

# SZERVEZETI KREATIVITÁS A KONSTRUKTÍV ÉS DESTRUKTÍV VERSENGÉS TÜKRÉBEN<sup>1</sup>



LAUTER Adrienn  
SZTE BTK Pszichológiai Intézet  
BME GTK Ergonómia és Pszichológia Tanszék Munka- és  
Szervezetpszichológia MA  
adrienn.lauter@gmail.com

POLNER Bertalan  
SZTE BTK Pszichológiai Intézet  
polner.b@gmail.com

OROSZ Gábor  
SZTE BTK Pszichológiai Intézet  
MTA TTK Kognitív Idegtudományi és Pszichológiai Intézet  
gaborosz@gmail.com

## ÖSSZEFOGLALÓ

Az állandóan változó, erősen teljesítményorientált környezetben egy szervezet túlélési esélye akkor a legmagasabb, ha képes az innovációra. Az innováció viszont nem létezhet kreativitás nélkül. Kérdőíves kutatásunk célja egy kreativitást mérő eszköz, a KEYS magyar verziójának (Kreatív Munkahelyi Klíma Kérdőív) faktorstruktúrájának feltárása, valamint a versengési klíma és a kreativitást kialakító tényezők összefüggésrendszerének vizsgálata. A kérdőív faktorstruktúráját előbb feltáró, majd ellenőrző faktorelemzéssel vizsgáltuk 190 (nő = 99) munkavállaló adatain. Az eredmények szerint egy ötfaktoros (Hatékony vezető, Erőforrások elérhetősége, Időbeli nyomás, Facilitáló munkacsoport, Vaskalapos vezetés), 23 állítást tartalmazó modell értékei feleltek meg leginkább a modellilleszkedési kritériumoknak, jó belső konzisztencia mellett. Egy általunk kidolgozott skálán sikerült elkülöníteni a konstruktív és destruktív szervezeti versengési

---

<sup>1</sup> A tanulmány írása során a harmadik szerző az OTKA PD 106027 (projektvezető: Orosz Gábor) és az OTKA (K 77691) kutatási támogatásban részesült (projektvezető: Fülöp Márta). Ezúton szeretnénk köszönetet mondani Fábián Elzának és Rea Barbarának a fordításban nyújtott segítségéért. Köszönjük a Center for Creative Leadership képviselésében prof. Teresa Amabile-nak, hogy rendelkezésünkre bocsátotta a KEYS kérdőívet. Köszönet illeti Paulinusz Ágneszt az adatfelvételben nyújtott segítségéért.

klímát mérő dimenziókat. Az eredmények szerint mind a konstruktív, mind a destruktív versengés összefüggésben áll az öt kreativitási klímadimenzióval. Ezen felül az észlelt szervezeti kreativitás mértéke és a konstruktív versengés között közepes erősségű kapcsolat figyelhető meg. Az eredmények arra utalnak, hogy az észlelt versengési klíma – és főleg annak a konstruktív formája – fontos alkotóeleme lehet a kreativitás megteremtésének, különösen azért, mert a korábban feltárt, kreativitásért felelős dimenzióktól független módon áll kapcsolatban a kreativitás észlelt szintjével.

*Kulcsszavak:* kreativitás, KEYS, amabile, konstruktív és destruktív versengés, EFA, CFA

## KREATIVITÁS ÉS INNOVÁCIÓ

A kiélezett piaci versenyben az innováció az egyetlen út a túléléshez, valamint ahhoz, hogy az állandóan és gyorsan változó környezetben egy szervezet sikeres legyen (Dess és Pickens, 2000; Tushman és O'Reilly, 1997). A szervezeti kreativitás az innováció talán egyik legfontosabb előfeltétele (Amabile és mtsai, 1996), hiszen az alkalmazottak ötletei alkotják az innovatív folyamatok alapanyagát. A kreativitás inkább a pszichológiai vizsgálatok tárgya, a szervezeten belül megnyilvánuló jelenség. Ezzel szemben az innováció inkább gazdaságtani fogalomnak tekinthető, lévén a szervezet és a külső környezet viszonyában valósul meg. Az innováció a kreatív gondolatok kidolgozása és megvalósítása, melynek eredménye lehet egy új termék, szolgáltatás, vagy folyamat (Coade, 1999), ami a szervezet számára nagyobb piaci részesedést eredményez, vagy hatékonyabb működést tesz lehetővé (Soo és mtsai, 2002).

Mit jelent kreatívnek lenni? A szakirodalomban tengernyi különböző meghatározással találkozhatunk, azonban mind egyetért abban, hogy a kreativitás az új, és egyben jól alkalmazható gondolatok megszületése, közlése vagy megvalósítása (Amabile, 1997). Isaksen és Lauer (2002) szerint a kreativitás az ismeretlen problémák megoldásának képessége. Cates (1997) megközelítése szerint a kreativitás a formális, fennálló gondolkodásmódot megtörni képes rugalmas megismerés. Wiles a kreativitást úgy írta le, mint egy képesség, mellyel különböző fogalmak, ötletek között új kapcsolatokat alakítunk ki (Chen és mtsai, 2011). Információ-feldolgozási perspektíva felől szemlélve a kérdést a kreativitás a már meglévő tudás-elemek új kombinációjának eredménye (Dietrich, 2004). Minél változatosabb és gazdagabb a tudás, annál nagyobb a kreatív gondolatok felbukkanásának valószínűsége (Simonton, 2003, 2010).

Mi határozza meg egy személy kreativitását? A kérdésre a kreativitás komponenseinek elmélete (Amabile és Pillemer, 2012) átfogó választ ad: a kreativitást három egyéni belüli, és egy külső tényező befolyásolja. A három fő egyéni belüli tényező a (a) *terület-specifikus tudás*, szakértelem, tehetség; (b) a *kreatív gondolkodási folyamatok*; és (c) a feladatvégzésre irányuló *intrinzik motiváció*. A modell szerint a legfontosabb külső tényező a társas környezet, melynek hatásai a motivációra összpontosulnak. Az intrinzik motiváció – empirikus vizsgálatok sokasága szerint (lásd Amabile és Pillemer, 2012) – a kreativitás egyik alappilléreinek tekinthető. Az intrinzik motiváció egy tevékenységet önmagában, minden külső forrás nélkül

jutalomértékűvé tesz. Intrinzik motivációtól hajtva egy egyén elmélyül a feladatban, örömet leli benne, és kíváncsiságot él át (Amabile és Pillemer, 2012). Az intrinzik motiváció a kompetencia és az önmeghatározás szükségletén alapul (Reeve és Deci, 1996), így minden olyan tevékenység, mely az egyén számára személyes fejlődéssel kecsegtet, önmagában jutalomértékkel bír.

Woodman és munkatársai szerint a szervezeti kreativitás új és egyben hasznos termék, szolgáltatás, eljárás vagy folyamat létrehozása egy komplex, társas rendszerben (Woodman és mtsai, 1993). Bharadwaj és Menon (2000) a kreativitást befolyásoló tényezőket egyéni és szervezeti szintű mechanizmusokra osztották. Az egyéni mechanizmusok olyan tevékenységekben nyilvánulnak meg, amelyek az egyén kreatív képességeit fejlesztik. A szervezeti mechanizmusok pedig a kreatív viselkedés szervezeti szintű támogatása által fejtik ki hatásukat. Kutatásukban kimutatták, hogy azoknál a vállalatoknál figyelhető meg nagyobb innováció, ahol mind az egyéni, mind pedig a szervezeti mechanizmusok erőteljesek, hozzáátve, hogy a szervezeti szinten ható tényezők erősebb hatással bírnak az innovációra.

## A MUNKAHELYI KREATIVITÁS KONCEPTUÁLIS MODELLJE

Az Amabile és munkatársai (1996) nevéhez fűződő kreativitás konceptuális modell a szervezet egyes szintjeinek az egyén kreativitására gyakorolt hatásait értelmezi és rendszerezi. A „serkentő skálák” által mért tényezők pozitív összefüggésben vannak a szervezeti kreativitással, míg a „gátló skálák” által mért tényezők negatív hatásúak. A kreativitásra való bátorítás megjelenhet (a) szervezeti, (b) felügyeleti/vezetői és (c) csoport szinten is. *Szervezeti szinten* fontos aspektus a (1) kockázatvállalásra és az ötletgenerálásra való bátorítás, valamint az innováció értékelése a vezetés legmagasabb és legalacsonyabb szintjéről (pl.: Cummings, 1965; Delbecq és Mills, 1985; Ettlie, 1983). Kimutatták, hogy a szokásostól eltérő gondolkodásra adott explicit utasítások is támogatóan hatnak a kreativitásra (Parnes, 1964; Parnes és Meadow, 1959). Fontos tényező a (2) szervezeti szintű bátorítás során az új ötletek támogató értékelése (Cummings, 1965; Kanter, 1983). Emellett a Deci és Ryan (1985) bizonyította, hogy informatív, támogató értékelés serkenti a belső motivációs állapotot, ami kreativitáshoz vezet. Ezen felül lényeges kiemelni a (3) kreativitás elismerésének és jutalmazásának (Abbey és Dickson, 1983; Cummings, 1965; Paolillo és Brown, 1978) pozitív hatását, illetve a (4) gondolatok szervezeten belüli szabad áramlásának, a partícipatív vezetés és az autonóm döntéshozatal (pl.: Allen és mtsai, 1980; Kanter, 1983) fontosságát is.

Számos kutatás rámutatott a már vezetők, így projektmenedzserek vagy a direkt felügyelet (1) világos célok meghatározásában (Bailyn, 1985) betöltött lényeges szerepére. Felügyeleti szinten fontos aspektus a (2) vezető és beosztottja közötti nyílt interakció (Kimberley, 1981; Kimberley és Evanisko, 1981) és a (3) vezetői támogatás (Delbecq és Mills, 1985; Orpen, 1990). Kreatív folyamatban törekedni kell a probléma definíálására (Getzels és Csíkszentmihályi, 1976). Amabile (1979; 1983) kutatásából kiderült, hogy a nyílt kommunikáció hiányában a beosztottakban kialakul a negatív kritikától való félelem, mely aláássa az alkotókészséget.

Csoportszinten a kreativitásra való bátorítás akkor következik be, ha a csoport tagjai kölcsönösen nyitottak egymás ötleteire, ha a csoporttagok háttérét illetően diverzitás figyelhető meg, továbbá ha a felek konstruktív módon próbára teszik egymás ötleteit (pl.: Albrecht és Hall, 1991; Andrews, 1979). Ez utóbbi jelenség a feladat iránti kölcsönös elköteleződésre utal, mely növeli az intrinzik motivációt (pl.: Amabile és mtsai, 1994).

Néhány kutatás kimutatta, hogy a kreativitást elősegíti, ha az egyén és a csapatok viszonylag nagymértékű önállóságot éreznek a mindennapi munkájukban, valamint kontrollt éreznek a saját ötleteik felett. Kreatívabb munkák születnek, ha az ember érzi, hogy megvan a szabadsága a munka kivitelezésének módjával kapcsolatban (pl.: Bailyn, 1985; King és West, 1985; Paolillo és Brown, 1978; Amabile és Gitomer, 1984). Az erőforrások kiosztásának módja is közvetlenül kapcsolatban áll a kreativitás szintjével. Az erőforrások extrém korlátozása az egyénre pszichológiai hatást gyakorol, befolyásolja a vállalt projektekkal kapcsolatos intrinzik motivációt (pl.: Delbecq és Mills, 1985; Kanter, 1983; Tushman és Nelson, 1990).

A kreativitás fontos befolyásoló tényezője továbbá a munkahelyi nyomás. Néhány kutatás arra mutatott rá, hogy habár a munkahelyi terhelés extrémítása aláássa a kreativitást, bizonyos mértékű nyomás pozitív hatással lehet, ha a felmerülő probléma szellemi kihívást jelent (Amabile, 1988). Andrews és Farris (1972) szerint a kutatás-fejlesztéssel foglalkozó tudósok esetében az optimális idői nyomás is serkenti a kreativitást. Ezek alapján Amabile és munkatársai (1996) a nyomás két formáját határozták meg: a túlzott munkaterhelést és a kihívást. Az elsőnek negatív hatása van a kreativitásra nézve, a másodiknak azonban pozitív. Az időbeli nyomást gyakran úgy definiálják, mint a fontos, sürgős projektek szükséges velejárója, azonban nézőpontváltással ez adhat egy olyan kihívást a feladatnak, melynek segítségével az időbeli nyomás, a belső motiváció és a kreativitás között pozitív kapcsolat alakul ki (Amabile, 1988).

A túlzott munkahelyi nyomás mellett előfordulnak szervezeti akadályok, melyek negatív hatással vannak a kreativitásra. Vizsgálatok kimutatták, hogy a belső harcok, konzervativizmus, a rigid, formális vezetési struktúra a szervezeten belül aláássa az alkotó folyamatokat (Kimberley, 1981; Kimberley és Evanisko, 1981). Mivel az egyének ezeket kontrolláló faktoroknak észlelik, így megnő az extrinzik motiváció, s csökken az intrinzik motiváció, mely szükséges a kreativitáshoz (Amabile, 1988; Deci és Ryan, 1985). A definíciók tárházához és a kreativitásra ható tényezők sokszínűségéhez hasonlóan a múltban számos mérőeszközt dolgoztak ki a szervezeti kreativitás vizsgálatára, illetve a kreativitásra hajlamosító munkahelyi klíma mérésével kapcsolatban. A következőkben ezeket mutatjuk be, majd rátérünk a jelen kutatás tárgyára, a KEYS-re.

## KREATIVITÁST SERKENTŐ MUNKAHELYI KLÍMA MÉRŐELJÁRÁSAI

Az első komoly tudományos hatást gyakorló és a kreatív munkahelyi klímával kapcsolatba hozható kvantitatív mérőeszköz a WES (The Work Environment Scale: Insel & Moos, 1975), mely méri a beosztottak napi munkahelyi környezetével kapcsolatos percepcióját. Ezt követően került kidolgozásra az SSSI (The Siegel Scale of Support of Innovation: Siegel és Kaemmerer,

1978), amely a vezetéssel és az egyénnel kapcsolatos észrevételeket, a diverzitásra vonatkozó normákat, a fejlődést és az állandóságot méri. Az SSSI validálása iskolai mintán történt, így az üzleti szférában korlátozottan alkalmazható. Továbbá az SSSI pszichometriai mutatói gyengén dokumentáltak, a rendelkezésre álló adatok pedig a faktorstruktúra komoly gyengeségeire utalnak (Mathiesen és Einarsen, 2004). A CCQ (Creative Climate Questionnaire: Ekvall, 1996; Ekvall és mtsai, 1983) a kreativitást és innovációt serkentő-gátló szervezeti feltételek vizsgálatát célozza meg. Ekvall (1983; 1996) a munkahelyi klímát attitűdök, érzések, viselkedések szervezeten belüli összességéként határozta meg. A CCQ-ban megtalálható kérdések kitérnek a kölcsönös bizalomra, az ötletek támogatottságára, áramlására, motivációra és a szervezeten belüli önállóságra. Ennek kissé átalakított formája, az SOQ, (Situational Outlook Questionnaire: Isaksen és mtsai, 1999) mely struktúrájában tér el az imént tárgyalt CCQ-tól. A CCQ (és az SOQ) pszichometriai minőségéről szóló információ szegényes, a kapcsolódó publikációkból gyakran hiányoznak lényeges statisztikai mutatók (Mathiesen és Einarsen, 2004). Anderson és West (1998) létrehozták a TCI-t (Team Climate Inventory), mely a közvetlen munkacsoport innovációt elősegítő légkört vizsgálja. Elsődleges célja, hogy rendelkezésre álljon egy munkacsoportot feltérképező eszköz, mely lehetővé teszi az innovációt támogató szervezethez tartozó fejlesztést. A TCI megbízhatóan képes a közeli kollégák alkotta munkacsoport innovatív klímájának mérésére: validitását több, különböző típusú szervezetben végzett kutatás is megerősítette (Mathiesen és Einarsen, 2004). A KEYS kifejlesztését az a cél vezérelte, hogy legyen egy megbízható, érvényes mérőeszköz, mely lehetővé teszi a munkahelyi kreativitásra ható szervezeti tényezőkről alkotott egyéni észleletek vizsgálatát a szervezet több szintjén (Amabile és mtsai, 1996). Választásunk azért esett a KEYS-re, mivel az egy áttekinthető tanulmány szerint (Mathiesen és Einarsen, 2004) megfelelő validitási mutatókkal rendelkezik, sztereotizálása nagy elemszámmal ( $N = 12525$ ), és változatos szervezeti mintán történt. A TCI-vel szemben hatóköre nem korlátozódik a közvetlen munkacsoportra, a szervezeti légkörről alkotott benyomások széles spektrumára kérdez rá. Jelen kutatás tervezése során a versengéssel való alapos összevetés szándékától vezérelve fontos szempont volt, hogy a kreatív klíma mérése ne csupán a munkacsoport szintjén történjen. A KEYS további pozitívuma a gyakorlat-központúság, jól alkalmazható tréningek és szervezethez tartozó fejlesztés tervezésénél.

## A KEYS ÁLTAL MÉRT SZERVEZETI DIMENZIÓK

Jelenleg a KEYS negyedik átdolgozott változata van használatban (<http://www.ccl.org/leadership/assessments/KEYSOVeriew.aspx>). A kérdőív 78 itemből áll, melyből 66 a munkahelyi környezetet írja le, hat a kreativitást és hat a produktivitást. A 78 tétel tíz munkahelyi környezetre vonatkozó dimenziót alakít ki (Amabile és mtsai, 1996). Ebből négy a vezetési szokásokkal, kettő a kreativitásra vonatkozó szervezeti motivációval, további két dimenzió pedig az erőforrásokkal foglalkozik. A maradék kettő nem a munkahelyi környezetre vonatkozik, hanem a teljesítményről való percepciót vizsgálja, azaz, hogy az aktuálisan elvégzett munka a szervezetben mennyire volt kreatív és produktív. A négy vezetési szokásokkal kapcsolatos dimenzióba tartozik a szabadság (*freedom*), a kihívást jelentő munka (*challenging work*), a felső

vezetés felől érkező bátorítás (*managerial encouragement*) és a munkacsoport felől érkező támogatás (*work-group support*). A kreativitásra vonatkozó szervezeti motiváció dimenziójába sorolható a szervezet felől érkező bátorítás (*organizational encouragement*) és a szervezeti gátak hiánya (*lack of organizational impediments*). Az erőforrásokkal foglalkozó dimenzió alá tartoznak az elegendő erőforrások (*sufficient resources*), valamint a valós munkahelyi nyomás (*realistic workload pressure*). A teljesítmény dimenziójába a fent említett kreativitás (*creativity*) és a produktivitás (*productivity*) sorolható.

A szervezet és a felső vezetés felől érkező bátorítás, a munkacsoport felől érkező támogatás, az elegendő erőforrások, a kihívást jelentő munka, valamint a szabadság dimenziói azok, melyek létrehozzák a szervezeti kreativitást serkentő skálát (*stimulant scale*). A kreativitásra gátló módon ható skálát (*obstacle scale*) a valós munkahelyi nyomás, és a szervezeti gátak hiánya alkotja. A harmadik, úgynevezett kritérium skála (*criterion scale*) a kreativitásból és a produktivitásból tevődik össze.

## KREATIVITÁS ÉS VERSENGÉS

A kreativitás konceptuális modellje kimerítően tárgyalja a szervezetek kreativitást befolyásoló pszichológiai dimenziókat. A versengés azonban csupán a konceptuális modell perifériáján jelenik meg, mint egy a kreativitást gátló szervezeti tényező, a KEYS tételei közül mindössze egy kérdez rá a versengésre. Figyelembe véve a versengésről jelenleg alkotott kép sokoldalúságát (Fülöp, 2008), a versengés jelentős motiváló erejét (Harackiewicz és mtsai, 1998), és a szervezeti életben betöltött meghatározó szerepét (Tjosvold és mtsai, 2006), izgalmasnak tartjuk a versengés modern tudományos szemléletének és a kreativitás szociálpszichológiájának integrációját.

### **Ellentmondások a versengés és a kreativitás viszonyáról alkotott képben**

A kreativitás és a versengés eddigi vizsgálatai során ellentmondásos eredmények születtek. A következőkben röviden áttekintünk néhány tanulmányt, melyek a versengő helyzetekben megfigyelhető kreativitást vetették össze semleges, vagy együttműködő szituációkban mutatott teljesítménnyel. Amabile (1982) egyik gyakran idézett vizsgálatában azt mutatta ki, hogy a kompetitív szituációk hátráltatják a kreativitást. Abra (1993) szerint a kreatív munka a versengéstől és az együttműködéstől egyaránt vezérelt, ez megjelenik a sportban és a munkacsoportok dinamikájában is. A versenyhelyzet okozta frusztráció és félelem kezelése fontos részét képezi a kreatív folyamatnak. Conti és munkatársai (2001) kisiskolásokkal végzett vizsgálata szerint a versengés akkor növeli a kreativitást, ha a versengésben való részvétel belső készletéből ered. Emellett kimutattak nemi különbségeket is: a fiúk versenyhelyzetben kreatívabbak, mint a lányok, azonban versenyhelyzeten kívül a lányok mutattak nagyobb alkotókészséget.

Baer és munkatársai (2010) eredményei szerint a szervezeti kreativitás és versengés viszonya egy fordított „U” alakú görbével írható le, azaz alacsony, illetve magas szintű csoportközi versengés esetén figyelhető meg a legmagasabb kreatív tevékenység. Baer és munkatársai azonban nem kérdeztek rá mélységeiben a kreatív tevékenység fókuszára. Ezzel

szemben Dreu és Nijstad (2008) megtette ezt, és eredményeik szerint konfliktushelyzetben<sup>2</sup> növekszik a kreativitás a konfliktus kapcsán, azonban más területeken jellemzően beszűkül a résztvevők gondolkodása.

A korábbi kutatásokból láthatjuk, hogy az intenzív versengés pozitív hatással lehet a kreatív tevékenységekre, míg a konfliktus beszűkítheti annak fókuszát. Tekintetbe véve az újabb vizsgálatokat, nem feltétlenül a versengés intenzitása, illetve a konfliktusoknál megjelenő érdekellentét a leglényegesebb dimenzió a versengés kreativitást gátló vs. serkentő szerepét illetően. Feltételezhetően a korábbi kutatások alapján elkülönített konstruktív és destruktív tényezők azok (Fülöp, 2008; Orosz és mtsai, közlésre elfogadva; Tjosvold és mtsai, 2006), melyek integrálják mind a versengés intenzitását, mind az erőforrások elérhetőségét, ill. a potenciális konfliktusok kibontakozását.

### **A versengéskutatás modern paradigmája**

A versengés kutatását a második világháborútól az 1990-es évekig meghatározta az a túlegyszerűsödött szemlélet, miszerint a versengés és az együttműködés egymással szemben és egymást kizáró viszonyban állnak (Fülöp, 2008). Az ebben az érásban született publikációk rendre a versengés negatívumait állították szembe az együttműködés pozitívumaival, és alig (pl.: Johnson és Johnson, 1974) mutattak nyitottságot a versengés lehetséges előnyeire. A fordulat a kilencvenes évek elején jelentkezett: a kutatók ekkortól kezdik felfedezni a versengés sokrétűségét, kedvező hatásait. A terület megújulása során Fülöp (1995), valamint Tjosvold és munkatársainak (2006) munkássága folytán emelkedett ki a versengés konstruktív és destruktív altípusainak megkülönböztetése.

Fülöp munkája (1995) alapján elmondhatjuk, hogy a *konstruktív versengés* egy élvezetes élmény, mely során a felek barátságos viszonyban állnak egymással. Emellett az esetek többségében a konstruktív versengés nem vezet konfliktushoz, a győztes győzelem feletti öröme mellett együtt érez a vesztesel. A konstruktív versengés ismérve, hogy a felek a feladat iránt elkötelezettek, s úgy érzik, hogy kellő belső motivációval rendelkeznek ahhoz, hogy az esetleges kihívásokat kezelni tudják. A versengésnek ebben a formájában megjelenik az önfejlesztésre való törekvés (Fülöp, 2006). Jellemző még továbbá a nyílt kommunikáció, a kiemelt felett érzett kontroll, és az is, hogy a kudarc az egyének tudatában tanulási lehetőségként él, melynek csak átmenetileg van visszatartó szerepe (Fülöp, 1995). A konstruktív versengésre egyik kritikus meghatározója a szabályok tisztelete, a „fair play” (Tjosvold és mtsai, 2003).

Ezzel szemben a *destruktív versengés* ártalmas, feszültséget szül, aláássa az intrinzik motivációt, blokkolja a munkavégzésre fordítandó energiát, rontva ezzel a teljesítményt (Tjosvold, Johnson és mtsai, 2003, 2006; Fülöp és Orosz, 2006). A felek dühöt és irigységet élnek át. A feleket a győzelemre az én-erősítés vágya hajtja. Viszonyukat bizalmatlanság jellemzi, melyből következik az őszintétlen, gátolt kommunikáció (Fülöp, 1995), az így kialakuló légkör pedig

---

<sup>2</sup> De Dreu és Nijstad (2008) interpretációjában a konfliktus közel áll a Deutsch (1949) által használt versengés-definíció negatívan interdependens jellegéhez.

nem teszi lehetővé a gondolatok szabad áramlását. A destruktív versengés tipikus ismérve továbbá a tisztességtelenség, a „fair play” hiánya (Fülöp, 1995).

Orosz és munkatársai (közlésre elfogadva) tanulmányukban a szervezetekben megjelenő konstruktív versengési szituációkról írnak. Kutatásukban a konstruktív versengés motivációs, stratégiai és kontextuális hatótényezőit szándékoztak feltárni. A szervezeti kreativitás szempontjából relevánsak lehetnek a konstruktív versengés intrinzik motivációval, kollégák közötti jó kapcsolatokkal, és szervezeten belüli információ-áramlással való összefüggésére utaló eredmények. Orosz és munkatársai eredményei szerint a konstruktív versengés nagymértékben összefonódott a hatékonyság és az önfejlesztés motivációjával, a versengésben való részvételre irányuló belső hajtóerővel, valamint a versengés élvezetével. Ezen tényezők az intrinzik motiváció ismérvei (Reeve és Deci, 1996; Amabile és Pillemer, 2012), így joggal feltételezhetjük, hogy az a konstruktív versengés természetes velejárója. A konstruktív versengés további markáns bejósoló tényezője volt a versengésben a másik fél segítségének stratégiája. Ez valószínűleg együtt jár az információk megosztásával és a munkatársak közötti jó kommunikációval. A kutatás további eredménye szerint a hatékonyság és az önfejlesztés motivációja pozitív hatást gyakorol a kapcsolati tőke felhasználásának mértékére, mely pozitív kapcsolatban áll a versengés konstruktivitásával. A kapcsolati tőke felhasználására magában foglalhatja a kollégáktól történő információszerzést.

### **Milyen utakon hat a versengés a kreativitásra?**

A konstruktív és a destruktív versengésről, valamint a kreativitás pszichológiai háttérmechanizmusairól rendelkezésre álló ismeretek fényében feltételezhetjük, hogy a versengés több háttér-folyamaton keresztül áll kapcsolatban a kreativitással. A konstruktív versengés jegyei (Orosz és mtsai, közlésre elfogadva) abba az irányba mutatnak, hogy a versengés e fajtája magas intrinzik motivációval jár. Empirikus vizsgálatok sokasága (ld. Amabile és Pillemer, 2012) igazolja, hogy az intrinzik motiváció a kreativitás egyik alappillére. Ezért valószínűsíthető, hogy a konstruktív versengés az intrinzik motiváció szintjét emelve növeli a munkahelyi kreativitást.

Emellett a konstruktív versengésre jellemző nyílt kommunikáció (Fülöp, 1995, 2008), a másik fél segítségének szándéka és a kapcsolati tőke használata (Orosz és mtsai, közlésre elfogadva) hozzájárul a szervezeten belüli információ-áramlás gördülékenységéhez, mely kedvező a munkahelyi kreativitásra nézve. Végezetül a konstruktív versengésre jellemző pozitív érzelmek (Tjosvold és mtsai, 2006; Orosz és mtsai, közlésre elfogadva) a gondolkodást rugalmasabbá, a figyelmi szűrést lazábbá teszik, ezáltal növelve a kreativitás valószínűségét (Baas és mtsai, 2008).

## CÉLKITŰZÉS

Kutatásunk célja a KEYS, továbbiakban Kreatív Munkahelyi Klíma Kérdőív (KMKK) magyar nyelvű változatának faktorstruktúrájának feltárása, illetve a munkahelyi versengéshez fűződő kapcsolatának vizsgálata volt.



## HIPOTÉZISEK

Első hipotézisünk szerint a szervezeteken belüli konstruktív (destruktív) versengés a KEYS serkentő skáláival, míg a destruktív (konstruktív) versengés a KEYS gátló skáláival mutat pozitív (negatív) kapcsolatot (Fülöp, 1995; Tjosvold és mtsai, 2003).

Második hipotézisünk szerint a versengés érzelmi, motivációs és kommunikációs jellemzőit (Fülöp, 1995; Orosz és mtsai, közlésre elfogadva) tekintetbe véve a szervezeti kreativitás a konstruktív versengéssel pozitív, míg a destruktív versengéssel negatív kapcsolatban áll.

## MÓDSZEREK

### Résztvevők

Kutatásunkban összesen 190 fő (91 férfi, 99 nő) vett részt. A résztvevőket személyes megkereséssel és kényelmi mintavételezéssel érték el. A kitöltők foglalkozása, szervezeten belül betöltött pozíciója és a munkaviszonya diverz volt, így az ezekre vonatkozó adatok az *1. melléklet* táblázataiban olvashatók. A szűkös erőforrások tekintetbe vétele mellett, egyelőre ez a korlátozott nagyságú, heterogén minta volt elérhető a kutatócsoport számára. Reményeink szerint a jövőben képesek leszünk a minta bővítésére. A jelen munka egy hosszú távú adaptációs és validálási munka első állomását mutatja be.

### Eszközök

A kérdőív tartalmaz demográfiai kérdéseket is (nem, állampolgárság, jelenlegi tartózkodási hely, cégnév, szakterület, szervezeti szint, munkaviszony). A demográfiai tételeket is beleértve a kitöltés 13–15 percet vesz igénybe. A KEYS mind a 78 tétele egyszerű leíró állítás a munkahelyi környezetről, a munkáról. Az egyoldalúság elkerülése végett vannak pozitív (1–43; 56–61; 67–78) és negatív (44–55; 62–66) tételek. A válaszadás egy négyfokú skálán történik, melynek fokozatai azt jelképezik, hogy az állítás az adott munkakörnyezetre milyen gyakran igaz (1 = soha, 2 = néha, 3 = gyakran, 4 = mindig, 5 = nem értékelhető). Az utasítás hangsúlyozza, hogy az állítást a jelenlegi munkakörnyezetre kell vonatkoztatni, mely azt a mindennapi szociális és fizikális környezetet jelenti, ahol a munka jelentős része zajlik. Szerzői jogok védelme miatt a tárgyaló kérdőív tételei a mellékletben nem olvashatók, a szemléltető ábrán is csak rövidítések lesznek láthatók.<sup>3</sup>

Továbbá a kérdőív tartalmazott 11, a munkahelyi versengési légkört jellemző állítást (*2. melléklet*). Ebből négy a munkahelyen megjelenő konstruktív versengésre, hét a destruktív versengésre vonatkozott. A válaszadás a KEYS kérdéseire hasonlóan négyfokú skálán történt.

---

<sup>3</sup> Az érdeklődőknek viszont szívesen segítünk a Harvard Business School Kreatív Vezetés Központjával történő kapcsolatfelvételben és ügyintézésben (Center for Creative Leadership® – CCL®) a magyar fordítások és a jelen tanulmányban használt verzió jogtisza használata kapcsán.

### Eljárás és statisztikai elemzés

A KEYS-t három személy fordította angolról magyarra, majd a három verzió egységesítését követően a kialakított magyar változatot – az inkonzisztencia elkerülése érdekében (Beaton és mtsai, 2000) – két kétnyelvű (angol) lektor fordította vissza. A feltáró faktorelemzés (a továbbiakban EFA; *Exploratory Factor Analysis*) IBM SPSS Statistics 19 statisztikai elemző program segítségével történt, a megerősítő faktorelemzés (a továbbiakban CFA; *Confirmatory Factor Analysis*) az AMOS 18.0.0 programban lett végrehajtva. A belső konzisztencia megbízhatóságának mutatója a Cronbach-alfa, mely – figyelembe véve Nunnally (1978) javaslatát – 0,7-es érték esetén elfogadható, 0,8-nál jó. Az itemek közötti korreláció (*inter-item correlation*) Clark és Watson (1995) szerint 0,15 és 0,50 között elfogadható. Az EFA PAF (*Principal Axis Factoring*) módszerrel történt „*promax*” (Kappa = 4) forgatással, mert ez megfelelőbb ábrázolást tesz lehetővé a faktorok egymással való viszonyára nézve, továbbá az ortogonális megoldásokkal ellentétben a PAF oblique forgatás jobb alapját képezi a CFA-nak (Brown, 2006). A faktorok pontos számának meghatározásához figyelembe vettük a Guttman–Kaiser kritériumot (Guttman, 1954; Kaiser, 1960), valamint a törmelék tesztet (*scree-test*) (Cattel, 1966). Adataink faktorelemzésben való alkalmazhatóságának megállapítása érdekében felhasználtuk a Bartlett-féle szfericitás tesztet és a Kaiser-Meyes Olkin minta adekvátság mutatót. Tabachnik és Fidell (2001) útmutatásaira való tekintettel egyes faktorokon nem szerepelt állítás 0,32-os faktortöltés alatt. Ezt az értéket a keresztöltések mértéke sem haladta meg. A CFA elemzést kovariancia-mátrixon végeztük, a fent említett PAF alapján. A CFA során több illeszkedési indexet vettünk figyelembe. Ilyen volt a Chi-négyszet/szabadságfok hányados ( $\chi^2/df$ ), az RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) és ennek 90%-os megbízhatósági tartománya (90% CI), továbbá a CFI-t (*Comparative Fit Index*) és a TLI-t (*Tucker-Lewis Index*) is számításba vettük. Ezen indexek figyelembevétele Brown (2006) és Schreiber és munkatársai (2006) kutatásai alapján megalapozott. Hu és Bentler (1999) megállapításai alapján ahhoz, hogy a modellilleszkedés elfogadható legyen, az alábbi kritériumoknak kell megfelelni: RMSEA ( $\leq 0.06$ , 90% CI  $\leq 0.06$ ), CFI ( $\geq 0.95$ ), és TLI ( $\geq 0.95$ ).

## EREDMÉNYEK

### A KEYS faktorstruktúrája

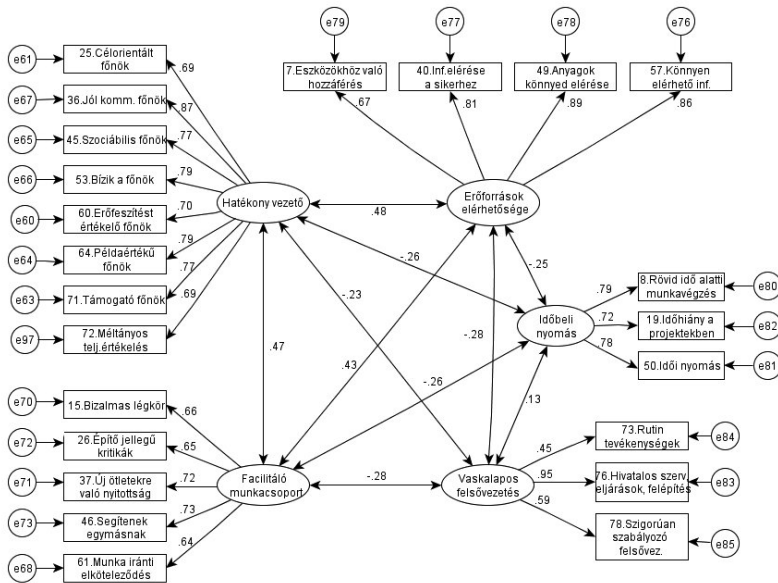
Az elemzés legelején teszteltük a teoretikusan indokolt CFA struktúrát, ami igen gyenge modellilleszkedést mutatott (N = 190,  $\chi^2/df = 1,826$ , RMSEA = 0,092, CFI = 0,748, TLI = 0,742). Ezután feltáró faktorelemzéssel próbáltuk megállapítani azt a struktúrát, amely leginkább illik a magyar adatokhoz. Az EFA során PAF (*Principal Axis Factoring*) elemzéssel, „*promax*” (Kappa = 4) forgatással a scree plot alapján öt faktor emelkedett ki, amelyek a teljes variancia 54,53%-át magyarázzák. Az EFA által feltárt faktorstruktúra a 2. táblázatban található. Az elemzés során tekintetbe vettük, hogy egy tétel csak egy faktoron legyen legalább 0,32-os töltéssel, amellyel, hogy nem rendelkezik 0,32-nál nagyobb keresztöltéssel. Ennek köszönhetően 44 tétel maradt a feltáró faktorelemzés eredményeképpen (1. táblázat).

1. táblázat. A KEYS faktorstruktúrája

	Hatékony vezető	Facilitáló munkacsoport	Vaskalapos vezetés	Erőforrások elérhetősége	Idői nyomás
36. Jól kommunikáló főnök	0,880				
45. Szociális főnök	0,864				
14. Jól tervező főnök	0,839				
25. Célorientált főnök	0,793				
53. Bíz a főnök	0,744				
64. Példaértékű főnök	0,721				
71. Támogató főnök	0,712				
3. Projektekben jól tervező főnök	0,699				
60. Erőfeszítést értékelő főnök	0,645				
72. Méltányos teljesítményértékelés	0,613				
74. Konstruktív visszajelzések	0,549				
33. Világos célok	0,547				
46. Segítenek egymásnak		0,758			
26. Építő jellegű kritikák		0,715			
13. Kihívást jelentő feladatok		0,707			
37. Új ötletekre való nyitottság		0,695			
44. Munkahelyi kihívások		0,646			
4. Munkatársakkal jó csapat		0,620			
61. Munka iránti elköteleződés		0,593			
54. Készségek jó kombinációja		0,500			
24. Serkentő légkör		0,497			
22. Aktív ötletáramlás		0,488			
27. Inspiráló légkör		0,467			
15. Bizalmas légkör		0,463			
78. Szigorúan szabályozó felső vezetés			-0,690		
76. Hivatalos szervezeti eljárások és felépítés			-0,652		
17. Romboló versengés			-0,644		
73. Rutin tevékenységek			-0,590		
16. Új ötletek támogatása			0,547		
2. Fontos projekteken való munka			0,528		
48. Kritikus kollégák a szervezetben			-0,517		
70. Kockázatkerülő felső-vezetés			-0,514		
56. Romboló hatású negatív kritika			-0,474		
28. Terület védelme miatti aggodalom			-0,431		
66. Szankciók nélküli ötletelés			0,423		
23. Szabad döntés a projekteken			0,392		
49. Anyagok könnyed elérése				0,828	
57. Könnyen elérhető információk				0,823	
7. Eszközökhöz való hozzáférés				0,706	
40. Információ elérése a sikerhez				0,680	
29. Megfelelő projektköltségvetés				0,503	
50. Idői nyomás					0,806
19. Időhiány a projekteken					0,771
8. Rövid idő alatti munkavégzés					0,716

Ezt követően arra törekedtünk, hogy az EFA alapján egy olyan ötfaktoros modellt alkossunk, amely a kevésbé adekvát tételek elhagyásával megfelelő modellilleszkedést mutat a CFA elemzés során. Így a végső CFA megoldás 23 ítemet tartalmazott (1. ábra), amelynek a mutatói közel megfelelőnek mondhatóak ( $N = 190$ ,  $\chi^2/df = 1,445$ ,  $RMSEA = 0,050$ ,  $CFI = 0,949$ ,  $TLI = 0,942$ ).

1. ábra. A 23 állítást tartalmazó Kreatív Munkahelyi Klíma Kérdőív (KMKK) végső faktorstruktúrája



( $N = 190$ ,  $\chi^2/df = 1.445$ ,  $RMSEA = 0,050$ ,  $CFI = 0,949$ ,  $TLI = 0,942$ )

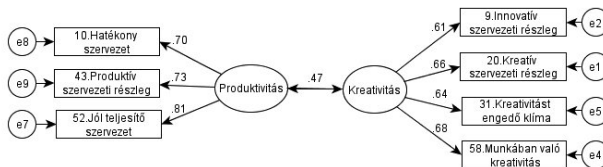
Az ítemek a feltáró faktorelemzéshez hasonlóan öt faktorra rendeződtek: (a) *Hatékony vezető* (nyolc ítem, Cronbach  $\alpha = 0,915$ ); (b) *Facilitáló munkacsoport* (öt ítem, Cronbach  $\alpha = 0,761$ ); (c) *Erőforrások elérhetősége* (négy ítem, Cronbach  $\alpha = 0,870$ ); (d) *Idői nyomás* (három ítem, Cronbach  $\alpha = 0,770$ ); (e) *Vaskalapos vezetés* (három ítem, Cronbach  $\alpha = 0,634$ ). A *Hatékony vezető* faktor arra vonatkozik, hogy a kitöltő közvetlen főnöke mennyire képes hatékonyan ellátni a vezetői funkciókat (pl. kommunikáció, szervezés, tervezés, ellenőrzés, visszajelzés). A *Facilitáló munkacsoport* faktor annak a mutatója, hogy a közvetlen munkatársak körében milyen mértékben van jelen a konstruktív vita, és milyen pszichológiai biztonságérzetet ad a munkaközösség. Az *Erőforrások elérhetősége* faktor azt tükrözi, hogy mennyire áll rendelkezésre a munkához szükséges információ, anyag és eszköz. Az *Idői nyomás* faktor a túlzottan szűk időkeretekre utal. A *Vaskalapos vezetés* faktor a szervezeti kultúrára jellemző túlzott konformitást, és kontrolláló vezetési stílust mutat. Ez a faktorstruktúra ugyan eltér az eredeti elrendezéstől, azonban az általunk meghatározott öt dimenzió átfedésben áll az Amabile és munkatársai (1996) által meghatározott dimenziókkal. Elmondható, hogy a vizsgálatunkban megjelenő öt faktoron található ítemek tartalmilag megegyeznek az eredeti modell tételeivel, átrendeződés nem figyelhető meg, s a különbség az állítások számában mutat-

kozik. A *Hatékony vezető* és a *Facilitáló munkacsoport* faktoron hárommal, az *Erőforrások elérhetősége* valamint az *Időbeli nyomás* faktoron kettővel kevesebb állítás olvasható. A legnagyobb item veszteség a *Vaskalapos vezetés* dimenziónál jelenik meg, itt negyedére csökkent a tételek száma. Az eredeti faktorstruktúrához képest az általunk megalkotott modellben nem jelenik meg a Szabadság faktora, mely az autonóm munkavégzés mutatója, továbbá a Szervezet felől érkező bátorítás faktora, mely vizsgálja, hogy a szervezet törekszik-e a kreatív munkavégzést lehetővé tevő légkör megteremtésére (jutalmazás, szabad ötletáramlás, tág perspektíva).

### Az önbevalláson alapuló kreativitás és produktivitás faktorstruktúrája

A kreativitási klímát leíró tételektől függetlenül elemeztük a globális, észlelt saját kreativitásra és produktivitásra vonatkozó tételeket. Az eredeti KEYS kérdőívben hat tétel vonatkozott a kreativitásra, és hat a produktivitásra. A CFA során két modellt teszteltünk. Az első, eredeti modell során a CFA gyenge modellilleszkedést mutatott ( $N = 190$ ;  $\chi^2/df = 1,785$ ;  $RMSEA = 0,189$ ;  $CFI = 0,801$ ;  $TLI = 0,699$ ). A végső megoldás hét itemet tartalmazott, ebből három a produktivitás faktoron (Cronbach  $\alpha = 0,789$ ), négy pedig a kreativitás faktoron (Cronbach  $\alpha = 0,737$ ) helyezkedett el (2. ábra). A CFA során vizsgált modell egyes értékekben megfelelő ( $N = 190$ ;  $\chi^2/df = 1,891$ ;  $RMSEA = 0,069$ ;  $CFI = 0,967$ ;  $TLI = 0,947$ ) modellilleszkedést mutatott. A kreativitás faktor azt tükrözi, hogy a kitöltő mennyire gondolja kreatívnek önmagát a szervezetben elvégzett munka során. A produktivitás faktor azt mutatja, hogy a kitöltő mennyire véli produktívnek önmagát a szervezetben.

2. ábra. Az önbevalláson alapuló kreativitás és produktivitás faktorstruktúrája

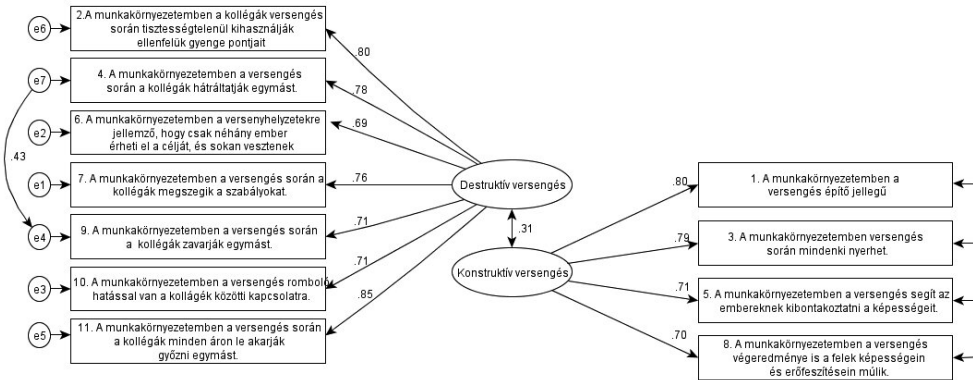


( $N = 190$ ;  $\chi^2/df = 1,891$ ;  $RMSEA = 0,069$ ;  $CFI = 0,967$ ;  $TLI = 0,947$ )

### Versengés skála faktorstruktúrája

A versengés skála 11 tételt és két dimenziót tartalmazott, a konstruktív versengés és a destruktív versengés faktorokat. A tételek megalkotása során tekintetbe vettük a Fülöp (2008) és a Tjosvold és munkatársai (2006) által leírt jellemzőket. Ennek alapján létrehozott skálánk megfelelő modellilleszkedést mutatott az ellenőrző faktorelemzés során ( $N = 109$ ;  $\chi^2/df = 1,062$ ;  $RMSEA = 0,024$ ;  $CFI = 0,996$ ;  $TLI = 0,994$ ). A *destruktív versengés* dimenzióhoz hét item (Cronbach  $\alpha = 0,905$ ), a *konstruktív versengés* faktorhoz (Cronbach  $\alpha = 0,835$ ) négy tétel tartozik (3. ábra).

### 3. ábra. A 11 állítást tartalmazó Munkahelyi Versengés Kérdőív végső faktorstruktúrája



( $N = 109$ ;  $\chi^2/df = 1,062$ ;  $RMSEA = 0,024$ ;  $CFI = 0,996$ ;  $TLI = 0,944$ )

#### A KEYS és a versengés összefüggései

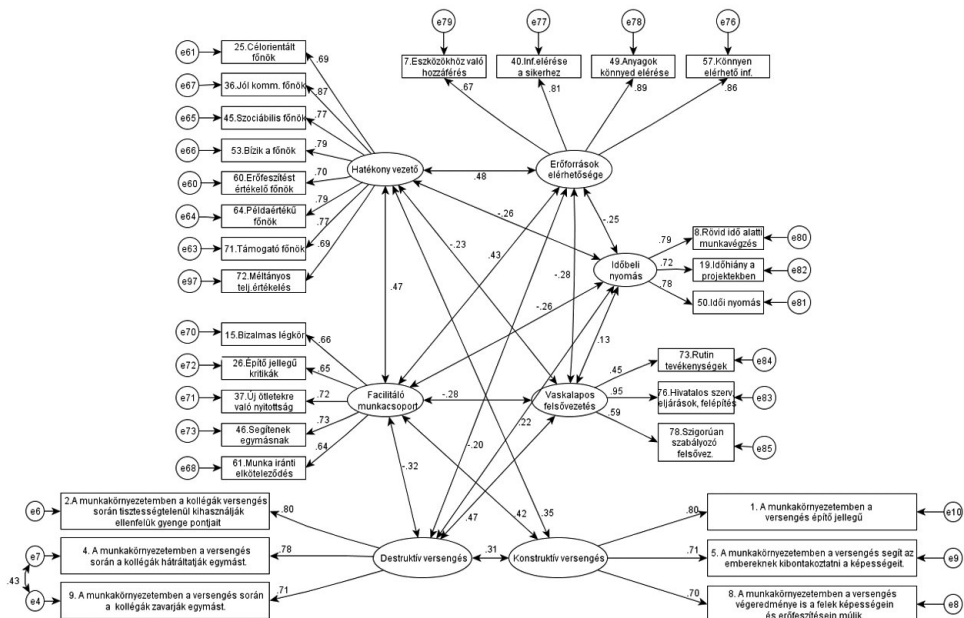
Miután a KEYS és a versengés skála faktorstruktúráját is feltártuk CFA módszerrel, kísérletet tettünk egy, a két skálát integráló modell felállítására annak érdekében, hogy feltárhassuk azt, hogy a konstruktív és destruktív versengési klíma dimenziók milyen összefüggés-mintázatot mutatnak a KEYS kreatív klímát meghatározó dimenzióira. A CFA során két modellt teszteltünk. Az első, eredeti modell során a CFA gyenge modellilleszkedést mutatott ( $N = 109$ ,  $\chi^2/df = 1,963$ ;  $RMSEA = 0,107$ ;  $CFI = 0,811$ ;  $TLI = 0,863$ ). A létrehozott modellben a 11 versengés tételből eltávolítottunk ötöt, mivel azok a látens változóktól (konstruktív és destruktív versengés) függetlenül is szignifikáns összefüggést mutattak a KEYS faktoraival és tételeivel, ezáltal jelentősen rontva a modellilleszkedést. A végső modell 29 itemet tartalmazott, illeszkedési mutatói ( $N = 109$ ;  $\chi^2/df = 1,225$ ;  $RMSEA = 0,049$ ;  $CFI = 0,935$ ;  $TLI = 0,929$ ) közel megfelelőek. A 4. ábráról leolvasható, hogy a rövidített *konstruktív versengés* dimenzió kapcsolatban áll a KEYS *Facilitáló munkacsoport* ( $\beta = 0,42$ ), és *Hatékony vezető* dimenzióival ( $\beta = 0,35$ ). A *destruktív versengés* szignifikáns negatív összefüggést mutat a KEYS *Facilitáló munkacsoport* ( $\beta = -0,32$ ), *Erőforrások elérhetősége* ( $\beta = -0,20$ ) faktoraival, illetve szignifikáns pozitív összefüggésben van az *Időbeli nyomás* ( $\beta = 0,22$ ) és *Vaskalapos vezetés* faktorokkal ( $\beta = 0,47$ ).

#### A KEYS és a versengés kapcsolata a kreativitással

Annak érdekében, hogy megvizsgáljuk, hogy a KEYS dimenziói, illetve a konstruktív és a destruktív versengés miként jelzi előre a munkahelyi kreativitást, hierarchikus többszörös lineáris regresszió-elemzést (*hierarchical multiple regression*) végeztünk. A regresszió-elemzésbe az egyes faktorokon elhelyezkedő itemek átlagpontszámát vontuk be. Az előrejelző tényezőket két szettbe különítettük el: az első blokk a KEYS dimenzióit tartalmazta, melyek kreativitással való kapcsolatát már több vizsgálat alátámasztotta (Amabile és mtsai, 1996; Amabile és Conti, 1999; Mathisen és Einarsen, 2004). A második blokk a *konstruktív* és a *destruktív versengés* dimenzióit tartalmazta. Az első blokkban a *Facilitáló munkacsoport* faktor muta-

tott szignifikáns összefüggést  $\beta(104) = 0,577, p < 0,001$ .<sup>4</sup> A második blokkban szignifikáns előrejelző erővel bírt a *konstruktív versengés*  $\beta(102) = 0,199, p = 0,016$ , illetve tendencia-szintű előrejelző ereje volt a *destruktív versengésnek*  $\beta(102) = 0,157, p = 0,063$ . A végső modell (mely magában foglalta mindkét blokk elemeit) szignifikánsan bejósolta a munkahelyi kreativitást  $R^2 = 0,495, R^2_{illesztett} = 0,460, F(7, 102) = 14,274, p < 0,001$ . A munkahelyi kreativitás varianciájának szignifikáns hányadát magyarázta az első modellben a *Facilitáló munkacsoport*  $t(104) = 6,371; p < 0,001; R^2_{változás} = 0,423; F(5, 104) = 15,244; p < 0,001$ . A második blokkban, az új változók: a *Konstruktív versengés*  $t(102) = 2,456; p = 0,016$ ; és a *Destruktív versengés*  $t(102) = 1,879; p = 0,063$  bevonása esetén is volt szignifikáns hatás, a munkahelyi kreativitás varianciájának további szignifikáns hányadát magyarázták a versengésre vonatkozó változók  $R^2_{változás} = 0,072; F(7, 102) = 7,261; p = 0,001$ . Úgy tűnik tehát, hogy a versengés képes a KEYS munkahelyi kreativitást serkentő és gátló tényezőin túl a kreativitásban megfigyelhető további variancia magyarázatára.

4. ábra. A Kreatív Munkahelyi Klíma Kérdőív (KMKK) és a Munkahelyi Versengés Kérdőív faktorstruktúráját integráló modell



(N = 109;  $\chi^2/df = 1,225$ ; RMSEA = 0,049; CFI = 0,935; TLI = 0,929)

<sup>4</sup> A *Hatékony vezető*, *Elérhető erőforrások*, *Idő nyomás* és a *Vaskalapos vezetés* faktorok nem álltak kapcsolatban a munkahelyi kreativitás változóval.

### A KEYS és a versengés kapcsolata a produktivitással

Ezen túlmenően arra is kíváncsiak voltunk, hogy a fenti független változók milyen viszonyban állnak a produktivitással. A kérdés megválaszolásának érdekében ismételt elvégeztük az előző szakaszban leírt elemzést (két blokkban), melyben függő változóként ezúttal a – a kreativitás helyett – produktivitas faktorpontszáma szerepelt.

Az első blokkban a *Hatékony vezető*  $\beta(104) = 0,259$ ;  $p = 0,004$  és az *Erőforrások elérhetősége*  $\beta(104) = 0,284$ ;  $p = 0,003$  faktorok bírtak szignifikáns előrejelző erővel.<sup>5</sup> Azonban ebben az esetben a második blokkban bevont versengés változók nem bírtak magyarázó erővel. A végső modell szignifikánsan bejósolta a munkahelyi kreativitást  $R^2 = 0,296$ ,  $R^2_{\text{illesztett}} = 0,248$ ;  $F(7, 102) = 6,128$ ;  $p < 0,001$ . A munkahelyi kreativitás varianciájának szignifikáns hányadát magyarázta az első modellben a *Hatékony vezető*  $t(104) = 2,907$ ,  $p = 0,004$  és az *Erőforrások elérhetősége*  $t(104) = 3,066$ ;  $R^2_{\text{változás}} = 0,286$ ;  $F(4, 105) = 8,329$ ;  $p < 0,001$ . A második blokkban további változók nem bírtak szignifikáns magyarázó erővel. A korábbi változók magyarázó ereje a következőképpen változott a második blokkban: a *Hatékony vezető*  $t(102) = 2,906$ ;  $p = 0,004$  és az *Erőforrások elérhetősége*  $t(102) = 2,881$ ;  $p = 0,005$ ,  $R^2_{\text{változás}} = 0,01$ ;  $F(2, 107) = 0,732$ ;  $p = 0,484$ .

## MEGVITATÁS

Kutatásunk során a KEYS kérdőív magyar változata, valamint az általunk fejlesztett konstruktív-destruktív versengés skála segítségével kísérletet tettünk a kreativitásnak kedvező szervezeti környezet jellemzésére. Bemutatásra került a KEYS magyar változatának feltárt és ellenőrzött faktorstruktúrája, valamint ennek kapcsolata a versengéssel. Ezt követően megvizsgáltuk a KEYS által mért szervezeti tényezők, és a konstruktív-destruktív elkülönítésben mért versengés kapcsolatát a munkavállalók kreativitásával és produktivitásával.

A KEYS magyar nyelvű változatán öt faktor tártunk fel EFA módszerrel, melyeket CFA módszerrel ellenőriztünk. A *Facilitáló munkacsoport* faktor annak a mutatója, hogy a közvetlen munkatársak körében milyen mértékben van jelen a konstruktív vita, és milyen pszichológiai biztonságérzetet ad a munkaközösség. Az *Erőforrások elérhetősége* faktor azt tükrözi, hogy mennyire áll rendelkezésre a munkához szükséges információ, anyag és eszköz. Az *Idői nyomás* faktor a túlzottan szűk időkeretekre utal. A *Vaskalapos vezetés* faktor a szervezeti kultúrára jellemző túlzott konformitást, és kontrolláló vezetési stílust tükröz. Ezen dimenziók részben átfedésben vannak a KEYS eredeti faktorstruktúrájával (Amabile és mtsai, 1996): az *Erőforrások elérhetősége*, és az *Idői nyomás* faktorok, bár kevesebb tétellel, de ugyanazt a kérdéskört mérik fel. A *Facilitáló munkacsoport* faktor részben megfeleltethető az eredeti KEYS munkacsoport felőli támogatás faktorával (Amabile és mtsai, 1996). A kompetens, vezetési funkciókat jól ellátó főnököt leíró *Hatékony vezető* faktor összegzi a vezető és részben a szer-

<sup>5</sup> A *Facilitáló munkacsoport*, *Idői nyomás*, *Vaskalapos vezetés*, *Konstruktív versengés* és a *Destruktív versengés* faktorok nem álltak kapcsolatban a munkahelyi produktivitas változóval.



vezet felől érkező bátorítást. A *Vaskalapos vezetés* faktor a szervezeti kultúrára jellemző konzervativizmus, és a kontrolláló vezetési stílus képezte szervezeti gátakat méri. Az elemzés során a kihívást jelentő munka, a szabadság, és a szervezet felől érkező bátorítás nem jelent meg egy faktoron sem, így jelen pillanatban ezen tényezőkkel kapcsolatban nem lehetséges következtetéseket levonni.

Első hipotézisünk szerint a szervezeten belüli konstruktív versengés a serkentő skálákkal pozitív, míg a gátló skálákkal negatív kapcsolatban áll. Hipotézisünk részben alátámasztást nyert, hiszen a csökkentett ítems számú *Konstruktív versengés* faktor pozitív kapcsolatban állt a *Facilitáló munkacsoport*, és a *Hatékony vezető* faktorokkal. Tehát a konstruktív versengés nagy eséllyel van jelen együtt egy példaértékű, jól szervező, szociális főnökkel, valamint egy támogató, elkötelezett, konstruktívan vitázó klímájú munkacsoporttal. Továbbá első hipotézisünk szerint a szervezeten belüli destruktív versengés a serkentő skálákkal negatív, míg a gátló skálákkal pozitív kapcsolatban áll. A *Destruktív versengés* faktor pozitív kapcsolatban állt a *Vaskalapos felső-vezetés*, és az *Időbeli nyomás* faktorokkal, illetve negatív kapcsolatban állt a *Facilitáló munkacsoport*, és az *Erőforrások elérhetősége* faktorokkal. Tehát a destruktív versengés nagy valószínűséggel ott jelenik meg, ahol szűkösek az erőforrások, kevés idő áll rendelkezésre, a felső-vezetés erősen kontrollál, ill. konzervatív a szervezeti kultúra, valamint a munkacsoport nem facilitál.

### **Milyen tényezők közvetíthetik a versengés hatását a kreativitásra?**

Eredményeink szerint az önbevalláson alapuló munkahelyi kreativitás a konstruktív versengéssel szignifikáns pozitív kapcsolatban áll, míg a destruktív versengéssel tendencia-szintű pozitív korrelációt mutat. Így második hipotézisünk részleges alátámasztást nyert. A konstruktív versengés feltételezéseinknek megfelelően pozitív összefüggésben állt a munkahelyi kreativitással. A konstruktív versengést meghatározó önfejlesztési és hatékonyság-növelési motiváció (Tjosvold és mtsai, 2006; Orosz és mtsai, közlésre elfogadva) valószínűsíti, hogy a versengés ezen fajtájára jellemző a belső motiváció (Reeve és Deci, 1996). A belső motiváció a kreativitás alappillére (Amabile és Pillemer, 2012): a belső késztetéssel végzett tevékenységekre magas szintű kreativitás jellemző. Továbbá a konstruktív versengésre jellemző bizalmas légkör (Fülöp, 1995) jó kommunikáció (Orosz és mtsai, közlésre elfogadva) és a felek közötti jó kapcsolatok (Tjosvold és mtsai, 2003) egy hatékony információ-áramlással jellemezhető szervezeti klímára utalnak. Az információ, valamint a tudás hozzáférhetősége mind szervezeti (Amabile és mtsai, 1996), mind információ-feldolgozási szempontból (Dietrich, 2004; Simonton, 2003, 2010) jótékony hatással bír a kreativitásra nézve. Emellett a konstruktív versengés során átélt pozitív érzelmek (Tjosvold és mtsai, 2003; Orosz és mtsai, közlésre elfogadva) a kognitív rugalmasságot növelve, és az asszociációk lazaságát fokozva (Amabile és mtsai, 2005; Baas és mtsai, 2008) is képesek a munkahelyi kreativitás növelésére.

Várakozásainkkal ellentétben a destruktív versengés tendencia-szintű, gyenge pozitív kapcsolatban állt a munkahelyi kreativitással. Feltételezhetőleg a destruktív versengés hatását a kreativitásra nem a konstruktív versengés esetén felvázolt tényezők közvetítik. Thatcher és Brown (2010) felvetették, hogy a gyengébb hatásfokú kommunikáció növeli a szervezeti kreativitást.

Kutatásukban a szervezeti kommunikációs formák munkavállalói kreativitásra gyakorolt hatását derítették fel. Eredményeik szerint a közvetett kommunikáció (pl. telefon, e-mail) használata pozitív kapcsolatban áll a kreativitással. A szerzők értelmezése szerint a hiányosan kézhez kapott üzenetek az egyéneket egy új értelmezés kialakítására kényszerítik. Ez a közös háttértudás megléte esetén kedvez a munkahelyi kreatitásnak, hiszen önkénytelenül újragondolásra kerülnek az üzenetek, miközben az alapfogalmak egyértelműek a felek számára. Elképzelhető, hogy a destruktív versengő légkörre jellemző gyenge kommunikáció és bizalmatlanság (Fülöp, 1995, 2006) hasonlóképpen emeli a munkahelyi kreativitás szintjét. Eredményeinket értelmezhetjük a destruktív versengésre jellemző érzelmek fényében is. A romboló hatású kompetitív szituációkra jellemző a düh, és az irigység átélése (Fülöp, 1995). Baas és munkatársainak (2008) hangulati állapotok kreativitásra gyakorolt hatását tárgyaló metaelemzése szerint, a düh esetenként a boldog és az ellazult hangulathoz viszonyítva több kreativitást eredményez. Valószínűsíthető, hogy a destruktív versengés során megtapasztalt düh is hozzájárul a kreativitás szintjének növekedéséhez. Mindezek mellett a romboló hatású versengés során fellépő tisztességtelenség, valamint a fair play hiánya (Fülöp, 1995; Tjosvold és mtsai, 2003, 2006) is paradox módon erősítheti a munkahelyi kreativitást: ugyanis ezen jegyek a szabályok megkerülését, a normák áthágását vonják magukkal. A „rosszindulatú kreativitás” gondolata egy új megközelítés a téma szakirodalmában: két friss vizsgálati eredmény is igazolja a felvetés potenciális jogosultságát. Gino és Ariely (2012) vizsgálatosorozatukban többszörösen kimutatták, hogy a tisztességtelenség, illetve annak utólagos igazolása pozitív együtt járást mutat a kreativitással. Beaussart és munkatársai (közlésre elfogadva) tanulmánya szerint a kreativitás a tisztességtelen viselkedéssel és a morális integritás hiányával pozitív összefüggésben áll. A szabályok áthágását megengedő, destruktív versengő légkör kézenfekvő módon kedvez a kreatitásnak, hisz annak lényegi eleme a formális, megszokott, normatív gondolkodásmód áttörése (Cates, 1997).

Mit üzen kutatásunk a szervezetükben a kreatív munkahelyi légkör megteremtésére törekvő vezetők számára? Az eredmények szerint a kreativitás kiemelkedően elősegíti a munkacsoport megfelelő klímája: vezetői cél lehet a konstruktív vita bátorítása és szabályozása, a bizalmas, segítőkész kultúra erősítése, és a munka iránti elköteleződés fokozása. További eredményeink szerint a konstruktív versengési légkör is kedvez a szervezeti kreatitásnak. Mivel lehet segíteni a konstruktív versengés kialakulását? Orosz és munkatársainak tanulmánya (Orosz és mtsai, közlésre elfogadva) szerint az erőforrások nyíltsága, a kollégák közötti jó kapcsolat, a versengésre vonatkozó külső nyomás hiánya, és a versengés kimenetele felett érzett kontroll fontos, vezetők által szabályozható tényezők. A konstruktív versengés jótékony hatása mellett további érv, hogy eredményeink szerint nem rontja a produktivitást. Bár vizsgálatunk tanulsága szerint a destruktív versengés is pozitív kapcsolatban áll a munkahelyi kreativitással, a destruktív versengés ismert árnyoldala (Fülöp, 1995, 2006) miatt ennek előidézését kerülendőnek tartjuk.

Tisztában vagyunk kutatásunk azon hiányosságával, hogy a jelenleg rendelkezésre álló mintanagyság és diverz mintaösszetétel az eredmények érvényességét jelentősen limitálja. Célunk, hogy minél több kis- és középvállalkozás, valamint Magyarországon jelenlévő multinacionális vállalat vegyen részt kutatásunkban. Így a jelen tanulmány egy hosszú adaptációs folyamatról szolgáltat pillanatképet.

Jövőbeni kutatások során érdemes lehet figyelmet fordítani a versengés, és a kreativitás szempontjából relevánsnak tekinthető egyéni különbségek mérésére is. A versengés motivációra, érzelmekre – s ezáltal közvetve a kreativitásra gyakorolt hatását – mediálhatják a versengéssel kapcsolatos kognitív sémák (De Dreu – Nijstad, 2008), a hiperversengés vs. az önfejlesztő versengés személyiségdimenziója (Ryckman és mtsai, 1990, 1996), az információ feldolgozására irányuló motiváció (De Dreu – Nijstad, 2008), valamint a munkavállaló önértékelése (Thatcher – Brown, 2010) is. A jövőben ezen tényezők összefüggésrendszerének feltérképezésével tovább finomíthatjuk a szervezetekben megjelenő versengés egyénekre gyakorolt hatásának megértését és előrejelzését.

## SUMMARY

### ORGANIZATIONAL CREATIVITY FROM THE PERSPECTIVE OF CONSTRUCTIVE AND DESTRUCTIVE COMPETITION

*In an ever-changing, strongly performance-oriented environment, it is essential for an organization to be innovative. However, innovation cannot exist without creativity. The aim of our questionnaire-based study is to explore the factor structure of the Hungarian version of the KEYS – Assessing the Climate for Creativity Questionnaire, and to investigate the correlations between the climate for competition and the climate for creativity. The factor structure of the questionnaire was examined first with exploratory, then with confirmatory factor analysis on the data collected from 190 ( $F = 99$ ) employees. According to the results, a five factor model (Efficient leadership, Accessible resources, Time pressure, Facilitating team climate, Rigid top management) consisting of 23 items has shown the best model fit, with good internal consistency. Moreover, we discriminated between scales assessing constructive and destructive competitive climate, which both are associated with the five dimensions of climate for creativity. Additionally, there is a positive relationship between constructive competition and perceived organizational creativity. The results indicate that perceived competitive climate – especially the constructive one – can be an important ingredient of creativity, as it can predict creativity independently of well established factors of organizational creativity.*

**Keywords:** Creativity, KEYS, Amabile, Constructive and Destructive Competition, EFA, CFA

## IRODALOM

- ABBEY, A., DICKSON, J. W. (1983): R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26. 362–368.
- ABRA, J. (1993): Competition: Creativity's vilified motive. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 119. 291–343.
- ALBRECHT, T. L., HALL, B.J. (1991): Facilitating talk about new ideas: The role of personal relationships in organizational innovation. *Communication Monographs*, 58. 273–288.
- ALLEN, T. J., LEE, D. M., TUSHMAN, M. L. (1980): R&D performance as a function of internal communication, project management, and the nature of the work. *IEEE Transactions*, 27. 2–12.
- AMABILE, T. M. (1979): Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37. 221–233.
- AMABILE, T. M. (1982): Children's artistic creativity: detrimental effects of competition in a field setting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8. 573–578.
- AMABILE, T. M. (1983): *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- AMABILE, T. M. (1985): Motivation and Creativity: Effect of Motivational Orientation on Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48. 393–399.
- AMABILE, T. M. (1988): A model of creativity and innovation in organizations. In STAW, B. M., CUMMINGS, L.L. (eds): *Research in organizational behavior*, 10. 123–167. Greenwich, CT: JAI Press.
- AMABILE, T. M. (1993): Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3. 185–201.
- AMABILE, T. M. (1997): Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40. 39–58.
- AMABILE, T. M., BARSADE, S. G., MUELLER, J. S., STAW, B. M. (2005): Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50. 367–403.
- AMABILE, T. M., CONTI, R. (1999): Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing. *The Academy of Management Journal*, 42. 6. 630–640.
- AMABILE, T. M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J., HERRON, M. (1996): Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 5. 1154–1184.
- AMABILE, T. M., GITOMER, J. (1984): Children's artistic creativity: Effects of choice in task materials. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10. 209–215.
- AMABILE, T. M., HILL, K. G., HENNESSEY, B. A., TIGHE, E. (1994): The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66. 950–967.
- AMABILE, T. M., PILLEMER, J. (2012): Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46. 1. 3–15.
- ANDERSON, N. R., WEST, M. A. (1998): Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behaviour*, 19. 235–258.

- ANDREWS, F. M., FARRIS, G. F. (1972): Time pressure and performance of scientists and engineers: A five-year panel study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 185–200.
- BAAS, M., DE DREU, C., NIJSTAD, B. (2008): A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, 134, 6, 779–806.
- BAER, M., LEENDERS, R.T. A.J., OLDHAM, G.R., VADERA, A. K. (2010): Win or lose the battle for creativity: The power and perils of intergroup competition. *Academy of Management Journal*, 53, 4, 827–845.
- BAILYN, L. (1985): Autonomy in the industrial R&D laboratory. *Human Resource Management*, 24, 129–146.
- BEATON, D. E., BOMBARDIER, C., GUILLEMIN, F., FERRAZ, M. B. (2000): Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25, 31, 86–91.
- BEAUSSART, M. L., ANDREWS, C. J., KAUFMAN, J. C. (közlésre elfogadva): Creative liars: The relationship between creativity and integrity. *Thinking Skills and Creativity*.
- BHARADWAJ, S., MENON, A. (2000): Making innovation happen in organizations: Individual mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management*, 17, 424–434.
- BROWN, T. A. (2006): *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford.
- CATES, C. (1979): Beyond muddling: Creativity. *Public Administration Review*, 39, 527–532.
- CATTELL, R. B. (1966): The Scree Test for the Number of Factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245–276.
- CHEN, K. H., YIEN, J.M., HUANG, C.J. (2011): The Perceived Leader Support Behavior for Subordinate's Creativity: The Moderating Effect of Trust. *Journal of Social Sciences*, 7, 2, 257–264.
- CLARK, L. A., WATSON, D. (1995): Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7, 309–319.
- COADE, N. (1999): *Be Creative: The Toolkit for Business Success*. India: International Thoson Business Press.
- CONTI, R., COLLINS, M. A., PICARIELLO, M. L. (2001): The impact of competition on intrinsic motivation and creativity: considering gender, gender segregation and gender role orientation. *Personality and Individual Differences*, 30, 1273–1289.
- CUMMINGS, L.L., (1965): Organizational climates for creativity. *Journal of the Academy of Management*, 3, 220–227.
- DECI, E. L., RYAN, R.M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DELBECQ, A. L., MILLS, P.K. (1985): Managerial practices that enhance innovation. *Organizational Dynamics*, 14, 1, 24–34.
- DESS, G. G., PICKENS, J.C. (2000): Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28, 18–34.
- DEWETT, T. (2007): Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management*, 37, 197–208.

- DIETRICH, A. (2004): The cognitive neuroscience of creativity. *Psychonomic Bulletin & Review*, 11, 6. 1011–1026.
- EKVALL, G. (1996): Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 1. 105–123.
- EKVALL, G., ARVONEN, J., WALDENSTRÖM-LINDBLAD, I. (1983): *Creative Organizational Climate: construction and validation of a measuring instruments* (Report 2.). Stockholm, Sweden: FA radet, The Swedish council for management and organizational behaviour.
- ETTLIE, J. E. (1983): Organizational policy and innovation among suppliers to the food-processing sector. *Academy of Management Journal*, 26. 27–44.
- FÜLÖP M. (1995): *A versengésre vonatkozó tudományos és implicit elméletek*. Kandidátusi értekezés, MTA.
- FÜLÖP, M. (2006): Egyéni és csoportos versengés a szervezetekben. In MÉSZÁROS A. (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelentésvilága*. Miskolc: Z-Press Kiadó. 194–232.
- FÜLÖP, M. (2008): Paradigmaváltás a versengéskutatásban. *Pszichológia*, 28, 2. 113–140.
- FÜLÖP, M., OROSZ, G. (2006): *The perception of economic competition and the competitive strategies of Hungarian business people*. IAREP-SABE Paris, July 5–9 (1–12). Conference Proceedings, CD-ROM.
- GETZELS, J. W., CSIKSZENTMIHALYI, M. (1976): *The creative vision: A longitudinal study of problem-finding in art*. New York: Wiley-Interscience.
- GINO, F., ARIELY, D. (2011): The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 3. 445–459.
- GUTTMAN, L. (1954): Some necessary conditions for common-factor analysis. *Psychometrika*, 19. 149–161.
- HARACKIEWICZ, J. M., BARRON, K.E., ELLIOT, A.J. (1998): Rethinking achievement goals: When are they adaptive for college students and why? *Educational Psychologist*, 33. 1–21.
- HU, L., BENTLER, P. M. (1999): Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6. 1–55.
- INSEL, P. M., MOOS, R. H. (1975): *Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- ISAKSEN, S. G., LAUER, K.J. (2002): The climate for creativity and change in teams. *Creativity and Innovation Management*, 11. 74–86.
- ISAKSEN, S. G., LAUER, K. J., EKVALL, G. (1999): Situational outlook questionnaire: A measure of the climate for creativity and change. *Psychological Reports*, 85. 665–674.
- JOHNSON, D. W., JOHNSON, R. T. (1974): Instructional structure: Cooperative, competitive, or individualistic. *Review of Educational Research*, 44. 213–240.
- KAISER, H. F. (1960): The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20. 141–151.
- KANTER, R. M. (1983): *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- KIMBERLEY, J. R. (1981): Managerial innovation. In NYSTROM, P. C., STARBUCK, W. H. (eds): *Handbook of organizational design* (84–104). New York, NY: Oxford University Press.

- KIMBERLEY, J. R., EVANISKO, M. J. (1981): Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689–713.
- KING, N., WEST, M. A. (1985): *Experiences of innovation at work*. SAPU memo no. 772. University of Sheffield, Sheffield, England.
- MATHISEN, G. E., EINARSEN, S. (2004): A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations. *Creativity Research Journal*, 16, 1. 119–140.
- NUNNALLY, J. C. (1978): *Psychometric theory*. 1–2. New York: McGraw-Hill.
- OROSZ, G., SALAMON, J., MAKKAI, A., TURCSIK, Á. B. (közlésre elfogadva): Konstruktív versengés az autópiacon szervezetekben. *Alkalmazott Pszichológia*. 2013/3. 5–32.
- ORPEN, C. (1990): Measuring support for organizational innovation: A validity study. *Psychological Reports*, 67. 417–418.
- PAOLILLO, J. G., BROWN, W. B. (1978): How organizational factors affect R&D innovation. *Research Management*, 21. 12–15.
- PARNES, S. J. (1964): Research on developing creative behavior. In TAYLOR, C.W. (ed.): *Widening horizons in creativity*. New York: Wiley. 145–169.
- PARNES, S. J., MEADOW, A. (1959): Effects of brainstorming instructions on creative problem solving of trained and untrained subjects. *Journal of Educational Psychology*, 50. 171–176.
- REEVE, J., DECI, E. L. (1996): Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1. 24–33.
- RYCKMAN, M. R., HAMMER, M., KACZOR, L. M., GOLD, J. A. (1990): Construction of a Hypercompetitive Attitude Scale. *Journal of Personality Assessment*, 55. 3–4. 630–639.
- 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.
- SCHREIBER, J. B., STAGE, F. K., KING, J., NORA, A., BARLOW, E. A. (2006): Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99. 323–337.
- SIEGEL, S. M., KAEMMERER, W. F. (1978): Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63. 553–562.
- SIMONTON, D. (2003): Scientific creativity as constrained stochastic behavior: the integration of product, person, and process perspectives. *Psychological bulletin*, 129, 4. 475–494.
- SIMONTON, D. (2010): Creative thought as blind-variation and selective-retention: combinatorial models of exceptional creativity. *Physics of life reviews*, 7, 2. 156–179.
- SOO, C., DEVINNEY, T., MIDGLEY, D., DEERING, A. (2002): Knowledge management: Philosophy, processes, and pitfalls. *California Management Review*, 44. 129 – 150.
- TABACHNIK, B. G., FIDELL, L. S. (2001): *Using multivariate statistics*. 1–4. Boston: Allyn & Bacon.
- THATCHER, S. M. B., BROWN, S. A. (2010): Individual creativity in teams: The importance of communication media mix. *Decision Support Systems*, 49. 290–300.
- TJOSVOLD, D., JOHNSON, D. W., JOHNSON, R., SUN, H. (2003): Can interpersonal competition be constructive within organizations? *Journal of Psychology*, 137. 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. 87–99.
- TUSHMAN, M., O'REILLY, C. A. (1997): *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- TUSHMAN, M. L., NELSON, R. R. (1990): Introduction: Technology, organizations, and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35. 1–8.
- VAN DE VEN, A. H., FERRY, D. L. (1980): *Measuring and assessin organizations*. New York: Wiley.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E., GRIFIN, R. W. (1993): Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 2. 93–321.



## MELLÉKLETEK

1. melléklet. A résztvevők szakterület, szervezeti szint és munkaviszony szerinti százalékos megoszlása

Adminisztratív szolgáltatás, számvitel	6.8%	13 fő
Általános ügyvezetés, cégirányítás	9.5 %	18 fő
Anyaggazdálkodás és beszerzés	0.5 %	1 fő
Biztonsági/védelmi szolgáltatások	0.5 %	1 fő
Egészségügy	4.7 %	9 fő
E-kereskedelem/ web	0.5 %	1 fő
Karbantartás	1.1 %	2 fő
Információ technológia (IT)	7.3 %	12 fő
Jogi-és szabályozásbeli ügyek	1.6 %	7 fő
Kommunikáció	1.6 %	2 fő
Kutatás és fejlesztés	5.3 %	10 fő
Marketing	1.6 %	7 fő
Mérnök	2.2 %	3 fő
Projektvezetés	2.1 %	4 fő
Személyügy (HR)	2.1 %	4 fő
Termelés/Feldolgozás (mint a cég alaptevékenysége)	5.8 %	11 fő
Kereskedelem	6.3 %	12 fő
Szolgáltatás (mint a cég alaptevékenysége)	10.5 %	20 fő
Pénzügy	13.2 %	25 fő
Oktatás	10.0 %	19 fő
Egyéb	4.7 %	9 fő

Vezető tisztségviselő	2.6 %	5 fő
Cégvezető	13.2 %	25 fő
Felső vezető	8.9 %	17 fő
Középvezető	14.7 %	28 fő
Alsó vezető	5.8 %	11 fő
Szellemi állományban lévő senior munkatársak	8.9 %	17 fő
Szellemi állományban lévő alkalmazottak	36.8 %	70 fő
Fizikai dolgozó	4.7 %	9 fő
Egyéb	4.2 %	8 fő

## 2. melléklet. Munkahelyi versengés kérdőív

0-5 év között	48.9 %	93 fő
6-10 év között	18.4 %	35 fő
11-15 év között	13.2 %	25 fő
16-20 év között	6.8 %	13 fő
Több mint 20 éve	12.6 %	24 fő

1	2	3	4	5
<b>Soha</b>	<b>Néha</b>	<b>Gyakran</b>	<b>Mindig</b>	<b>Nem értékelhető</b>
<i>A jelenlegi munkakörnyezetére soha, vagy szinte soha nem igaz.</i>	<i>A jelenlegi munkakörnyezetére néha igaz.</i>	<i>A jelenlegi munkakörnyezetére gyakran igaz.</i>	<i>A jelenlegi munkakörnyezetére mindig, vagy majdnem mindig igaz.</i>	

A következő 11 kérdés a *munkahelyi versengéssel* kapcsolatos. A válaszadáshoz kérem, használja az alábbi válaszlehetőségeket annak jellemzésére, hogy **leggyakrabban miként észleli, vagy milyen benyomása van a jelenlegi munkakörnyezetéről**. Ha nincs elegendő információja ahhoz, hogy a valóságnak megfelelő választ adjon, válassza a „**Nem értékelhető**” lehetőséget.

1. A munkakörnyezetemben a versengés építő jellegű.	1 2 3 4 5
2. A munkakörnyezetemben a kollégák versengés során tisztességtelenül kihasználják ellenfelük gyenge pontjait.	1 2 3 4 5
3. A munkakörnyezetemben versengés során mindenki nyerhet.	1 2 3 4 5
4. A munkakörnyezetemben a versengés során a kollégák hátráltatják egymást.	1 2 3 4 5
5. A munkakörnyezetemben a versengés segít az embereknek kibontakoztatni a képességeiket.	1 2 3 4 5
6. A munkakörnyezetemben a versenyhelyzetekre jellemző, hogy csak néhány ember érheti el a célt, és sokan vesztenek.	1 2 3 4 5
7. A munkakörnyezetemben a versengés során a kollégák megszegik a szabályokat.	1 2 3 4 5
8. A munkakörnyezetemben a versengés végeredménye a felek képességein és erőfeszítésein múlik.	1 2 3 4 5
9. A munkakörnyezetemben a versengés során a kollégák zavarják egymást.	1 2 3 4 5
10. A munkakörnyezetemben a versengés romboló hatással van a kollégák közötti kapcsolatra.	1 2 3 4 5
11. A munkakörnyezetemben a versengés során a kollégák minden áron le akarják győzni egymást.	1 2 3 4 5