivációk és alkalmazott stratégiák) és faktorsúlyaik

Faktorok	Tételek		Cronbach alfa
<i>A versengés élvezete</i>	3. Ez a helyzet meghozta a kedvem ahhoz, hogy legközelebb is versengjek.	0,910	0,71
	1. Elegendem volt már a versengésből.	-0,847	
	5. Pozitív érzéseim voltak, mert a versengés tanulságos volt számomra.	0,650	
<i>A megítélt feladat-hatékonyaság</i>	2. A versengés kimerített, ezért kevésbé voltam hatékony.	0,953	0,877
	4. A versengés elterelte a figyelmem a feladatvégzésről.	0,918	
<i>Jó kapcsolat a versenyt követően</i>	11. Úgy érzem, hogy a másik fél jobban tisztel a versengési helyzet hatására.	0,983	0,929
	14. A másik személyt jobban tiszteltem a versengési helyzetnek köszönhetően.	0,891	
	12. Úgy éreztem, hogy a versenytársam kompetensebbnek tart engem a versenyhelyzet hatására.	0,828	
	4. A másik felet kompetensebbnek tartom a versenyben tapasztaltak következtében.	0,683	
	10. A versengés segített szorosabb kapcsolatot kialakítani a kollégámmal.	0,654	
	1. A leírt versengést megelőző helyzethez képest sikeresebben tudok együttműködni ezzel a munkatársammal.	0,632	
<i>Projekt elvállalása a jövőben és elismertség érzése</i>	7. A versengés elismertebbé tett a munkahelyemen.	0,753	0,786
	2. Ez az esemény motivált újabb kihívást jelentő projektek elvállalására.	0,708	
	5. A versengési helyzet után úgy éreztem, készen állok szembenézni egy újabb munkámmal kapcsolatos kihívással.	0,657	
<i>Jövőbeli együttműködés a versenytárssal</i>	6. A versenyt követően úgy értékelem, hogy szívesen dolgoznék együttműködve egy csapatban a versenytársammal.	0,845	0,862
	8. A versengés hatására a jövőben is dolgoznék együtt a másik féllel.	0,766	
<i>Személyes fejlődés</i>	13. Versengés nélkül sohasem fedeztem volna fel bizonyos lehetőségeimet, képességeimet.	0,698	0,652
	9. A versenyhelyzet, annak kimenetelétől függetlenül, mindenképpen a hasznunkra vált.	0,632	