Szegedi Tudományegyetem

Gazdaságtudományi Kar

Közgazdaságtani Doktori Iskola

Derecskei Anita

Szervezeti kreativitás

A szervezeti kreativitás és az azt befolyásoló tényezők a magyar vállalatok körében

Doktori értekezés

Témavezető:

Prof. Dr. Hámori Balázs Csc
SZTE GTK DI
Gazdaságpszichológiai alprogram

Budapest, 2014

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék 2
Bevezetés 2
Kutatási kérdések 6
1. Kreatívan a kreativitásról 9
1.1. A kreativitás szakirodalmának nagyon rövid összegzése 9
1.1.1. A kreativitás négy P-je 10
1.1.2. Kreativitás szintjei 13
1.1.3. A kreativitás definíciók csoportosítása 14
1.1.4. Lehatárolás 17
1.2. Tartalomelemzés eredményei röviden 18
1.3. Munkadefiníció 21
2. Szervezett kreativitás - Kreativitás a gazdaságtudományban (szakirodalmi elemzés) 23
2.1. Tényleg ennyire fontos? - A témaválasztás indoklása 23
2.2. Egy csöppnyi történelem 25
2.3. A szervezeti kreativitás nem szervezeti innováció 28
2.4. Számunkra mi a szervezeti kreativitás 30
2.5. Kutatási irányok 33
2.6. Modellek 33
3. Komponensek – a szervezeti kreativitás elemei (szakirodalmi elemzés) 51
3.1. Személyes jellemzők (egyéni szint) 53
3.2. Munka karakterisztikája illetve a munkavégzés helye (egyén és munka) 62
3.3. A munkacsoport kreativitást befolyásoló jellemzői (csoportos szint) 63
3.4. A szervezet szintje 69
3.5. Külső piaci kapcsolatok (piac szintje) 71
4. Fókuszcsoportos beszélgetések (kvalitatív kutatás) 73
4.1. A fókuszcsoportos kvalitatív kutatásról, mint módszerről 73
4.2. A minták részletes bemutatása 75
4.3. Elemzési technikák 77
4.4. Eredmények 77
4.5. Összefoglalás 93
5. Szervezeti kreativitás modellünk (elméleti keret) 96
6. A modellünk tesztelése (Kérdőívelemzés kvantitatív technikákkal) 101
6.1. Kvantitatív kutatásokról (Módszertani háttér) 101
6.2. Kérdőív összeállítása és tesztelése 102
6.2.1. Elemzéshez használt szoftverek 103
6.3. Minta bemutatása (I. Blokk) 103

6.3.1. A válaszadókat foglalkoztató cégek 104
6.3.2. A válaszadók vizsgálata 106
6.4. A kérdőív logikai felépítése: 109
6.5. Elemzés módszertana 110
6.6. Hipotézisek vizsgálata 114
6.6.1. A munkahelyi jellemzők (II. Blokk) 114
6.6.2. Egyéni vélemények és tapasztalatok 162
6.6.3. T3. vizsgálata: Munka és személyes jellemzők megítélése (VI. Blokk) 168
6.7. Kérdőív kutatás eredményeinek összegzése 175
Összegzés 176
Konklúziók 180
Problémák, hiányosságok 184
Gyakorlati alkalmazhatóság 185
Jövőbeni kutatási irányok 187
Felhasznált szakirodalmak 188
Mellékletek 201
Absztrakt 202
I. Kreatívan a kreativitásról (Szakirodalmi elemzés) 203
II. Nekünk mi a kreativitás? (Tartalomelemzés) 245
III. Ami a második fejezetből kimaradt - A szervezeti kreativitás további modelljei 270
IV. Ami a negyedik fejezetből kimaradt 273
V. Fókuszcsoportos beszélgetések háttéranyagai 282
VI. Kérdőíves lekérdezés háttéranyagai 300

Bevezetés

„A kreativitást olykor tévesen azonosítják a szokatlan, ám teljesen értelmetlen dolgok létrehozásával. A valódi kreativitás azonban nem abban nyilvánul meg, hogy a tégla alkalmazásának kitaláljuk száz újabb módját, hanem az új problémák megoldására való képességben, abban, hogy felismerünk általános elveket, és helytálló magyarázó elméletet alkotunk."
(Stuart Shuterland, 2010)

A www.phdcomics.com egyik karikatúrája[1] a PhD tanulmányokat a házassággal hasonlítja össze, én pont az esküvőmmel egy időben köteleztem el magam a kreativitás tudományos kutatása iránt és kezdtem el a PhD tanulmányaimat.

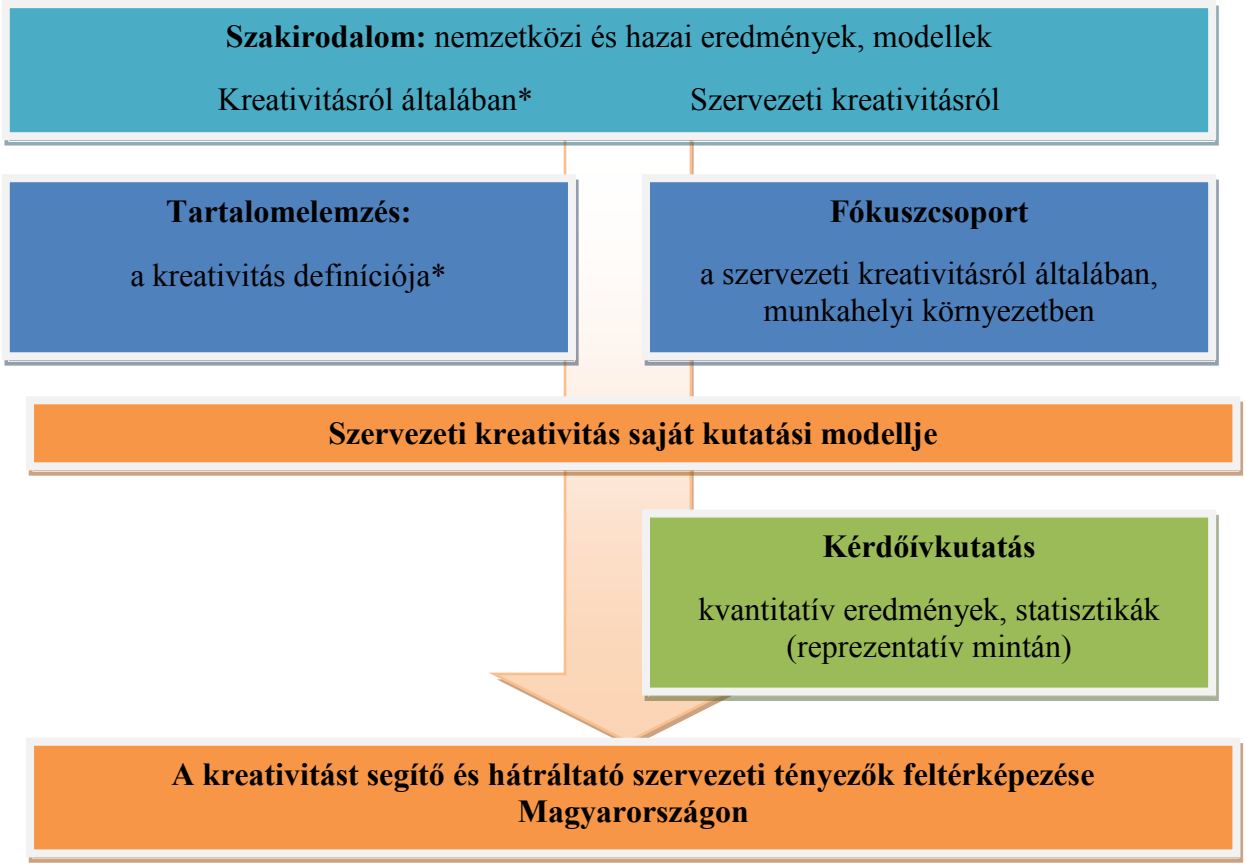
Kezdetben el tudtam helyezni a kreativitást a kognitív pszichológia területén és éreztem, hogy kiemelt helye van a gazdaságtudományokban is, még ha a klasszikus mainstream irányzatokban nem is szerepel. Az első akadály volt a legnehezebb, a leggyakoribb kérdés arra irányult, hogy tisztázzam számomra mi is a kreativitás. Jóllehet a fogalom definíciójának ilyen alapos vizsgálatát és ilyen részletes bemutatását nem terveztem a disszertációban. Szembesülnöm kellett vele, hogy elkerülhetetlen a definíció pontos szakirodalmi áttekintése és ilyen részletes bemutatása. Így tudtam csak „arra a kreativitásra" összpontosítani, ami valóban érdekel. Így ez a dolgozat „2in1" abban az értelemben, hogy nem csupán a címben szereplő szervezeti kreativitást vizsgálja, hanem nagyon részletes szakirodalmi és empirikus kutatást is folytat a kreativitás fogalmáról. Sokszor féltem attól, hogy elszakadok a valós üzleti élettől, ezért is igyekeztem megkérdezni azokat a szakembereket, akik nap mint nap abban a világban élnek, amelyet a szakirodalom modellez. Ma már tudom, pontosan hol is van rá szükség, és azt is tudom hogyan és miként használják ezt a kifejezést. A fő kutatási célom azonban nem ez volt, azt szerettem volna megtudni, hogyan jelenik meg és hogyan befolyásolható, irányítható (menedzselhető) és hasznosítható a kreativitás az üzleti életben. Az alkotó kreativitás érték, ez köztudott. Azt gondolhatjuk, hogy ha mindenkiben rejtőzik egy ilyen kincs és ingyen, akkor miért vannak sikertelen cégek. Nem állítom, hogy mindenre gyógyír a kreativitás, de az innováció egyik szülője és minden nevelés (jelen esetben motiváció) kérdése is. Ezért azt kutattam, hogy mely pontokon, milyen mértékben és hogy jelenik meg, ezáltal hogyan irányítható a kreativitás. Mi kell ahhoz, hogy megjelenjen és meg is valósuljon? Melyek azok az egyéni, csoportos, munkahelyi, szervezeti jellemzők, amelyek hatnak rá, és ezek milyen mértékben vannak jelen ma Magyarországon[2].

Látható lesz, hogy a dolgozat hosszú, az eredeti téma mellett egy része a kreativitás fogalmának vizsgálatára irányul, ami mint említettem később került a dolgozatba. A terjedelem másik oka az, hogy szerettem volna minél többféle módszert kipróbálni. Sok időt töltöttem azzal, hogy a vizsgálni kívánt kérdést megfelelő módszerrel derítsem fel és igényes alapossággal végezzem el a statisztikai elemzéseket. Szerettem azt a változatosságot, ami az empirikus kutatást övezte és nagyon sokat tanultam is belőle.

Azt tapasztaltam, hogy a kreativitás, mint kutatási téma a lelkesedésemmel együtt nyer növekvő aktualitást[3], példának okáért 2009. a kreativitás és innováció éve volt az EU-ban. Igaz sajnos - a gazdasági válság miatt - sem kapott olyan mértékű figyelmet ez a törekvés,

[1] http://www.phdcomics.com/comics/archive.php?comicid=1296 letöltve: 2013-02-01.
[2] Mivel a kvantitatív elemzés mintája több szempontból reprezentatív, a kapott eredmények általánosíthatóak.
[3] Ennek bizonyítása a 2. fejezetben kapott helyet.

mint amilyet megérdemelt volna. Egyébként is azt tapasztaltam, hogy ameddig a szervezeti kreativitás témája virágzik „nyugaton”, igazi iparággá nőtte ki magát, addig magyarul még csak a fogalmat sem használják vagy nem megfelelően. Pedig igenis indokolt lenne ezzel foglalkozni, ebben van a jövőnk. Egyik jelentős ok, hogy az innováció a kreativitással kezdődik, ma pedig az innováció mentheti meg, mozgatja és élteti a gazdaságot. Ismernünk kell azokat a tényezőket, amelyek ezt a kreativitást befolyásolják, használni kell ezt a tudást és ezáltal innválni. Természetesen szem előtt kellett tartanom, hogy ez egy tudományos munka. Így sok-sok szaktekintély neve és munkája, részletes statisztikai elemzések, számos hipotézis vizsgálat és még több táblázat, ábra kísért. Az áttekinthetőség és a precíz megvalósítás érdekében, már a kutatás megkezdése előtt felvázoltam a kutatás menetét. Úgy gondolom, úgy tudunk igazán megismerni egy problémát, ha alaposan és több oldalról is körbejárjuk azt. Ezért is igyekeztem minél több módszerrel felderíteni a témát, mind amellett a disszertáció kitűnő terep volt ahhoz, hogy minél több módszertant próbáljak ki, használjak.



*-gal jelölt rész az I. II. mellékletben kapott helyet.

1. ábra A kutatás menete
Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás menete főként logikai (nem pedig időrendi) sorrendet mutat, mert például a fókuszcsoportos kutatások egy része már rég lezajlott, mire tisztázódott bennem, hogy a kreativitás fogalmát mélyebben (empirikusan) is meg kell vizsgálnom, mielőtt az azt befolyásoló környezeti tényezőket kezdem felmérni. Így a baloldali ág, a kreativitás definíciójának kutatása később került a folyamatábrába. Azonban a dolgozat felépítése és szerkezete is a fenti a logikai íven alapszik. A szakirodalmi feldolgozásban a kreativitás fogalmának tisztázása után térek csak rá a szervezeti kreativitásra általánosságban, majd szedem szét komponenseire a nemzetközi modelleket és építem fel a sajátomat.

Sajnos a disszertáció terjedelme limitált, így a kreativitás fogalmának részletes és teljes körű elemzése az I. és II. mellékletben kapott helyet. Itt térek ki a kreativitás fogalmának gyakorlati értelmezésére és használatára is, megvizsgálom, hogy valóban úgy használják és értik a célcsoportomat képező gyakorlati szakemberek a fogalmat, ahogyan a szakirodalmak alapján én is behatároltam. Hogy mely komponensek kerültek a saját kreativitás modellembe azt is, a szakirodalom mellett, a megkérdezettek válaszaira (fókuszcsoportos beszélgetésekre) alapoztam.

A dolgozat hosszú ideig készült és akármilyen kutatásról is legyen szó, az önálló tudományos munka közel sem elefántcsonttoronyba zárt magányos tevékenység, így a következő fejezetekben a dolgozat nyelvezetében át is térek majd a többes szám használatára.

Ehelyen szeretném megköszönni mindazok segítségét, akik végig segítették munkámat. Nagyon sokat tanultam Dr. Szabó Katalin Professzor Asszonytól és Dr. Hámori Balázs Professzor Úrtól, az általuk vezette kutatások keretében. Nagy megtiszteltetésnek érzem, hogy velük vehettem részt a TÁMOP 4.2.1. B 09/1/KMR-2010.0005 „A tudás alapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei" című kutatásban. Hasznosak, tanulságosak és élvezetesek voltak a rendszeres kutatói megbeszélések, a kutatás keretén belül vehettem fel a második fókuszcsoportos beszélgetés anyagát is. Köszönöm a kutatásban résztvevő többi csoporttagnak is a tanácsokat, biztatást és segítséget. A dolgozat első részében és a fókuszcsoportos elemzéseknél kaptak helyet azok az eredmények, amelyek az említett kutatás keretein belül zajlottak.
A dolgozat nagyobb része azonban a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KM-2010-0005 „A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége" címet viselő alprojektjének „Üzleti szféra" műhely keretén belül készült. A kutatói megbeszélések sokat formáltak a szemléletemen, csiszoltak stílusomon és hozzájárultak tudásomhoz, mindezért hálás köszönettel tartozom a kutatás vezetőjének, Zoltayné Dr. Paprika Zita Professzor Asszonynak. Ő bátorított és segített abban is, hogy kipróbálhassam, és úgy használhassam a tartalomelemzés technikáját, hogy annak segítségével valóban tudományos eredményeket kapjunk. A kutatás során vettük fel azt a több mint száz választ, ami segítette a kreativitás fogalmának megfelelő használatát. Az eredményes és sikeres közös munka során sikerült egy nemzetközi kutatásba is becsatlakoznunk, így a kapott eredmények nemzetközi összehasonlításra is lehetőséget adtak. A kutatócsoport másik tagja, Dr. Nagy Viktor, munkahelyemen, az Óbudai Egyetemen is közeli munkatársam, statisztikai elemzések során bármikor segítségül fordulhattam hozzá.
A munkahelyemen kapott támogatások nélkül nem tudtam volna ilyen friss, szakmai, nemzetközi irodalomhoz jutni, konferenciákon részt venni vagy elérni a reprezentatív és nagyszámú mintát. Itt is sok embernek tartozom hálás köszönettel.
Már a jelentkezésemkor is ez a téma izgatott, így tudatosan választottam az Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának Doktori Iskolájában a Gazdaságpszichológia alprogramot. Hasonlóan a házasságomhoz ez is nagyszerű döntésnek bizonyult, mérhetetlenül sok hasznos segítséget kaptam az itt oktató Professzoroktól és az itt hallgató Társaktól. Ahhoz, hogy tudjam használni és biztos kézzel használjam is a kutatási módszereket és megfelelően tudjam prezentálni a kapott eredményeket, a SZTE GTK Doktori Iskolájában eltöltött évek segítettek hozzá, az itt oktató és velem együtt hallgató kollégák segítsége felbecsülhetetlen.

A dolgozat végső formájához igyekeztem felhasználni a munkahelyi védés során kapott opponensi bírálatokat és véleményeket, melyeket ezúton is köszönök.

A tanulás és kutatás folyamata sajnos nem egyenletes, az ember sokszor megtorpan, ilyenkor a családom lendített tovább a mélypontokon. Ők biztosították azt az érzelmi biztonságot és anyagi hátteret, amely nélkül már rég feladtam volna. Édesapám számtalanszor segített abban, hogy elmélyülhessek a munkában, míg ő a gyermekeimre vigyáz, Férjem mindig briliáns ötleteket adott és sokszor vállalta a kutatási alany mellett akár a sofőr szerepét is. Remélem a végső következtetések legalább annyiban fogják segíteni az ő menedzseri munkáit, mint az ő meglátásai, tapasztalatai segítették az én eredményeimet. De köszönet illeti a gyermekeinket, Nagymamákat és a többi családtagokat, ismerősöket is, akik végig megértő támaszt nyújtottak.

Remélem az első idézetnek sikerült megfelelnem és célomat elérve a valódi kreativitást ismerik meg az olvasók valamint helytálló magyarázatokat és használható, kreatívan megírt anyagot kapnak.

Kutatási kérdések

Fő kutatási kérdésünk magából a szervezeti kreativitás munkadefiníciójából fakad, célunk a szervezeti kreativitást befolyásoló tényezők és hatások vizsgálata. Felmérjük, mely tényezők lesznek hatással (és milyen irányú, mértékű ez a hatás) a szervezeti kreativitásra. Mivel a kreativitás folyamata szakaszokra bontható, feltételezzük, hogy az egyes tényezők hatásának erőssége eltér a szakaszok függvényében. Kutatási alanyunk a szervezeti keretek között tevékenykedő munkavállaló, akinek személyiségét is figyelembe kell vennünk, így a szervezeti kreativitásra ható észlelt tényezőket megfeleltetjük a kreatív egyént jellemző személyiségjegyekkel.

Vagyis kérdéseink a kreativitás kutatás klasszikus 4P[4] irányából közelíthetőek meg:

- A környezeti jellemzők (Press): Mely szervezeti tényezők hatását érzékelik a válaszadók a szervezeti kreativitásra (a munkavállaló kreativitására)?
- A kreativitás szakaszai (Process): Eltér-e a vizsgált tényező észlelt hatása a kreativitás kezdeti (ötletelés) és végső (megvalósítási) szakaszában?
- Az egyéni jellemzők (Person): Egymásra találnak-e mai magyar kreatív munkavállalók és a kreativitásnak teret engedő munkahelyek?
- A kreativitás eredményének (Product) megítélése az egyetlen, amellyel nem foglalkozunk, arra az innovációkutatásban találhatunk válaszokat. [5]

A bevezetőben már utaltunk a kutatásban elemzett összes problémára, ebben a részben ismét pontokba szedve egységesítjük, mely kérdésekre kaphat választ az olvasó.

A legfontosabb gondolat, ami elindított bennünket a kutatás útján, abból az elsőként csak megérzésnek nevezhető kérdésből fakadt, hogy van-e és hol van helye a kreativitásnak a gazdaságtanban. Az innováció fogalma a gazdaságtani tanulmányokból, a kreativitás fogalma pedig a pszichológiai tanulmányokból ismert, mindkét diszciplína irodalmában felmerül a másik jelenség, ezért tisztáznunk kellett a két fogalom különválasztása után, hol és hogyan is ragadható meg a kreativitás jelensége a gazdasági gyakorlatban és hogyan tanulmányozható tudományosan, végül a kapott eredmények hogyan építhetőek be a gazdaságtanba. Így a fő kutatási témánk:

A szervezeti kreativitás bemutatása és a szervezeti kreativitást befolyásoló tényezők feltérképezése a magyar üzleti életben.

Mivel ez egy igen összetett, és éppen ezért homályos kérdés; a témát több alponton keresztül közelítettük meg, majd az altémák szerint folytattuk kutatásainkat. Az így kapott válaszok rajzolják majd ki a magyar szervezeti kreativitást. Az alpontok (fejezetek) pedig az alábbiak:

[4] Product – Process – Person – Press.

[5] A prodoktum nélküli vizsgálat nem teljesen igaz, mivel az implementáció eredményével még foglalkozunk, de a tesztelt, piaci bevezetés előtt álló prototípussal már nem. Ennek egyik oka, hogy az innováció kreativitás nélküli megjelenhet, így az innovatív termék, mint prodoktum vizsgálata nem célunk. A másik ok, hogy a kreativitás eredményét nagyon sokféle technikával és (legalább három, vagy hét) szempont alapján mérik a különböző divergens gondolkodást feltérképező tesztek (pl. szokatlan használat teszt Torrance-től), mi azonban az értékítéletet nem vonjuk be a vizsgálódásba, attól mentesen vizsgáljuk a kreativitást segítő környezeti és egyéni jellemzőket. Feltételezzük, hogy a kreativitás eredményének ilyen megítélése már nem a szervezeti kreativitás vizsgálatába bevont egyén feladata. Ezért csak érintettük a munkadefiníciónkba a product oldalt.

1. A gazdasági szakemberek által használt kreativitás fogalom definíciója

   Az általánoslélektan, személyiséglélektan, és manapság leginkább a fejlődéslélektan minden műve kitér a kreativitásra, a pszichológiában ennek nagyon részletes és tetemes mennyiségű irodalma van. A gazdaságtudományokban pedig részletes irodalma van az innovációnak és szinte mindegyikben szerepel a kreativitás szó is. A vezetésszervezés, menedzsment anyagaiban is legalább egyszer felbukkan a kreatív, kreativitás kifejezés. Vagyis e két diszciplína kitűnően meríthet egymás eredményeiből. Azonban adódik a kérdés, hogy valóban ugyanarról van-e szó és mi is a kreativitás egyáltalán. Így első fejezetben választ kapunk arra, hogy:

   Mi a kreativitás? Mely formában használhatjuk a gazdaságtudományok területén? Hogyan határolhatjuk el ezt a definíciót az övező társdefinícióktól (mint innováció, intelligencia, tehetség stb.)?

   Igaz, ez a rész utólag a mellékletbe került, de fontosnak tartjuk azt a lehatárolást, ami a szerteágazó kreativitás definíciók közül, a gazdaságtudományban használható kreativitás definícióra fókuszál. A későbbiekben majd mindezt olyan tudományos besorolással tesszük érthetőbbé, mint a 4P oldalú vizsgálat vagy a kis c – nagy C különbsége.

2. A szervezeti kreativitás fogalma

   A nemzetközi szakirodalom böngészése során találtunk az „organizational creativity" (általunk szervezeti kreativitásnak fordított) kifejezésre. Ez volt az a terület, amit valóban kerestünk, ahol a pszichológiából megismert kreativitás és a Schumpeter által ugyan használt, de nem pontosított kreativitás egymásra talál. A fogalom definiálása még inkább hiányos és zűrzavaros, mint a kreativitás általános definiálása. Így adódik a második fejezet témája, ahol választ kapunk arra, hogy:

   Mi is pontosan a szervezeti kreativitás? Hol és hogyan használható?

   Természetesen itt is elhatároljuk a szervezeti kreativitást a szervezeti innovációtól és rendszerezzük az összes szervezeti kreativitással foglalkozó szakirodalmat és modellt.

3. A szervezeti kreativitásra ható környezeti tényezők

   A szervezeti kreativitás szakirodalmának olvasása közben találtuk meg a tudományos modellezését mindazoknak, amelyeket a (szakirodalmi elemzésekkel párhuzamosan felvett) empirikus kutatásaink alanyainak válaszaiból mi is felvázoltunk. A szervezeti kreativitás első és legjelentősebb kutatója, Teresa Amabile modelljeiben leginkább a szervezeti keretek között tevékenykedő egyénen belül zajló, mentális, emocionális és motivációs folyamatokra fókuszál. Mi megfordítottuk ezt a nézőpontot, és az azóta a szakirodalomban is nagyobb hangsúlyt kivívott, környezeti elemekre koncentráltunk. A harmadik fejezetben olvashatjuk a fő kutatási kérdésünk szakirodalmi elemzését. Olvasás közben a következő kérdésekre kapunk majd választ:

   Melyek azok a szervezeti környezeti tényezők, amelyek hatással vannak a kreativitásra? Milyen irányú hatás feltételezhető? A kreativitás mely szakaszában kapnak szerepet?

   A későbbiekben már látható lesz, hogy itt használjuk a kreativitás szakaszait és felfedezhető lesz a 4P besorolás ismét. Igyekeztünk egy saját modellbe is beépíteni mindazokat a tényezőket, amelyek a szakirodalomban is helyet kaptak, és az általunk megkérdezettek válaszaiból is kiszűrtünk.

4. Mindezek Magyarországon

A szervezeti kreativitás magyar nyelvű szakirodalma nagyon csekély, ennél is kevesebb a Magyarországon ezzel kapcsolatban felvett empirikus kutatások száma. Így természetes, hogy az egyes tényezők kvantifikálása előtt, megnézzük beszélhetünk-e (ha nem is nevén nevezve) szervezeti kreativitásról Magyarországon. A harmadik fejezetben kvalitatív kutatás formájában pontosítottuk azokat a tényezőket, amelyek szerepe jelentős (így később számosítjuk is) a szervezeti kreativitás szempontjából. Az alábbi kérdésekre kapunk választ ebben a fejezetben:

Tapasztalják-e a kreativitás jelenlétét és jelentőségét a szervezetben a mai magyar munkavállalók? Mely környezeti tényezőket és milyen irányú befolyását érzik hatással a kreativitásukra?

A kvalitatív kutatások segítenek bennünket abban is, hogy mit és hogyan kérdezzünk, rámutatnak a magyar jellemzőkre és segítenek abban is, hogy jól értelmezzük a későbbiekben kapott számokat. Ennek a fejezetnek a végén a fő kutatási témánk felvázolt elméleti modelljét, keretét ismerhetjük meg. A válaszok beépültek az elméleti modellünkbe, amely alapján elkészült a kérdőív, ennek bemutatása és elemzése foglal helyet az ötödik fejezetben.

5. A szervezeti kreativitás egyes tényezőinek súlya, és befolyásuk iránya Magyarországon

A modell elemeinek empirikus tesztelése röntgenképet ad a mai magyar munkahelyek működéséről is. Ezek az adatok a szervezeti kreativitás gyakorlati megvalósítását segítő (vagy éppen a megvalósulást akadályozó) tényezőket számszerűsítik. Ebben a részben kvantifikáljuk a szervezeti kreativitást befolyásoló tényezőket és adunk választ a kutatásunk fő kérdéseire.

Mely a szervezeti kreativitást befolyásoló tényezők hatását érzékelik (statisztikailag is) jelentősnek ma Magyarországon? Milyen irányúnak és mértékűnek ítélik meg a megkérdezettek a szervezeti kreativitást befolyásoló tényezőket? Mely szakaszban jelentősek ezek a hatások?

A kérdőívkutatásban a modell minden egyes elemét teszteljük, mindamellett, hogy figyelembe vesszük a kreativitás szakaszait és a klasszikus 4P besorolást. Nem állítjuk, hogy minden a környezeten múlik, a személyiség és a környezet összhangját valljuk. A kérdőívbe így bekerül a kreatív személyiségjegyek vizsgálata is, ezáltal a kreativitás folyamata (process) mellett, a környezeti hatások (press) és a személyi jellemzők (person) közötti sztochasztikus kapcsolatokra is fényt derítünk, mindezt a mai magyar munkaerőpiacra vetítve. Itt kapunk választ arra is, hogy

Egymásra talál-e a kreatív munkavállaló és a kreatív munkahely?

A kérdőív egyik hozadéka, hogy kicsit betekintést nyerünk a mai magyar vállalatok jellemzőibe és a munkavállalók véleményeibe is. A több szempontból is reprezentatívnak tekinthető mintának köszönhetően így egy általánosabb képet adunk.

A következőkben az egyes nagy fejezetek a fent feltett, azonos számú kérdésekre adott válaszokat rejtik.

1. Kreatívan a kreativitásról [6]

„A kreativitás régi keletű, a gazdaság nemkülönben - új viszont kettejük kapcsolatának jellege és kiterjedése, meg az, hogy összefonódásukból rendkívüli anyagi érték jön létre." (Howkins, 2004, 8. oldal)

Ahogyan már a bevezetőben is írtuk a kreativitás fogalmának elemzése nem volt eredeti célunk, de addig nem beszélhetünk szervezeti kreativitásról, ameddig nem tisztázzuk a kreativitás fogalmát. Szembesülnünk kellett vele, hogy ez közel sem egyszerű feladat, ugyanis ahány szerző foglalkozott eddig vele, annyiféle definíció született rá (Nyström id. Iványi – Hoffer, 1999).

Számtalan kreativitás definíció kering, és még ennél többen hagyják ki a tanulmányból a definíciót. *Kaufman és Beghetto* (2009) számszerűsíti is ezt, cikkükben hivatkoznak egy 2004-ben végzett felmérésre, amely során 90 különböző kreativitásról szóló tanulmányt választottak ki, (60 a top kreativitás szaklapból, 30 kiemelt kategóriás egyéb üzlettel, oktatással, pszichológiával foglalkozó tudományos folyóiratból) és ezeknek csupán 38%-a definiálta explicite mit ért kreativitás alatt. Szakirodalmi feldolgozásaink után ezt az arányt mi még kevesebbre becsüljük. Ha találkoztunk is definícióval azt legtöbbször mástól idézik (a leggyakoribb Sternberg és Lubart lentebb leírt definíciója[7]) vagy összemossák. Sőt találkoztunk olyan irodalommal is, ahol a szerző negyvenkét (!) elméletet rendezett el egy hétszögletű alakzatban, darázsfészekhez hasonló formában (Greene 2001).

Ezért mi a megalkottuk saját munkadefiníciónkat, amellyel dolgozunk. Ehhez (1) első körben lehatároltuk a fogalmat, vagyis tisztáztuk, hogy mit nem tekintünk kreativitásnak, majd (2) rendszereztük a meglévő kreativitás definíciókat, végül (3) szoftveres tartalomelemzés segítségével több mint száz, hazai HR szakember definícióját elemeztük ki. Az így született kreativitásdefiníció már megfelelő alapot képezett ahhoz, hogy mindezt szervezeti, munkahelyi közegbe helyezve vizsgáljuk tovább. Ennek a hosszú folyamatnak részletes leírása az I. és II. mellékletben kapott helyet, itt annak a több mint hetven oldalnak a rövid kivonata olvasható.

1.1. A kreativitás szakirodalmának nagyon rövid összegzése

A kiindulási alapként vehetjük a leggyakrabban idézett (közel 1000 tudományos hivatkozással) definíciót, amely Sternberg és Lubart (2007, 3. oldal) nevéhez köthető, eszerint „a kreativitás olyan képesség, amelynek eredményeként új (eredeti és váratlan) előnyös (és hasznos) jön létre". Ez egy elég általános definíció, amely akár megadhatná az innovációt is. A definíció és a fogalom értelmezése meghatározza az arra alapozott kutatás irányát is, és ez visszafelé is igaz. Így a kreativitást is nagyon gyakran adják meg az ún. 4P alapján, ami eredetileg a kutatás témáját azonosította, a besorolást Rhodes (1961) tanulmányában találjuk meg legelőször.

[6] Ez a fejezet az I. és II. számú mellékletben szereplő szakirodalmi elemzés és empíria velős kivonata. A teljeskörű szakirodalmi elemzés és a nagyon részletes tartalomelemzés (a) helyhiány miatt és (b) mivel fő kutatási kérdésünk nem erre irányult utólag került a függelékek közzé.

[7] Például az 1999-es (egyik első) cikkükben szereplő definícióra a google scholar 926 hivatkozást hoz fel.

1.1.1. A kreativitás négy P-je

Rhodes (1961) rendszerezte a kreativitásról készült tanulmányokat és négy fő csoportba osztotta témájuk alapján. Ezen alapszik a kreativitás elmélet „4P"-je, amelyek az alábbiak:

- Produktum (Product): az alkotó munka eredményét vizsgáló kutatások;
- Személyiség (Person/ality): az alkotó személyiséget vizsgáló kutatások;
- Folyamat (Process): a kreatív gondolkodás vagy tevékenység (alkotás) mentális folyamatát feltérképező kutatások; lépéseit később adjuk meg
- Környezet (Place / Pressure): a környezeti hatást, nyomást bemutató kutatások.

Ezt ma már kiegészítik még két másik P-vel, az egyik a „hit" (Persuasion – Simonton munkái alapján, ami leginkább a nagybetűs Kreativitást – nagy c-t jellemző kutatásokban jelentős) eszerint a kreatív személynek hinnie kell önmagában és a leendő eredményben. Ez a kreativitáshoz szükséges önbizalom az általunk megkérdezettek véleményében is tükröződik. A másik nagy P Runco munkái alapján a rejtett kreativitás, vagyis az egyénben rejlő kreativitás lehetősége (Potential) kontra teljesítménye (Performance) kapcsolatáról szól, az elméleteket a szerint bontja szét, hogy inkább az eredményre vagy inkább az azt övező láthatatlan viselkedésre fókuszál. Mivel ez utóbbi kettő csak egy-egy szerző elméletén alapul, a 6P besorolás közel sem elterjedt, a kreativitás kutatása a klasszikus 4 P szempontjaira fókuszál.

Ha már említettük a kreativitás szakaszait, akkor itt ejtjük meg a szakaszok részletes bemutatását, mert a kreativitás szakaszainak vizsgálata segít megérteni azokat a mentális folyamatokat, melyek az egyén fejében zajlanak kreatív gondolkodás vagy cselekedet közben (Kozbelt-Beghetto-Runco, 2010). Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy többféle szakaszolással is találkozunk[8], mi a legelső és ezért a legtöbbet hivatkozott elképzelésre (Wallasnak 1926) építve mutatjuk be a szakaszokat.

1. Előkészítési szakasz: Egy problémát sem tudunk megoldani az előzetes tudás, tapasztalat megszerzése, rendszerezése nélkül. Ennek a szakasznak a hiánya sok kudarcnak az oka. Ezek (a szakirodalmak, az előzetes kutatások, piaci felmérések) beszerzése és feldolgozása nem mindig iskolai keretek között történik[9], és a beszerezhető információk mértékét és minőségét, az azokhoz való hozzáférést a környezet nagymértékben befolyásolja.[10]
2. Lappangás szakasza: ez sokszor tudattalanul zajlik, de ahogyan Csíkszentmihályi hívja (2008) „az üresjáratoknak" igenis nagy szerepük van: ez idő alatt történik meg az új ingerek rendszerezése, új szabályszerűségek felfedezése, ekkor születnek az új elképzelések és igen ez sokszor „alkotó gyötrődéssel" (Klein, 2008, 448. oldal) is jár. A szakaszt például a „switcheléssel" (ezt a kifejezést használta a későbbiekben bemutatott fókuszcsoportos beszélgetés alatt az egyik interjúalanyunk) lehet felgyorsítani. Ezt a pszichológiában régebbről ismert ún. Zeigarnik effektussal tehetjük egyenlővé, aminek a lényege, hogy a feladatban sikertelen személynek azt mondjuk, hogy menjen ki kicsit „levegőzni", és lássunk csodát, ez segíti őt a megoldás megtalálásában (Zétényi, 2010). De sokat segíthet az alvás is a gondolkodási

[8] Például Mumford – Hestler és Robledo (2012) 8 különböző probléma megoldási szakaszon viszi végig a kreativitást vagy Cropley és Cropley (2010) 7 fázist különít el ezek: az előkészületi szakasz – aktivizációs szakasz - ötlet megszületése – illumináció – verifikáció – kommunikáció - bizonyítás.

[9] Habár az oktatás jelentősége kiemelt.

[10] Érdekes, hogy az általunk megkérdezett HR szakemberek is figyelmen kívül hagyták ezt a szakaszt, amikor gyorsnak írták le a kreativitást.

folyamatokban, ugyanígy a segítő ingerek, analógiák használata és még számtalan erre épülő kreativitást segítő technika. Ez magyaráz több olyan híres emberről szóló legendát, hogy nem is éppen a feladatra koncentráltak, amikor utolérte őket a következő szakasz:

3. Megvilágosodás szakasza, ami sokszor igen látványos Aha érzéssel jár. Ez az a pillanat, amikor „beugrik" a megoldás, úgy kristályosodik ki, hogy onnan már egyértelmű. „ s már csak idő és kemény munka kellett hozzá" (Csíkszentmihályi, 2008, 112. oldal), mit sem ér az egész, ha nem dolgozzuk ki kellő részletességgel és nem publikáljuk.
4. Kidolgozás szakasza: a megoldás leírása, igazolása, bizonyítása. Az eredeti wallasi elképzelésben nincs külön, de mi külön kezeljük az utolsó szakaszt a megvalósítás szakaszát.
5. Megvalósítás [11]: amikor el kell „adni", publikálni kell a többiek számára a kidolgozott ötletet, hogy a többiek is be- és elfogadják azt… és a szakaszelmélet szerint ezt követheti az innováció.

… és ez a folyamat körkörös, mert ahogyan Csíkszentmihályi (2008, 114. oldal) írta „még egy dolog jellemző a kreatív munkára, ez pedig az, hogy sosincs vége".

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a kreativitás folyamata szakaszokra bontható és az egyes szakaszokban más-más környezeti tényezők hatnak (akár ugyanazon tényezők az egyes szakaszokban másként) a kreativitásra. A szakaszolást az empirikus kutatási modellünkbe is beépítettük. Ha már a szakaszoknál tartunk, itt kapjon helyet a kutatás alapötletét adó *Amabile* (1996b) modell leírása is a 2. ábrán, hiszen a kreativitás szakaszai ebben nagy jelentőséggel bírnak.

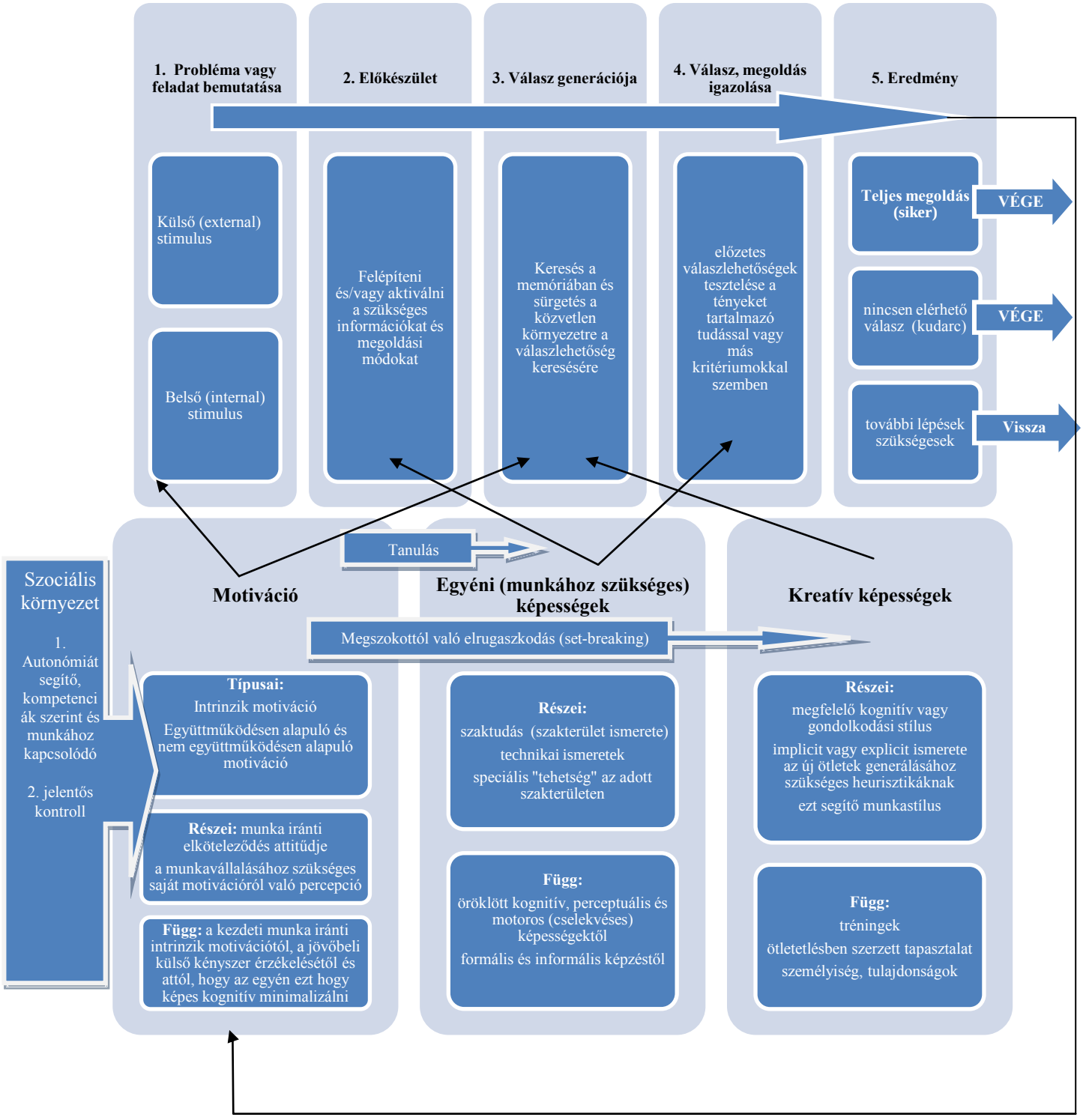
Az itt bemutatott és többször felhasznált modell ugyan máshogyan szakaszolja a kreatív problémamegoldást, de ugyancsak különbséget tesz azok között. Az első szakasz: a probléma felismerése például nem is szerepel az eredeti modellben, pedig ez is egy fontos lépés (és igen ehhez kell bizonyos fokú jártasság vagy bizonyos szintű intelligencia), a második lépés megegyezik a fentivel, azonban a harmadik lépésben nem kap kiemelt szerepet az aha élménnyel járó megvilágosodás, míg a megvalósítás itt is kiemelt helyen lesz.

Az itt bemutatott szakirodalmak alapján mindenképpen látszik, hogy a kreativitás kezdeti szakasza eltér a végsőtől, ezért mi két egységre bontjuk a folyamatot.

- az *ötletelés szakaszára*, ami magába foglalja a probléma percepcióját (0. lépés) az előkészületeket (1. lépés) és a lappangást (2. lépés), valamint a megvilágosodást (3. lépés). Ez inkább egyénen belüli szakasz, amelyre hat a környezet és inkább kognitív, mint konatív folyamatként tekintünk rá, a megvilágosodás pedig affektív színezetet ad ennek a szakasznak.
- De az igazi bátorság, ahhoz kell, hogy elő-, és el is tudjuk adni az ötletet, ami inkább „cselekvési" konatív szakasz (nem csupán kognitív). Ez kapta az *ötlet megvalósítása szakasznevet*, és beleértjük a kidolgozási és a megvalósítási szakaszt (4. és 5. lépés) is. Érdekes, hogy a kvantitatív kutatásunk eredményei alapján a megkérdezettek ebben a periódusban is jelentősnek ítélték meg az olyan egyéni jellemzőket, mint elszántság, önbizalom, vagyis az ötödik P-t.

[11]Mint írtuk ez utóbbi már nem része az eredeti besorolásnak.

Az egyes szakaszokat és az azokra ható tényezőket egy nagyon jól használható folyamatábrán foglalja össze Amabile (1996b)



2. ábra A kreativitás folyamata Amabile modelljében
Forrás: Amabile (1996b) és Amabile - Mueller (2008) alapján saját szerkesztés

A kreativitás mérése is történhet a fent leírt 4P alapján, amelyből mi hármat vizsgálni is szándékozunk.

A másik besorolási szempont attól függ, hogy milyen szintig szeretnénk a kreativitást kiterjeszteni. Ugyanis a kreativitást értelmezhetjük csak és kizárólag zsenik és géniuszok esetében, de jelen van az a nézőpont is, ahogyan mi is valljuk, hogy a kreativitás mindenkiben ott szunnyad.

1.1.2. Kreativitás szintjei

Szerencsére pár éve a szakirodalomban is megjelent az igény arra, hogy ezt a kettős, egymásnak ellentmondó álláspontot rendezzék, a legújabb eredményeket igyekeztünk alább rendszerezni és mivel a különböző álláspontoknak különböző neves kutatói és képviselői vannak hozzájuk igazodva mi is elhelyezzük a saját kreativitás definíciónkat.

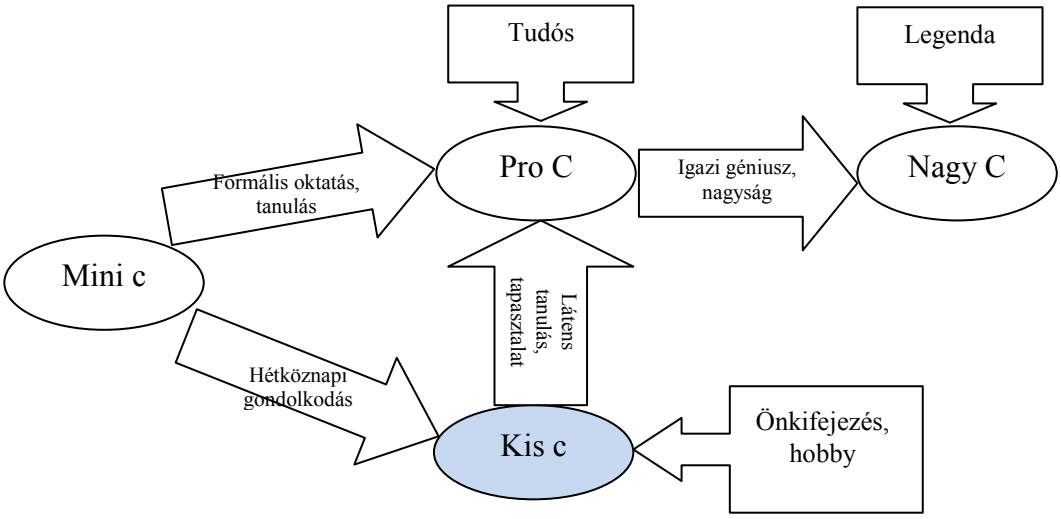
A számunkra legjobban tetsző összegzést *Kaufman és Beghetto* (2009) adja a kreativitás szintjeiről:

Tulajdonságok	**Mini-c**	**Kis-c**	**Pro-c**	**Big (Nagy)-C**
Legjobb mérce	Önértékelés	Tesztek, skálák, (megegyezésen alapuló értékelés)	Idézet, díj (megegyezésen alapuló értékelés)	Nagy díjak és jutalmak
Ki értékel?	saját magunk	tanár/ szülő/ társ/ munkatárs (azonos szintű társ)	Szaktársak/ szakma véleménye alapján	Az egész társadalomra hatással van, így a társadalom is
Terület specifikus vagy általános	Is-is (barkácsolással alkot)	Is-is (személyes jelenléttel alkot)	Többnyire terület specifikus (szakértői tudással alkot)	Terület specifikus (Igazi társadalmi nagyság, legenda; hírneve van az adott területen)
Motivációja	Intrinzik	Intrinzik	Intrinzik és extrinzik	Intrinzik és extrinzik
Kapcsolható-e hozzá mentális betegség	Többnyire nem	Nagyon kicsi az esély rá	A terület (pl. művészetek) függvényében lehet kapcsolat	Lehet kapcsolat
Példa	Hobbyk	Inkrementális innováció	Radikális újítások az adott területen	Áttörő, forradalmi újítások, ami többnyire a korábbi keretek megváltoztatásával jár
A terület kutatója	Runco	Amabile és Florida*	Feist	Simonton, Csíkszentmihály, Renzulli

* Mivel mindkét szerző elméletét be is mutatjuk, álljon itt az általuk alkalmazott kreativitás definíció egy-egy a kis c-t bizonyító idézete: „a kreativitás egy biológiailag és intellektuálisan öröklött tulajdonság, amely minden emberben megtalálható.” (Florida, 2004, 4. oldal) illetve „a kreativitás új és hasznos ötletek kidolgozása bármely területen” (Amabile, 1996a, 1. oldal).

1. táblázat A kreativitás négy szintje
Forrás: Kaufman és Beghetto (2009) alapján saját szerkesztés

Az egyes szintek közötti határvonal nem olyan markáns, mint elsőre gondolnánk, sőt a szintek egymásra épülnek. De a nagy C kutatására elkötelezett kutatók sem tagadják a kreativitás szélesebb körű, kisebb szintű[12] jelenlétét. A fentebb idézett *Kaufman és Beghetto* páros (2009) el is készítette azt az útmodellt, ami a mini c-től a Pro C-ig vezet, ezt az utat becsülik 10 életév hosszúságúra. Az egyes szintek közötti átmenetet a következő modellen vezetik le:



3. ábra A kreativitás egyes szintjei
Forrás: Kaufman és Beghetto (2009, 7. oldal) alapján saját fordítás

Az általunk vizsgált vállalati közegben is van lehetőség a kis c-t kiterjeszteni megfelelő gyakorlással, fejlesztéssel és tréningekkel (mely módszerek tárháza nagyon széles, kellő összefoglalást ad: *Ligon és tsai* (2012)). Sőt ha ehhez erős belső akarat és szándékos gyakorlás is társul (nem a napi rutin, vagy hosszú évek munkatapasztalata, hanem specializálódás, szakmai gyakorlat) illetve jelen van stimuláló környezet is, akkor kitűnő szakértővé válhat az egyén. (Ericsson – Moxley, 2012)

1.1.3. A kreativitás definíciók csoportosítása

Most már két fő szempontot is láttunk arra, hogyan értelmezzük a kreativitást, ez alapján rengeteg kombináció, így rengeteg kreativitás elmélet és definíció képezhető. Szerencsére megtaláltuk az ideális csoportosítást *Kozbelt – Beghetto és Runco* (2010) cikkében. A szerzők 10 kategóriába csoportosították az elméleteket és az azokban használt definíciókat:

[12] Direkt nem írtunk alacsonyabb szintet, mert ugyan ezek a szintek egymás részhalmazai is és a kis c hiányában nagy C sem lehet jelen, de közel sem biztos hogy minden kreatív lángelme kreatív az egyéb hétköznapi területeken (mint a főzés vagy a kézimunka) sőt… Nem szeretnénk minősíteni az egyes szinteket, nem gondoljuk, hogy sorrend állítható fel. A kis c eredményeit (például az egyre inkább energiatakarékosabb mosogatógépeket) ugyanúgy hasznosnak és értékesnek ítéljük, mint a formabontó radikális újításokat (maga a mosogatógép feltalálását).

Kategória	Főbb állításai	Kulcs koncepciók	Fókusz a 6P közül[13]	Szint	Kutatók[14]
Fejlődési/ fejlesztési	A kreativitás állandóan alakul (a lehetségestől a teljesítményig); interakciót feltételez a személy és környezete között	– Család és lakóhely – Játék szerepe – Állandó fejlődés – Longitudinális szemlélet – Többváltozós befolyás	Person, Place, Potential és Product	Mini c-től a Pro C-ig	Helson, Subotnik, Arnold, Runco
Pszichometrikus	A kreativitás mérhető (megbízhatóan és validan) elkülöníthető a többi konstruktumoktól (IQ) a területspecifikusságra helyezi a hangsúlyt	– Megbízható és validált mérés – Bemért és valós határértékek – Területspecifikus	Főleg Product	Kis c-től a Nagy c-ig	Guilford, Wallach és Kogan
Gazdasági	A kreatív ötletek és cselekedetek piaci keretek között, költséghatékonyság elemzések	– Makroszintű befolyásoló faktorok – Gazdaságpszicholó giai nézőpont – Piac és kreativitás – Befektetési döntések	Person, Place, Product és Persuasion	Kis c-től a Nagy C-ig	Rubenson és Runco, Florida, Sternberg és Lubart
Szakaszolt és alkotóelemeire bontott folyamat	A kreatív folyamat leírása lépéseken keresztül, a komponensek megadásával A folyamatnak vannak lineáris és körkörös elemei is.	– Előkészítés – Lappangás – Megvilágosodás – Kidolgozás – Megvalósítás – Komponensek mechanizmusai	Főleg Process	Mini c-től a Nagy C-ig	Wallas, Runco és Chard, Amabile
Kognitív	A kreatív problémamegoldás folyamata a kreatív személyen és képességein alapul	– Távoli asszociációk – Divergens és konvergens gondolkodás – Fogalmak kombinációja, kiterjesztése – Metaforákban való gondolkodás – Hasonlatok – Metakognitív folyamatok	Person és Process	Kis c-től a Nagy C-ig	Mednick Guilford Finke, Ward és Smith
Probléma megoldás és szakértelem	Rosszul megfogalmazott problémák kreatív megoldása racionális folyamatokon keresztül, ami általános kognitív folyamatokon és szaktudáson alapszik	– Rosszul megfogalmazott probléma – Kognitív és matematizálható folyamatok – Szaktudás – Probléma reprezentációja és heurisztikák	Person, Process és Product	Kis c-től a nagy C-ig	Ericsson, Simon, Weisberg

[13] A fenti besorolások angol megfelelőit használtuk a fordítás során.
[14] Az eredeti cikkben a forrásmunkák szerepelnek, mi az irányzat legjelentősebb képviselőit tüntettük fel.

Probléma megtalálása	A kreatív emberek proaktívan és kitartóan keresik a megoldást a szubjektív és kutatást igénylő problémákra	– Szubjektív kreatív folyamat – Kutatói véna – On-line felfedezések	Process, Person és Potential	Mini c előtti	Getzel és Csíkszentmihályi, Runco
Evolucionista (darwini)	Kimagasló kreatív eredmények, Evolucionista szemléletű folyamat: szelektív retenció és generáció	– Esély konfiguráció – Ötletek új generációja – Ötletek szelektív retenciója – egyenlő esély szabály – társadalmi megítélés	Person, Process, Place és Product	Közvetlenül a Nagy C előtt	Campbell, Simonton
Tipológiai	Kreatívok megkülönböztetése olyan egyéni különbségek alapján, amelyeket makro- és mikro szintű faktorok segítségével sorolnak be és jellemeznek	– Egyéni különbségek – Kreatívok kategorizálása – Keresők versus találók – Többszintű, integrált elemzések	Főleg Person, de a process, product és place is	kis c-től a Nagy C-ig	Galenson, Kozbelt
Rendszerszemlélet	Szorosan összekapcsolódó és egymással interakcióban lévő faktorok komplex rendszerének kreatív eredménye	– Kialakuló rendszerek – Network és vállalkozás – Terület és mező – Ellenőrök – kollaboratív kreativitás – Káosz és rendszer	Minden P	kis c-től a Nagy C-ig	Gruber, Csíkszentmihályi, Sawyer

2. táblázat A kreativitás definíciói
Forrás: Kozbelt, Beghetto, Runco (2010, 27-28. oldal) alapján

A fenti besorolásból mi a gazdasági szemléletbe tudjuk elhelyezni a saját kutatásunkat, még akkor is, ha közel sem mindenhol értünk egyet vele, például Florida nem végzett költséghatékonysági elemzéseket, és a híres pszichológus szerzőpáros befektetés modellje is személyiségpszichológiai (vezetői stílus) szempontból tárgyalja a kreativitást, és attól lesz csupán gazdasági, hogy egy gazdasági közhelyen[15] alapul. Azonban bennünket is a piaci erők által befolyásolt kreativitás érdekel, mert ez lesz az, ami a szerzők szerint közgazdasági fogalmakkal és mérőszámokkal egészíti ki a pszichológiai oldalt és makroszintről is rátekint a kreativitásra, mint erőforrásra. Azzal azonban ugyancsak nem értünk teljes mértékben egyet, hogy az ebbe a csoportba sorolt elméletekben megjelenő kreatív egyént a szerzők úgy írják le, mint aki kevésbé rugalmas, nagy gyakorlattal rendelkezik és a saját akaratát képes érvényesíteni. Ha mi is így látnánk, le kellene szűkíteni a vizsgálatunk körét a gazdasági szervezetek felsővezetőire, mi pedig éppenséggel kiterjeszteni szeretnénk a célcsoportot és a gazdasági szervezetek felsővezetőit abban segíteni, hogy a mai magyar helyzetben láthassák, ezáltal hatással legyenek a beosztottaik által minősített, kreativitást befolyásoló szervezeti tényezőkre.

Ugyanakkor a komponens szemlélethez is csatolhatjuk a kutatásunkat, mert a kreativitás folyamatát befolyásoló mechanizmusokat és faktorokat szeretnénk vizsgálni, és nem utolsó sorban több ponton kapcsoljuk a kutatásunkat a nézőpont egyik jeles képviselőjéhez, Teresa

[15] Nevezetesen: „buy low and sell high”. (Sternberg, 2006)

Amabile publikációihoz. Vagyis ötvöznénk a két kategóriát: a gazdasági (szervezeti) környezetben bontanánk elemeire a kreativitást.

Látható, hogy a kreativitás sokkal komplexebb jelenség annál, mintsem, hogy egyszerűen azonosítható legyen csupán személyiségjellemzőkkel, vagy csak probléma megoldási módszerrel, vagy csupán a környezet ismeretével vagy csak az egyén motivációjával, vagy csak az ötlet, eredmény hasznosságával. Mindezek együttesét kell vizsgálnunk, mindezt az adott környezetbe, kultúrába, helyzetbe ágyazva. Minden szerző (így mi is) fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a kreativitás nem szakítható ki a környezetéből. A kreativitás egyéni szinten jelentős a napi életben, vagy a munka során felmerülő problémák megoldásánál, de jelentős társadalmi szinten is, mert a kreativitás vezet el az új tudományos, művészeti eredményekhez, az új felfedezésekhez, az innovációhoz vagy társadalmi megújuláshoz. Márpedig sem az innováció sem a kreativitás nem vezethető le önállóan, ennél sokkal összetettebb, több tényezős modellt kell vizsgálnunk. Azt is lényegesnek tartjuk megemlíteni, hogy az egyén nem elszenvedője, hanem aktív részese (aktora) az adott szituációnak, vagyis interakcióban van a környezetével, tudatosan megválaszthatja és megváltoztathatja azt. Azonban, hogy mit tekintünk környezetnek az különböző szintekre szeleteli a kreativitást, így beszélhetünk egyéni kreativitásról, csoportos kreativitásról, vállalati kreativitásról és az egész társadalomra kiterjedő kreativitásról, ahogyan azt a mellékletben és a későbbiekben is megmutatjuk. Mi pedig ezek közül az utolsó kivételével mindet figyelembe vesszük.

1.1.4. Lehatárolás

Úgy tűnik, a kreativitás minden lehet, ami a problémához, újszerűséghez köthető. Ez közel sem igaz, ebben a részben nagyon röviden leírjuk mi nem a kreativitás. Azért röviden, mert nagyon pontos lehatárolást, ami alapos és kimerítő szakirodalmi elemzésen nyugszik, az I. mellékletbe helyeztünk el. Az ötletet Teresa Amabile egyik cikke (1996a) adta, melyben négy pontban lehatárolja mi az, ami nem tekinthető kreativitásnak. A kreativitás (1) nem excentrikus személyiség, mert a végeredménynek hasznosnak is kell lennie nemcsak újnak, ez pedig a kreatív cselekedetből és nem a személyiségből fakad (2) nem (csak) művészet, hanem bármely területen megjelenhet (3), nem azonos az intelligenciával (4), nem mindig jó és etikus.

A fenti gondolatmenetet követve és kiegészítve itt csak nagyon röviden mi is lehatároltuk az általunk használt kreativitást, de a I. mellékletben mindezeket empirikus kutatásokkal is kiegészítettünk. Így a lehatárolás elemei a következőek:

1. A kreativitás az innováció szükséges, de nem elégséges és kötelező előfeltétele, annak mozgatórugója, és amennyiben a kreatív eredményt sikerül piacra vinni, az az innováció formájában realizálódik.
2. A kreativitás nem mérhető a konvergens gondolkodást kvantifikáló IQ tesztekkel. A kreativitás fogalma a divergens problémamegoldáshoz köthető, az intelligencia a konvergenshez.
3. A kreativitás nem adottság vagy tehetség, és ezt az állítás éppen az egyes szintek közötti átmenettel indokoltuk.
4. A kreativitás bármely területen megjelenhet, de nincsen minden területen rá szükség.
5. A kreatív ötlet hasznos, de nem törvényszerűen jó (akár etikai vagy erkölcsi szempontok szerint véve sem).
6. Habár a kreativitás mentális, kognitív folyamat, de nem csak problémamegoldás.

Hasonlóan Amabile (2012) munkáihoz szeretnénk kiemelni, hogy az általunk vizsgált kreativitás mindig valamilyen cél érdekében történik, vagyis egy új és hasznos válasz, termék

vagy megoldás egy nyitott (inkább heurisztikus, mint algoritmikus) kérdésre. A hasznossága pedig az adott problémához, területhez szorosan kötődik, annak szempontjából értékes, korrekt valamint kiterjed az adott területhez tartozó emberekre is. Az általunk vizsgált terület pedig a gazdaság, vagyis a kreativitást nem művészi, pedagógiai vagy tudományos oldalról kívánjuk vizsgálni, hanem gazdasági környezetben. Amiben a mi tanulmányunk rendhagyó, hogy a kreativitást a menedzsment és a vezetés-szervezés oldaláról és közegében kívánja vizsgálni. De pontosítanunk kell, az általunk vizsgált jelenséget: a kreativitás mindenkiben benne rejlik, és bárhol felbukkanhat, ahol a környezet ennek teret ad és erre igényt teremt.

Természetesen nem léphetünk anélkül tovább, hogy kikerüljük a saját munkadefiníció megalkotását. Azonban a fentebb bemutatott szakirodalmi eredmények mellett mindenképpen szeretnénk azok meglátását és szóhasználatát is beépíteni ebbe, akik a kutatásunk célcsoportját képezték. Ezért a kvalitatív empiriánk jelentős részét fogja képezni annak vizsgálata, hogy mit értenek a gazdasági szakemberek a kreativitás alatt. A szakirodalomra és az empirikus kutatásaink eredményeire támaszkodva állítjuk majd össze a kreativitás általunk használt munkadefinícióját.

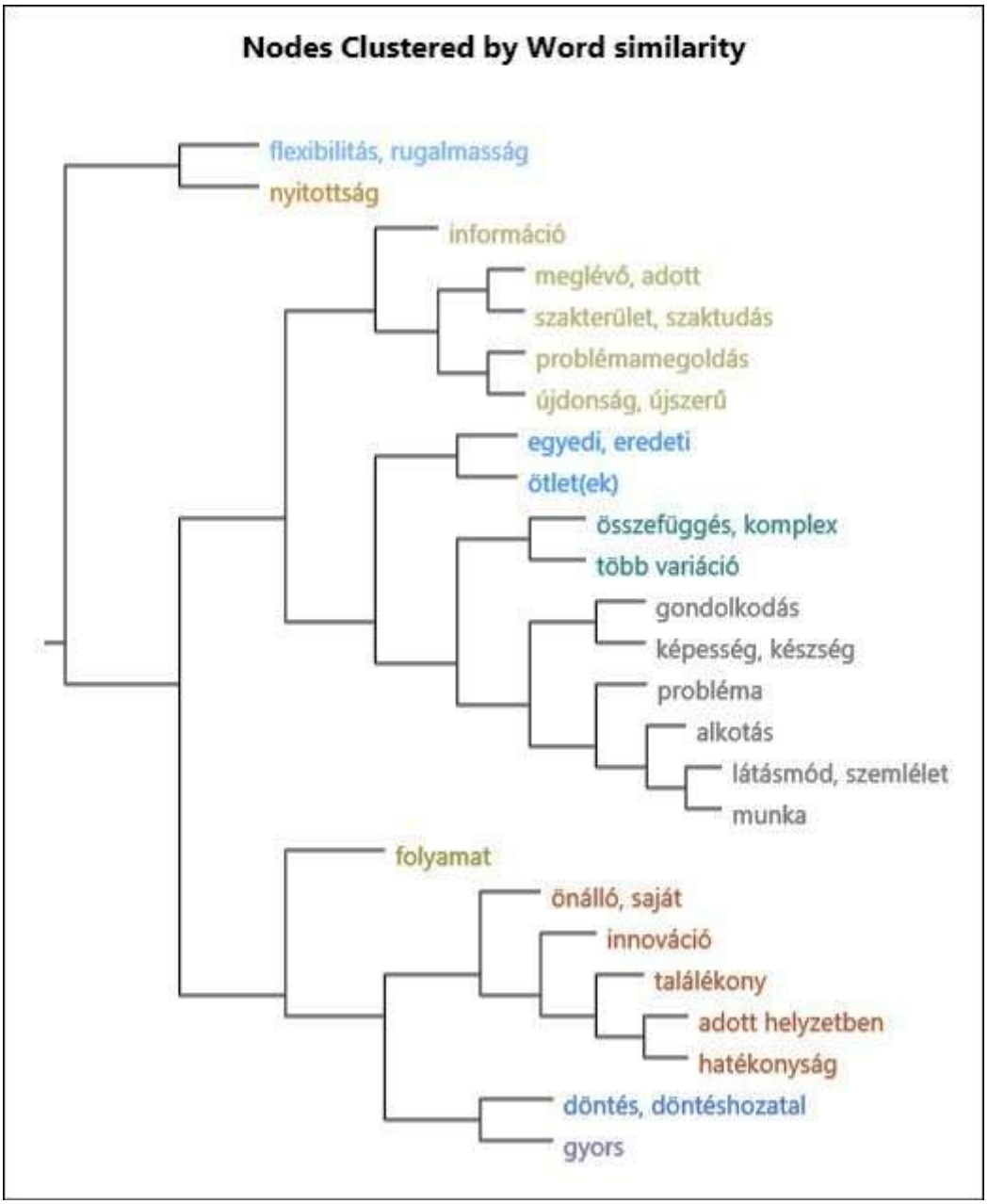
1.2. Tartalomelemzés eredményei röviden

A kreativitás munkadefiníciójának megfogalmazásában segíti, ha megkérdezzük azokat is, akik későbbiekben a célcsoportunk reprezentatív mintáját fogják adni. Egy nagymérvű kreativitás kutatás keretén belül, több mint száz HR szakembert kértük meg rá, hogy írja le szerinte mi a kreativitás. A kvalitatív kutatás nagyon részletes bemutatása a II. mellékletben található, itt ennek rövid kivonata olvasható.

A kutatás során arra a kérdésre adott válaszokat elemeztük szoftveresen (NVivo 9.1 segítségével), amely így hangzott: *„Kérjük definiálja, Ön szerint mi a kreativitás!”*. A kérdés a kérdezetteknek lehetőséget biztosított, hogy saját szavaikkal feleljenek, spontán, azonnal reagáljanak (habár ez az online kitöltésnél nem ellenőrizhető). Kétféle kódolási módszerrel dolgoztunk: automatikus és értelmezésen alapuló nyílt kódolással. Az első az ún. automatikus kódolás, amely a leggyakoribb szavakra, kifejezésekre keres rá, ezeket grafikusan is ábrázolja. Az ötven leggyakrabban előforduló (legalább két betűből álló) kifejezésekre a lenti felhő ábra készíthető. A betűk mérete arányos az előfordulás gyakoriságával.

4. ábra A megkérdezettek által leggyakrabban használt kifejezések (N=111)
Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán látható legfontosabb kifejezések, amelyek relevánsan kapcsolódnak a kreativitás fogalmához, így a munkadefiníciónkban is helyt követelnek. Ugyanakkor azon kifejezések is gyakran előfordultak, amelyek nem lényegesek a kreativitás definíciója szempontjából, ilyen például az és, az, egy kötőszavak, névelők stb. Mivel az automatikus kódolás során az NVivo csak az (ugyanazon módon írt) szavakat számolja meg, a szöveget nem értelmezi, szükség van a szöveg szakszerű kódolására is. A kódolás folyamatának pontos leírása a II. mellékletben található. Az értelmezésen alapuló kódolás után a legfontosabb összefüggéseket dendogram segítségével ábrázolhatjuk, itt a kódok közötti együttjárásokat figyeli a szoftver, az ábrán látható szavak a kódok nevei (a kódok pontos értelmezése a II. mellékletben található fogalomtérkép segítségével értelmezhető).



5. ábra A nyílt kódolás szavak gyakorisága alapján készült faktoranalízisének dendogramja
Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán látható, hogy mely kódokban használtak azonos szavakat a megkérdezettek, az együttjárások az alábbi módon értelmezhetőek:

- a rugalmasság (flexibilitás) és nyitottság együttjár, ezek adják a kreatív személy tulajdonságait
- szükséges hozzá a szakterületről meglévő információ, tudás
- a problémamegoldás során eredeti, egyedi és új ötletek születnek, általában több variáció is
- ez egy gyors döntéshozatali folyamatként írható le, amely az adott helyzetben elvezethet önálló saját és hatékony innovációhoz.

Összegezve, hogy melyek azok a legfontosabb jellemzők, amelyek kirajzolódtak az elemzés során:

- vannak olyan kifejezések, amelyek mindegyik kódolásban szerepeltek, ezeket használták a leggyakrabban a megkérdezettek. Ezek voltak a gondol, a képes, az önálló, az ötlet, a problémamegoldás és az új.
- ezeket kiegészítik a nyílt (induktív, szövegértelmezésén, tartalomelemzésén alapuló) technikával készített kódok. A két kódolásban több átfedés is volt.

A kifejezések kapcsolata végül az alábbiakban összegezhető:

- a kreativitás során a problémát komplexen, összefüggéseiben kell látni
- ehhez az információkat szintetizálni kell,
- erre a problémára több megoldás (divergens) is hozható
- szükséges hozzá némi bátorság, önbizalom, misztikum, képzelőerő is
- az eredménye az adott szempontból kell, hogy hasznos, hatékony legyen
- többnyire munkához, szakterülethez (intelligenciához) kötött
- nyitottság, rugalmasság kell hozzá
- ami elvezethet egy új felfedezéshez, innovációhoz.

1.3. Munkadefiníció

A fentiek alapján állt össze az a kreativitás munkadefinícója, amely tükrözi a megkérdezettek sűrített válaszait is:

A kreativitás olyan **képesség**, amelynek eredménye a felmerülő **problémákra** önállóan hozott egyedi, **új ötlet** vagy ötletek.

A kapott empirikus eredményeket összevetve az első részben leírt szakirodalmi eredményekkel elmondható, hogy a gyakorlati szakemberek kreativitás fogalma:

- a kis c szintjén értelmezhető (ahogyan a szervezeti kreativitásban is megjelenik)
- munkaterülethez köthető (szervezeti szinten értelmezett)
- így szorosan kötődik az innováció fogalmához és
- a válaszokból kirajzolódik a kreativitás 4 P-je szakaszai
- szükséges hozzá előzetes tudás.

Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a munkadefiníciót a válaszokban szereplő kifejezésekből illetve a megkérdezettek által használt fogalmakból építettük fel. Mégis ha visszatekintünk a legtöbbet idézett Sternberg, Lubart (2007, 3. oldal) definícióra, nagyon szoros átfedés fedezhető fel. A kreativitás itt is, mint képesség jelenik meg, egyfajta problémamegoldás, melynek eredménye mindenképpen új. A fenti lehatárolásokból is világosan látszik, hogy mi a kreativitás azon formáját szeretnénk tanulmányozni, amelyet *Barkóczi* (2012) egyszerűen csak a „köznapi kreativitásnak" hív, abból is azt, ami az innováció alapjaként szolgál, azt is munkahelyi szervezeti keretek között vizsgálva. Végigvesszük mindazokat a személyiségjellemzőket (personality), amelyek a kreatívokat jellemzik, megvizsgáljuk a környezeti hatásokat (press) és feltételeket, figyelembe véve a kreativitás szakaszait (process).

Mindenképpen fontosnak tartjuk kiemelni azt, amiben minden szerző egyetért, hogy a kreativitás nem szakítható ki és különíthető el a környezeti hatásoktól, jelenségektől és kezelhető izoláltan. A kreativitás, mint egyéni képesség mindenkiben adott (kis c szintjén értelmezve), azonban az, hogy a kreatív folyamat (amelyet ugyancsak a környezet befolyásol) során született alkotás éppen akkor valóban értékes-e, azt az adott közeg dönti el. A környezet bátorítja az egyes kreatív szakmákat, megoldásokat, témákat, ugyanakkor ugyanaz a környezet fog vissza másokat. Ezért a környezet feltérképezése visz bennünket közelebb a kreativitás megismeréséhez. Meglátásunk szerint a környezeti tényezők nagymértékben képesek befolyásolni, motiválni és demotiválni a kreativitást. Következetesen tartjuk magunkat ahhoz, hogy a kreativitásra szükség van a munka világában, azonban annak mértékére, formájára és forrására a munkakörnyezet és a munkahelyi szereplők is hatnak.

Jóllehet a kreativitást befolyásolja több környezeti tényező is, mint a gyermekkor, a jelenlegi családi háttér[16], az oktatási rendszer vagy akár a nem, mi a környezetet leszűkítjük a munkahelyi környezetre, a feladatokat pedig a munkával kapcsolatos kihívásokra. Nem gondoljuk, hogy mindezek elszenvedője az ember, ugyanis hisszük, hogy a környezet nincsen egyoldalú hatással a személyre, a személy is képes befolyásolni a saját környezetét, és személyiségjellemzői tipizálhatóak a kreatívokat jellemző tulajdonságok mentén. A kisbetűs kreativitást kutatjuk, nem csupán a kimagasló géniuszokat jellemző kreativitást, és figyelembe vesszük a kreatív folyamat egyes szakaszait is. Ehhez igazítottuk az empirikus kutatásaink során megkérdezettek célcsoportját, remélve, hogy az eredmények összegzése segít a kreativitás serkentésére irányítani a figyelmet munkahelyi, szervezeti környezetben, azokon a területeken, ahol erre tényleg szükség van.

A későbbiekben 3 fő hipotézist[17] fogunk vizsgálni, ebből az első és az utolsó a kreativitás „általános vizsgálata" során fogalmazódott meg és mindkettő a 4P besoroláshoz kötődik. Az első főhipotézisünk (T1), a kreativitás folyamatára vonatkozik. Feltételezzük, hogy a kreativitás egyes szakaszai eltérnek egymástól. Mivel mi a környezeti (azon belül is a szervezeti) elemek hatását vizsgáljuk, feltételezzük, hogy (H1) a mért tényezők hatása eltérő mértékű az egyes szakaszokban, de csak a hatás mértékében feltételezünk eltérést, irányában nem. Vagyis (H2) feltételezzük, hogy a vizsgált tényezők hatása azonos irányú az egyes szakaszokban. Az egyes tényezők hatása függ azonban az adott tényező hatásának mértékétől is, ugyanis a későbbiekben látni fogjuk, hogy nemcsak lineáris, de U illetve fordított U alakú összefüggésekkel is számolnunk kell. Mivel ebben az esetben kétféle hatás érvényesül egyszerre (multikollinearitás), lehet, hogy a kétféle egyszerre érvényesülő hatás egymást kioltja, és az átlagolt összeredmény nem mutat ki majd szignifikáns összefüggést. A harmadik fő hipotézisünk (T3) az egyén és a környezet kapcsolatát feltételezi, vagyis feltételezzük, hogy a kreatív személyiségjellemzőkkel leírható munkavállalók olyan munkahelyet választanak, ahol kreativitásuknak a tér biztosított.

A középső (T2) főhipotézisünk a legterjedelmesebb (H3-tól H22-ig), mert itt egyenként vesszük górcső alá mindazon szervezeti jellemzőt, amely befolyással lehet a kreativitásra. Ez a szervezeti kreativitás, mint kutatási irány fő irányvonala is. Vizsgálataink során több olyan egyénre ható, csoportos, szervezeti vagy piaci jellemző kreativitásra gyakorolt hatását számosítjuk magyar vállalati környezetben, melyek a következőkben elemzett szakirodalmi eredményekben már bizonyítást nyertek.

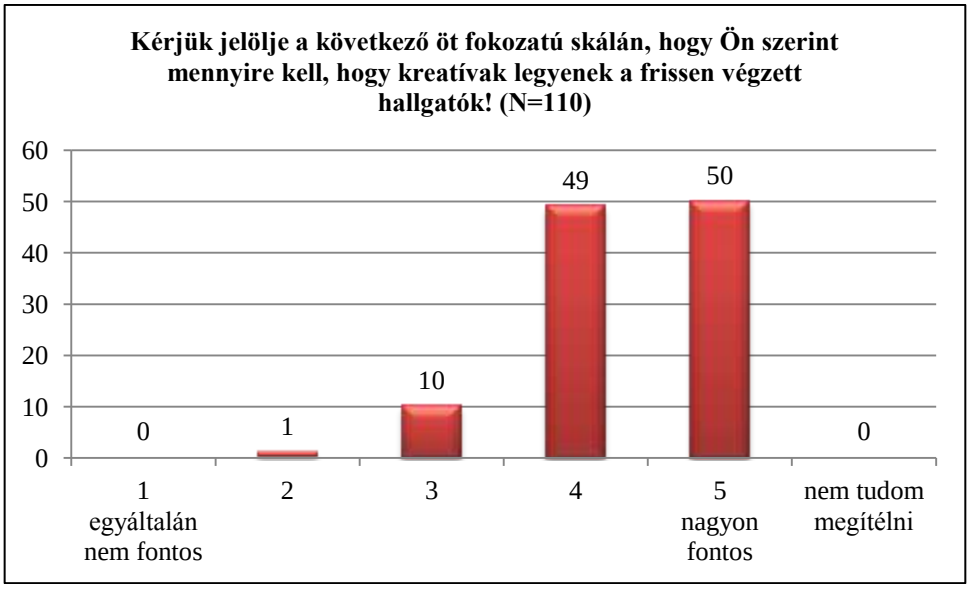
[16] ezt is összegzi Amabile 1996b.

[17] Mi ezeket a főhipotéziseket T1, T2, T3 jelekkel láttuk el, az egyes fő hipotéziseken belül további alhipotéziseket fogalmazunk meg, melyeket a H1-H23 jeleket kapták.

2. Szervezett kreativitás - Kreativitás a gazdaságtudományban (szakirodalmi elemzés)

2.1. Tényleg ennyire fontos? - A témaválasztás indoklása

Ma már nem találunk olyan álláshirdetést, amelybe nem szerepelne elvárt kompetenciaként a kreativitás, de vajon valóban ilyen erős az elvárás? Válaszul két hazai kutatás eredményét mutatnánk be. Az első esetben a kérdés arra irányult, hogy a kreativitás mennyire játszik fontos szerepet a frissen végzettek kiválasztásakor, milyen szintű kreativitást várnak el a vállalatok a pályakezdőktől: A HR szakemberekből kikerülő válaszadók ötfokozatú skála segítségével nyilatkoztak arról, hogy szerintük mennyire fontos szempont a kreativitás a frissen végzettek kiválasztásakor. Az adatok összesítése után készített diagramból is leolvasható az elvárás.



6. ábra A pályakezdőkkel szembeni elvárás
Forrás: Derecskei – Nagy – Zoltayné (2011b) alapján

Az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karának Vállalkozásmenedzsment Intézete 2011. tavaszán[18] végzett kompetenciakutatása során állásbörzéken keresett meg 120, zömében nagyvállalatot. A megkérdezett 28 kompetencia közül 3 módszertani kompetencia jellemezte a kreativitást (a. kreatív gondolkodási készség b. alkalmazkodóképesség (rugalmasság) c. más (különböző) nézetek iránti tolerancia). Arra vonatkozóan, hogy ezeket egy pályakezdő esetében mennyire tartja fontosnak az adott cég HR specialistája 1-7[19] fokozatú Likert skálán megítélve 5,54-es átlagérték jött ki. Csak a kreatív gondolkodási készséget vizsgálva az átlag 5,45-s átlagpontszámot ért el, ezzel a kreativitás a cégek által preferált kompetenciák közül bekerült a legfontosabbak közzé. Országos reprezentatív mintán mért eredmények hasonlóan alakultak a Világgazdaság – Hewitt Karrier Start Top30 kutatásában a megkérdezett vállalatok 73 százaléka kiemelten fontosnak tartotta a pályakezdők személyes kompetenciáit, és közte a kreativitást is.

[18] A kutatás folyamatban van, jelenlegi eredmények: Kardos-Barcza: Kompetenciák a munkaerőpiacon 2011. TDK dolgozatában olvashatóak. A kutatást 2012-ben is folytatták az eredmények nagyon hasonlítanak a 2011-ben kapott és itt leírt adatokhoz.
[19] 7: kiemelten fontos, jelentős

Kijelenthetjük, hogy a kreativitás keresett a munkaerőpiacon. Éppen ideje, hogy ezek után röviden megindokoljuk a témaválasztást. Mivel eddig már több helyen felbukkant a sorok között a hasznos kreativitás dicsérete és nem szeretnénk könyvajánló ízűt írni[20], itt csak röviden összegezzük hasznosságát és jelentőségét[21], a társadalmi jelentőségétől az egyén hasznáig.

- A kreativitás elvárás a gazdaság, a kultúra részéről, felgyorsultak a folyamatok, állandó változási, változtatási verseny van, ezzel együtt dinamikusan változik a környezet is, és a flexibilitásra való igény alapvető, sőt már ahhoz is kreativitás szükséges, hogy 'túléljünk'. (Puccio, Cabra, 2010, Williams, Yang, 2007)
- A dolgozatot azzal kezdtük, hogy különválasszuk a kreativitást és az innovációt, vagy legalábbis megtaláljuk a kettő közötti átmenetet. Minden elmélet a kreativitás sikeres és hasznos implementációjának tartja az innovációt. Az innováció haszna pedig vitathatatlan, nemcsak a vállalat szintjén, de az egész nemzetgazdaság, vagy világgazdaság szintjén (Puccio, Cabra, 2010).
- A kreativitás vállalaton belül növeli a hatékonyságot és az elköteleződést, csökkenti a stresszt, segíti az időbeosztást és csökkenti a felesleges adminisztrációt. A vállalat beszállítói és vevői számára is hasznos, és változatos, ha megtapasztalják az újdonságot és elkapja őket a Hughes (1998) által csak „én is kérek"-nek nevezett érzés.
- A kreativitás a csoport szintjén növeli az összetartást, és a teljesítményt. Motiváló hatása van, és tapasztalattal gazdagít és önállóságra sarkall. (Henry, 2006)
- Már Schumpeter művében is helyet kap „…az alkotás öröme, a dolgok elvégzésének vagy egyszerűen az emberi energia és ügyesség alkalmazásának öröme." (Schumpeter 1980, 143. oldal)
- Kétségtelenül a legérdekesebb az egyén haszna, ami egyúttal a pozitív pszichológia[22] egyik központi témája is, ahogy Barkóczi Ilona (2012) írta „A köznapi kreativitás és optimizmus között kapcsolatot tételeztünk fel, amely a szubjektív jólléthez[23] is hozzájárul." (180. oldal). Ennek tudományos alapjait Csíkszentmihályi teremtette meg, akinek a kreativitásról szóló könyvében (2008) olvashatjuk, hogy a kreatív munkák során élhetjük át az áramlatot (flowt[24]), sőt ennek megtapasztalására egész cégek vagy országok esetében is van esély és az ezalatt átélt élmény hosszútávon motiváló lesz.

[20] Mint ahogyan tette ezt Klein és Klein (2008, 447. oldal) „Ma a vezetők számára a saját kreativitásuk és még inkább a kreativitás feltételeinek a biztosítása élet-halál kérdése: a kreativitás a jövő vezetői számára „kötelező tantárgy". vagy Kao (1999, 15. oldal) „Az üzleti világ új felderítő útra indult. A tőke, a nyersanyagok, a modern technológiák felkutatása továbbra is fontos feladat. De most új, nagy haszonnal kecsegtető erőforrás ködlik fel a láthatáron, amelyben félelmetes erő lakozik, megszerzése pedig létkérdés: ez a kreativitás." vagy Florida és Goodnight (2006, 75. oldal) cikkében „A kreatív gazdaság már megjelent, és azok a vállalatok, amelyek megtanulják menedzselni a kreativitást, komoly előnyre tesznek szert a globális szakértelemért folyó, állandóan növekvő versenyben." Vagy elegendő kinyitni az újságot és elolvasni a szalagcímeket „A magyar kreativitás mentheti meg a versenyképességünket" (mfor.hu) „A kreativitás vállalatokat mozgat" (Világgazdaság Online)…

[21] Megteszi ezt helyettünk Henry, 2006 illetve Gilson (2008) illetve Ko – Butler (2007).

[22] Seligman és Csíkszentmihályi nevéhez kapcsolódó a 2000-es évektől egyre nagyobb jelentőséget kapott pszichológiai irányzat, amelynek középpontjában az egészséges és boldog emberkép illetve a pozitív emberi tevékenység áll, valamint annak vizsgálata, hogy teremthetőek meg az ehhez szükséges feltételek.

[23] A szubjektív jóllét (subjective well-being) az egyénnek a saját életminőségéhez való érzelmi és tudati viszonyulását mutatja. Olyan felméréseken alapuló fogalom, melyek az emberek elégedettségét, boldogságát vizsgálják és számszerűsítik.

[24] Flow – áramlat: pontos meghatározása Csíkszentmihályi (2008) 118-119. oldalon.

Vagyis a kreativitás a munkahelyen nemcsak innovációhoz vezet, de örömteli is. Persze nem felejtkezhetünk el sem a kreativitás sötét oldaláról sem a velejáró kockázatról. Gilson (2008) nagyszerűen összegzi az egyes szinteken a pozitív és a negatív kimeneteket, de elmondhatjuk, hogy szerencsére megfelelő odafigyeléssel a pozitívak vannak túlsúlyban. A hatások pedig csak a környezetből jöhetnek…

Minden eddigi publikációnk során örökös felvetés volt, hogy rendben, vannak a kreativitásra ható munkahelyi tényezők, de egyáltalán mi az, amire hatnak, mi a kreativitás. Ha kérem, hogy ez ennyi minden lehet, akkor tessék tisztázni a munkadefiníciót! Reméljük az előző részben sikerült ezt megtennünk, de kutatásunk fő iránya mégiscsak a szervezeti kreativitás, ami azonban a kreativitás szakirodalmának ismerete nélkül nem érthető. Így a most következő fejezet ennek a résznek szerves folytatásaként tér át a szervezeti kreativitás bemutatására.

2.2. Egy csöppnyi történelem

„A kreativitást könnyebb a környezet szabta feltételek megváltoztatásával elősegíteni, mint megpróbálni rávenni embereket a kreatív gondolkodásra."
(Csíkszentmihályi, 2008)

Ebben a témában Magyarországon az első, szélesebb körben elérhető és gazdasági szakembereket is megcélzó könyv a fentebb már idézett Nyström (1983) Kreativitás és innováció című munkája volt. A műben maga a szerző is különbséget tesz egyéni és vállalati alkotóképesség között. „Szükséges és kívánatos is ez a megközelítés. Szükséges, mert igen keveset tudunk a vállalati kreativitásról, mint olyanról, és kívánatos mivel az egyéni gondolat és cselekvés határozza meg döntően a vállalati kreativitást." (82. oldal) A könyvhöz írt bevezetőjében Rott Nándor is megjegyzi, hogy nem túl bőséges a magyar nyelvű szakirodalom, és a további olvasására kínált anyagok mindegyike pszichológiai vonatkozású. A pszichológiai kutatások egy része terelődött át szervezeti szintre, hiszen ott mutatkozott igény a kreativitásra, nem beszélve arról, hogy a mindennapjaink egynegyedét munkahelyi közegben töltjük. A továbbiakban csak utalásszerűen foglaljuk össze a szervezeti kreativitás történetét, kiegészítve a magyarországi vonulattal. Azért utalás szintjén, mert a nemzetközi utat kitűnően leírja Agars – Kaufman és Locke (2008) illetve találunk még összegzéseket a témában Watsonnál (2007) vagy McLean (2005) cikkében és természetesen az ezzel foglalkozó egyik kézikönyv is ilyen cikkel indul: Shalley – Zhou (2008) tollából. A következőkben a fenti cikkek segítségével nagyon röviden felvázoljuk a szervezeti kreativitás múltját.

A kreativitás nagyon sokáig két oldalról kapott hangsúlyt, egyfelől a kreatív személy tulajdonságainak (person) leírásáról (művészet), másfelől a gondolkodás, problémamegoldás (process) oldaláról (pedagógia). Azonban az egyéni szintű kreativitás fókuszáról kitágult a kör csoportos és a szervezeti irányba, ahogyan a kutatásokba beépültek a szociálpszichológiai eredményei is.

Jóllehet már 1965-ben írt Cummings egy cikket, arról a szervezeti klímáról, ami segíti a kreativitást (és valljuk be az alapelvek ma sem sokat változtak így vissza is térünk még rá), mégis a szervezeti kreativitás definícióját legtöbben az 1993-ban megjelent (később még bemutatásra kerülő) Woodman, Sawyer és Griffin cikkhez kötik. Ebben a szerzők így kezdik az első bekezdést „a szervezeti kreativitás fogalma a szervezeti változások és az innováció terén egy relatív eddig még nem vizsgált területet fed le" (Woodman – Sawyer – Griffin, 1993, 293. oldal). A cikkben csupán egy empirikusan nem bizonyított elméleti keretet

találunk. Az első gyakorlati lépéseket már Teresa Amabile tette meg. Ő volt az, aki a kreativitáskutatásba beemelte a szociálpszichológia fogalmait és eredményeit, ezáltal erősíteni kezdte a kreativitás és a környezet (press) kapcsolatára irányuló vizsgálatokat[25]. Jelentős, hogy a hétköznapi, kisbetűs kreativitásra fókuszált munkahelyi környezetben tette ezt, nem pedig az akkor oly népszerű életútelemzéseket vett fel zsenikkel és különleges tehetségekkel.

Kutatni kezdte a kreativitás szociális oldalát, és empirikus kutatásait a munka világába vitte át, igaz első cikkében (1985) még ő is írókkal és művészekkel folytatott vizsgálatokat. Annak ellenére számít ő igazi úttörőnek és minden szervezeti kreativitással foglalkozó munkában rámutató hivatkozásokból találunk a legtöbbet, hogy ő maga még a mai napig nem használta ezt a kifejezést, helyette a szervezeti innováció fogalmát használja, ami közel nem azonos a később bemutatott OECD által megadott szervezeti innovációval.

Később egyre több és több cikk és elméleti modell, sok-sok hipotézis, speciális szakfolyóirat és már két terjedelmes kézikönyv is megjelent a témában, sőt mára nem maradhat ki egy kreativitást leíró összegző munkából sem a szervezeti kreativitás legalább említés szintű megadása. Köszönhető ez annak, hogy a pszichológusok kiterjesztették kutatásaikat a munkahelyi közegre, a gazdasági szakemberek pedig felfedezték ennek jelentőségét és elkezdték beépíteni a pszichológia eredményeket a menedzsment, vezetés és szervezés módszerekbe (leginkább a szervezetfejlesztésbe, OD-be). Az összes modell, és elmélet a kreativitásra ható és azt befolyásoló elemeket igyekszik feltárni és elemeire szedni (ez az Amabile által indított szakaszolt teória). De ahogyan Agars, Kaufman és Locke (2008, 45. oldal) is megjegyzi „Egyértelmű, hogy a kreativitás és az innováció egy a szervezeten belül bonyolult és szerteágazó jelenség, amely leírható az összetevői komplex kapcsolatán keresztül. De ennek inkább vagyunk az elején, mint a végén…". Mi a jövő, mi várható?

A szerzők összegezve a legfontosabb eredményeket, a jövőre vonatkozóan az Amabile által megalkotott elemekre bontott modellek (componential) helyett ún. többdimenziós (multi level), teljes rátekintést javasolnak. A javaslat egyértelmű, hiszen az egyes elemek lefejtése és vizsgálata után ismét össze kell raknunk a puzzle darabkáit, hogy láthassuk a közöttük feszülő szövevényes kapcsolatrendszert, hálózatot. Ehhez a szerzők a szükséges lépéseket is megadják. A legfontosabbnak azt tartják, hogy pontosítsuk és egységesítsük a használt definíciókat, amihez (a) meg kell mondani, mely jellemzők szolgálnak leírni az egyéni, melyek a csoportos, és melyek a szervezeti kreativitást, (b) utalva Ford munkáira (aki egyébként elsőként gyúrja egybe Woodman és Amabile modelljeit) el kell különíteni és pontosan leírni a kapcsolatot a kreativitás és az innováció között (c) és empirikusan is vizsgálni kell az elméleti modelleket. Munkánkban mi igyekeztünk mindhárom feltételnek eleget tenni.

A sok szervezeti kreativitást leíró elméleti modell mellett, megjelent számos gyakorlati kézikönyv[26], tréning, jó tanács is. Ezek egy része elméleti háttér nélküli (ez sajnos fordítva is jellemző, jó néhány elméleti modell és hipotézis született, amely ezidáig semmilyen empirikus kutatással nem folytatódott). Szakirodalmi feldolgozásaink során mi egy olyan nézetet találtunk, ami nemcsak tudományosan vezeti végig a modelljét, így nem csak és kizárólagosan tudományos munka, hanem menedzsereknek szóló, kézikönyvet és validált

[25] A kreativitást befolyásoló környezeti tényezőkre irányuló kutatások korábban is voltak, azonban azok inkább a nagybetűs kreativitásra ható jellemzőket célozták meg.

[26] Például magyarul is megjelent: Kao (1999): Az ötletgyár avagy a kreatív szervezet című munkájában receptet ad a vezetőknek a kreatív „zenekar" összeállításához és megfelelő vezényléséhez vagy Howkins (2004): Az alkotás gazdagít, Bátorítás kreatív embereknek című munkája, melyben a szerző a szellemi tulajdon védelmét emeli ki. Ez valóban fontos is lenne, mert Magyarországon nagyon alacsony a bejegyzett licencek és szabadalmak száma, pedig találhatunk erre is kreatív megoldásokat lásd Szabó-Hámori (2012).

mérőeszközt, illetve fejlesztési módszert (tréninget) is ajánl[27], ez a fentebb már az irányzat anyjának titulált Teresa Amabile nevéhez köthető. Mi is igyekszünk végig azon a nyomvonalon haladni, ami az elméleti oldalból indult ki és tudományos háttérrel rendelkezik, nem pedig tanácsokat és utasításokat oszt, vagy mindenféle tudományos alap nélkül javasol.

Próbáltuk összegyűjteni a témához kapcsolódó, Magyarországon megjelent (magyar szerző tollából született) anyagokat. Ennek bemutatása során nem fontossági vagy kronológiai sorrendben haladunk, és csupán a számunkra felhasználható anyagokat adjuk meg. Elsőként kell megemlíteni, Magyari Beck István munkáit, akinek publikációi a nemzetközi szakirodalomban is fellelhetőek. Magyari Beck (2007) elmondása szerint leginkább a nagybetűs kreativitást vizsgálja és a kreatológiai mátrixába építi be a szervezeti kreativitást, mert véleménye szerint a gyakorlatban megvalósuló vállalkozói menedzsment magatartás vezethet az innovációhoz. Nemcsak modellt, de mérőeszközt is találtunk. A Torrance-i alapokon nyugvó kreativitás tesztet Magyarországra Klein Sándor és Barkóczi Ilona hozta be. Klein Sándor (2002, 2008) ez alapján elkészítette az SHL Alkotó Gondolkodás tesztjét kiterjesztve a kreativitás számszerűsítését a munkahelyi környezetre is. Harmadikként következik Rimler Judit (1998, 1999a, 1999b, 2000), aki több cikken keresztül vizsgálta a magyar vállalkozói kreativitást empirikusan is, és eredményeit mi is fel fogjuk használni. A szerző cikkei a Közgazdasági Szemlében olvashatóak, de a Society and Economy in Central and Eastern Europe 1999. évi XXI. évfolyam 4. számában[28] több cikket találunk a kreativitás és a gazdaság kapcsolatáról, itt csak a két kutatási területet mutatják be, konkrétan a szervezeti kreativitásról nem olvashatunk benne, ezért a neves szerzők abban szereplő munkáit nem mutatjuk be részletesen. A Harvard Business Review magyar nyelvű kiadásaiba, több a témában eredetileg angolul megjelent cikk található, (például Teresa Amabiletől, Steven Kramertől vagy Richard Floridától[29]), azonban a magazin 2012 óta nem jelent meg többet magyar nyelven. Néhány szak- és doktori disszertációs dolgozatban is fel-fellelhető a kreativitás és a szervezet kapcsolata, illetve a legutolsó „nyom", amely kifejezetten erre fókuszál Juhász és Rácmolnár cikke (2009). Érdekes módon azonban a szórványosan[30] megjelenő magyar nyelvű anyagok egyike sem definiálja a szervezeti kreativitást, akkor sem, ha meg is adja a kreatív szervezet jellemzőit. Így ez a csöppet sem könnyű feladat ránk maradt. Az előzőekben már leírtuk, hogy a kreativitás mely szintjén szándékozunk kutatni, most szervezeti keretek közzé emeljük mindezt. Ez egy viszonylag fiatal terület (jóllehet korábbról is találhatunk írásokat a témában, de 1993 után került be a kutatási kérdések közzé), nagyon homályos (nem megfelelően definiált) és szövevényes (többszintű). Ahogyan a későbbiekben is látni fogjuk, nagyon sok modell születik még ma is, sőt mi magunk is kísérletet teszünk egy ilyen modell felépítésére. Magyarországon ez egy mégis elhanyagolt vagy még fel sem fedezett terület (főleg tudományos oldalról). Ki erre lép nagyon ingoványos talajt talál, sokféle (olykor empirikus bizonyítékok nélküli) definícióval és modellel. Egy fiatal, még nem letisztult kutatási irány, ami ráadásul több diszciplína nyelvezetét és módszereit ötvözi. Pont olyan, mint a kreativitás maga: sokszínű és sokszor egymásnak ellentmondó.

[27] Sajnos az Amabile által kifejlesztett CAT (consensual assessment technique) módszerről csak utalásokat találtunk. A módszer szabadalommal védett, csak tetemes összeg kifizetése után és az USA-ban van lehetőség a megismerésére és elsajátítására. Így forrás hiányában itt most csak megemlíteni tudjuk.

[28] http://www.lib.uni-corvinus.hu/gt/1999-4e/socec994e.html

[29] Mivel a cikkeket eredeti nyelven használjuk fel itt most nem adjuk meg hivatkozásként.

[30] Érdekesség, ha a google-ben konkrétan keresünk rá a „szervezeti kreativitás"-ra 210 oldal jön le (2012-04-29-ei keresés) ha angolul keresünk ugyanerre „organizational creativity" illetve „organisational creativity" akkor összesen 61300 + 11200 oldal. A keresést csak a Tudós (Scholar) googlere szűkítve közel 4000 angol nyelvű cikket ajánl és 1 darabot magyar nyelven.

2.3. A szervezeti kreativitás nem szervezeti innováció

Ahogyan fentebb is elkülönítettük a kreativitást az innovációtól, úgy itt is meg kell ezt tennünk. A szervezeti innováció, mint az innováció egyik elkülönített típusa az Oslo kézikönyv ma is használatos harmadik kiadásában kerül definiálásra. Eszerint a szervezeti innováció új szervezeti módszerek megvalósítását jelenti, a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében vagy a külső üzleti kapcsolatokban. (OECD, 2005, 17. oldal). Katona (2006) három területet mutat be, ahol a szervezeti innováció megvalósulhat (1) üzleti gyakorlatban, menedzsment, vezetés, szervezés és irányítás területén, (2) a munkahelyi szervezetekben, szervezeti formák, döntéshozatali eljárás, vagyis a szervezés és irányítás terén illetve (3) a külső kapcsolatokban. Ki kell emelnünk, hogy a nézőpont szerint mindenképpen valami új és meg is valósított eljárás/módszer/forma stb. számít csak ide. Innovációs tevékenységnek tekinthető minden olyan tudományos, technológiai, szervezési, pénzügyi és kereskedelmi lépés, amely az innováció megvalósítását ténylegesen szándékolja és irányítja. Mivel nem célunk a szervezeti innováció bemutatása, csak a szervezeti kreativitással való összevetése, itt ennél részletesebben nem térünk ki rá, megteszi ezt helyettünk Szabó és Hámori (2012).

A szervezeti innováció OECD alapokon nyugvó definíciója tisztázott, nem úgy a szervezeti kreativitásé. Mielőtt összehasonlítanánk a szervezeti innovációt a szervezeti kreativitással, definiáljuk, hogy mit is értünk szervezeti kreativitás alatt. Hasonlóan a kreativitás általános definíciójához, itt is több megfogalmazás létezik, és még annál is többen használják pontos definiálás nélkül. Álljon itt néhány időrendi sorrendben:

Elsőként találkozhatunk a vállalati szintű kreativitás megkülönböztetésével Nyström (1983) művében. Ő ugyan nem definiálja a vállalati kreativitást, de kijelenti, hogy a „Vállalati kreativitás alapvető feltételének tekintjük az egyéni alkotókészséget, s így közvetetten ennek tulajdonítható a sikeres innováció.” (Nyström 1983, 112. oldal)

Az első és ma is a legtöbbet idézett definíció Woodman, Sawyer és Griffin 1993-as cikkében olvasható: „A szervezeti kreativitás egy értékes, hasznos, új termék, szolgáltatás, ötlet, eljárás vagy folyamat megalkotása, amely során az egyének egy komplex szociális folyamatban dolgoznak együtt.” (Woodman, Sawyer és Griffin, 1993, 1. oldal), később Woodman (2008) máshol megjegyzi, hogy ez nem más, mint az egyéni kreativitás Barron-i definíciójának szervezeti analógiája.

Az alábbi definíciókkal találkoztunk még szakirodalmi kutatásaink során:

„A szervezeti kreativitás: a folyamatok olyan szándékos megváltoztatása, amely által lehetőség nyílik új, magasabb szintű, jobb minőségű és mennyiségű, vevői megelégedettségre és pénzügyi hatékonyságra szert tenni.” Georgsdottir – Lubart – Getz (2003) vagy a legutóbbi definíció:

„A szervezeti kreativitás tudás, folyamatok és képességek rendszere, ami ahhoz szükséges, hogy a munka folyamata során eszközt biztosítson (akár a szervezetfejlesztési módszerekhez akár kreatív technikákhoz, mint például a brainstorming) és a folyamat minőségét javítsa.” (Basadur – Basadur és Licina, 2012, 680. oldal)

Az átolvasott számtalan cikk, publikáció és szakkönyv oldalain csupán erre a három konkrét definícióra bukkantunk, ennél jóval több cikkben használják a szervezeti kreativitás kifejezését definíció nélkül és a legtöbb esetben összemosódik a szervezeti kreativitás és a szervezeti innováció. Igaz az Oslo Kézikönyvbe is csak 2005-be került be a szervezeti innováció fogalma. Például Amabile (1996b) egyáltalán nem is használja a szervezeti kreativitás fogalmát, de beszél szervezeti innovációról, ami szerinte a kreativitás szervezeti környezetben való megvalósulása. De láthatunk példát a másik oldalra is az Innováció 2003-as nemzetközi kézikönyvében több szerző használja a szervezeti kreativitás fogalmat, annak leírására, hogy milyen szervezeti jellemzők serkentsük az innovációt, ezek közül az egyikben találtunk rá a fenti definíciók egyikére.

Bármely elméletet is vesszük, felfedezhető egy szekvencionális kapcsolat a két jelenség között, hasonlóan a kreativitás és az innováció kapcsolatához, nevezetesen a szervezeti kreativitás megelőzi a szervezeti innovációt. Például Halbesleben – Novicevic – Harvey – Buckley (2003) és Gumusluoglu – Ilsev (2009) modellábrázolásaiban ez kiemelten is megjelenik. De a részhalmaz viszony is fennáll a kettő között, hiszen mi is a szervezeti innováció egyik szükséges, de nem elengedhetetlenül kötelező feltételének tartjuk a szervezeti kreativitást. Ugyanakkor a szervezeti kreativitás nemcsak szervezeti innovációhoz vezet, vezethet termék, szolgáltatás, eljárás, marketing innovációkhoz is.
A szervezeti innováció definiálásában sokat segített, hogy mérhetővé akarták tenni, ezért pontosan kellett definiálni, ami meg is történt az OECD Oslo Kézikönyv harmadik kiadásában (2005). Az abban leírtak alapján vetjük össze a szervezeti kreativitást és a szervezeti innovációt.

Szervezeti kreativitás	Szervezeti innováció
– bármire vonatkozhat a szervezethez kötődően – a kreativitás egyik formája – állandóan jelen van (végigkísérheti az összes folyamatot) – megelőzi a szervezeti innovációt (például egy újonnan kifejlesztett modell beépül a szervezetfejlesztés gyakorlatába) – az innováció bármely formájára irányulhat – az első alkalommal számít újdonságnak (nem másolható) – leíró (azt mutatja mit és hogyan) – sokszor modellez, elemekre szed és az egyes tényezőket írja le, vizsgálja, méri – korlátozottan mérhető – inkább folyamatszemlélet jellemzi: befolyásol, ösztönöz – figyelembe veszi az egyént → egyéni jellemzők, csoporthatások – pszichológiai oldal (Ford, 1996) – főbb kifejezései: motiváció, vezetési stílus, egyéni jellemzők flexibilitás (egyén szintjén), autonómia, kapcsolatok – előnyei: egyéni pozitív jellemzők, csoportösszetartás, lojalitás, tudásmegosztás – az eredmények és a folyamat kockázatosabbak, ezért nem mindig valósul meg	– csak magára a szervezetre (formája, folyamatok, szerepek stb.) vonatkozhat – az innováció egyik fajtája – csak az első bevezetésnél számítható (pl. cégek egyesülésénél, ha csak a vezetők személye változik meg, akkor az nem számít szervezeti innovációnak) – és ez alapján történik a szervezetfejlesztés – megvalósító (azt méri milyen mértékű és mennyire hatásos) – nem elegendő csak leírni a stratégiai tervek közzé, meg is kell valósítani, pl. oktatási vagy tréningrendszer formájában – ugyanaz több vállalatnál is bevezethető (másolható) – konkrét mérési rendszert fejlesztettek ki rá – inkább eredményszemlélet, tanulási folyamat, probléma megoldás – szervezet / vállalat szintjén mér, tágabban értelmezhető → szervezeti struktúra, technológia szemlélet – menedzsment oldal (Ford, 1996) – főbb kifejezései: tudás, technológia, tanulás, szervezés, módszerek, flexibilitás (szervezeti szinten) – de itt is a fókusz a beosztottakon van, nem az eszközökön (pl. szoftver bevezetésnél nem a technológiai, hanem a HR oldalt veszi figyelembe, így egy jelenség lehet több típusú innováció is) – előnyei: adminisztrációs és tranzakciós költségek csökkennek, munkahelyi megelégedettség nő, termelékenység, tudás megosztás

3. táblázat A szervezeti kreativitás és a szervezeti innováció összevetése
Forrás: Saját szerkesztés

Találunk összemosódást a szervezetfejlesztés (organizational development) és a szervezeti kreativitás fogalmai között is, de ez előbbi, „felkapott, divatos" voltának köszönhetően, a magyar szakirodalomban ezek különválasztása megfelelően dokumentált. A három jelenség: szervezeti kreativitás (organizational creativity OC), szervezeti innováció (organizational innovation OI) és a szervezetfejlesztés (organizational development OD) viszonya megadható a következő formában: az szervezeti kreativitás - OC eredményeit (a kreativitásra ható tényezőkre fókuszálva) beépíthetjük a szervezetfejlesztés - OD folyamatába, amelynek egyik eredménye lesz a szervezeti innováció OI. Vagyis ebben az esetben a szervezettel és az ott dolgozókkal kapcsolatban, és azokra vonatkozóan születik vagy kerül bevezetésre hasznos újítás.

Mint látható a szervezeti kreativitás definíciója máig sem tisztázott, sőt még zavarosabb, mint amivel a kreativitás definiálásánál találkoztunk, ezért nem bújhatunk ki az alól, hogy megfogalmazzuk a saját munkadefiníciónkat.

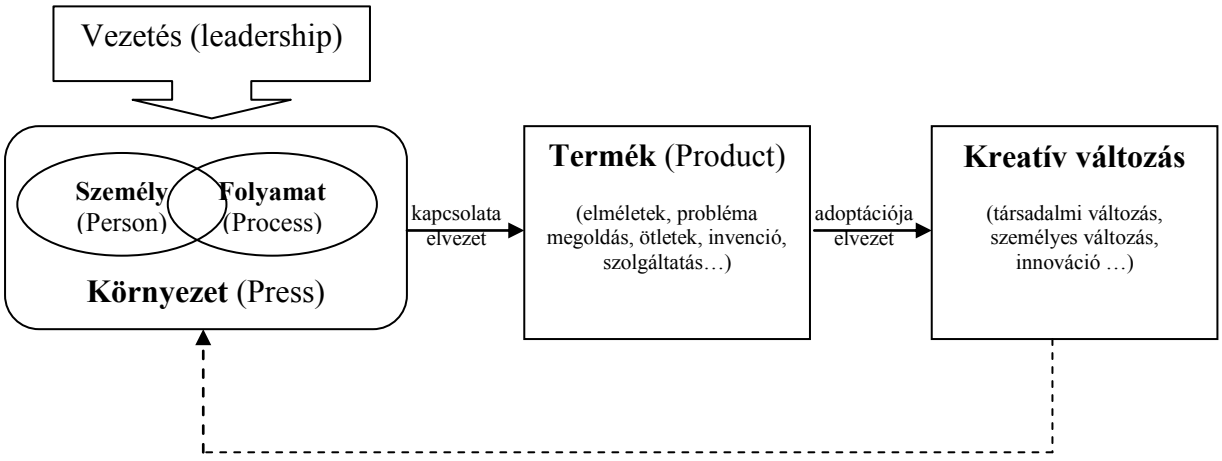
2.4. Számunkra mi a szervezeti kreativitás

Csupán az maradt hátra, hogy definiáljuk számunkra mi a szervezeti kreativitás. Elsőként szeretnénk kiemelni, hogy mi is az ún. komponensekre szedett szemléletet[31] követjük, vagyis azokat az észlelt elemeket, tényezőket és hatásaikat mérjük fel, amelyek a kreativitást munkahelyi közegben befolyásolják. A mérni kívánt tényezőket egyfelől a nemzetközi szakirodalom eredményeiből, másfelől a célcsoporttal folytatott fókuszcsoportos beszélgetések elemzett anyagaiból gyűjtöttük össze. Természetesen figyelembe vesszük, hogy ez egyes elemek nem azonos mértékben befolyásolnak a kreativitás egyes szakaszaiban, így a folyamatot szakaszoljuk is.

Ezért is a szervezeti kreativitás számunkra több mint az egyéni, hétköznapi kreativitás kiterjesztése. Egyfelől adott munkához, munkafolyamathoz kapcsolódik, másfelől, a szakaszok függvényében változik a fókusz az egyénről a csoportra, vagy a szervezetre, mert ahogyan Juhász – Rácmolnár írja (2009, 26-27. oldal): „Még ha szorgalmazza is a szervezet a kreatív ötleteket, egyáltalán nem biztos, hogy a legjobb ötletek meg is valósulnak."

[31] Erről részletesen ír Amabile T. M. (2012)

A kreativitáskutatás 4P alapja itt is jelen van, ennek segítségével Puccio és Cabra (2010) ad egy összegző rendszerszemléletű modellt a szervezeti kreativitás megértéséhez:



7. ábra A szervezeti kreativitás és a 4P kapcsolata
Forrás: Puccio – Cabra (2010. 148. oldal) alapján

A szerzőpáros célja a szervezeti kreativitás kutatás egyes vizsgált elemeinek rendszerzése a 4P besorolása szerint. Az adott munkahelyi környezetben dolgozó emberek és a közöttük lévő folyamatok interakciója (amely a környezetre befolyással van a vezetés is) vezet el a kreatív kimenethez, amelynek széleskörű alkalmazása megváltoztatja a teljes társadalmat. Természetesen a rendszer egyes elemeinél további jellemzőket kell szem előtt tartani. De ez a modell egészében kezeli a szervezeti kreativitás kutatását, sőt talán túlzottan általános is, mert csupán a vezetés említése utal a szervezeti jelenlétre. Mégis hasznosnak találjuk ezt a rendszert, mert rámutat arra, hogy a szervezeti kreativitás mely elemei, milyen kapcsolatban vannak egymással illetve későbbiekben a kimenet, az eredmény a Pro és a Nagy C szintjén is értelmezhető. Leolvasható az ábráról a rendszer dinamizmusa is, hiszen ez nem egy statikus folyamat, hanem mindig körkörösen változik, az egyes kimenetek pedig újabb változást generálnak.

Mivel olyan definíciót nem találtunk, ami számunkra pontosan leírná a szervezeti kreativitást (a legtöbb esetben a fenti Woodman-i megfogalmazáshoz térnek vissza), ezért összefoglaljuk, hogy mi mit is értünk alatta, a könnyebb követhetőség kedvéért a korábban már bemutatott 4P besorolás mentén haladva az előbb bemutatott összegző ábra szemléletében, számunkra a szervezeti kreativitás:

- Folyamat oldalról: a kreativitást szakaszokra bontva vizsgáljuk,
    - (1.) az első lépés a probléma, vagy kérdés felvetődése a munka során (akár az egyén veszi észre, akár a vezető kommunikálja, de a probléma a munkához illetve a szervezethez köthető), és fontosnak tartjuk, ahogyan a későbbiekben majd látjuk a szakirodalomban is, hogy a problémát, feladatot élesen kell látni[32], és elhelyezni a vállalati célok közzé.

[32] A kreativitás nem attól kreativitás, hogy a probléma nem ismert, legfeljebb rosszul megfogalmazott (ill-defined), igaz ahhoz is kreativitás kell, hogy a kérdést észrevegyük. De ismerni kell és el kell tudni helyezni a vállalat elvárásai, céljai (goal) közzé. A kreativitás, ha a divergens gondolkodási folyamatot csatoljuk hozzá lényege, hogy több megoldás születik, több alternatíva, vagy más úton jutunk el egy megoldáshoz.

- (2.) az előkészítéshez szükséges információk és egyéb erőforrások egyaránt kapcsolhatóak az egyénhez (szaktudás, tapasztalat) és a munkahelyi környezethez (információk)
- (3.) az inkubáció, lappangás egyénen belül történik, magányos folyamat, de segíthet a környezet annyiban, hogy ameddig a tudatalattiban rendeződnek a mozaik információk, ezalatt jól jöhet a figyelemelterelés, váltás, (ami akár analógiaként is szolgálhat) támogató és megértő környezet
- (4.) a megvilágosodás pillanata bárhol utolérhet bennünket, ezen élmény megosztása közös sikerhez és csoportélményhez vezet, és nagyban segítheti a következő lépéseket is
- (5.) a bizonyítás során egyre jobban bevonódik ismét a szervezet, segítséget nyújt, pontosít (cáfol vagy megerősít, elfogad vagy elutasít)
- (6.) a megvalósítás pedig már elképzelhetetlen a munkahelyi segítség nélkül és lehet, hogy meg sem valósul.

– Egyén oldaláról: a szervezetnek aktív részese az egyén, így nem különíthető el, és a csoporton belül figyelemmel kell lennünk az egyes szerepekre is, például kiemelt szerepet kap a vezető és magatartása. Vannak olyan tényezők, tulajdonságok vagy jellemzők is, amelyek a csoporttól függetlenül befolyásolják a szervezeti kreativitást, ilyen egyéni tulajdonságok például az egyén ambiguitástűrésének mértéke, önbizalma vagy tanult tudása. Az egyéni jellemzőkre hatással van a csoport (látens tanulással bővül az egyén szakmai tapasztalata), de a csoportra hatással van az egyén pl. tudás vagy információ visszatartás; így interakcióról beszélünk. A kreativitás proaktív jellemzőit is fontosnak tartjuk a válaszadóink véleménye alapján.
– Eredmény oldaláról: a problémának, így az eredménynek vagy a megoldásnak is a vállalathoz kell kötődnie, olyannak (területspecifikus) kell lennie, ami sikeres megvalósítás esetén az innováció alapját képezheti, vagyis kiindulópontja lehet a vállalat számára egy sikeres és hasznos újításnak.
– Környezeti oldalról: több ponton kiemeltük, hogy a környezet alatt a munkahelyi környezetet, szervezetet[33] értjük (a megvilágosodás vagy az inkubáció történhet máshol is), de hogy mely tényezőket emeljük ki és vizsgáljuk a munkahelyi környezetben fellelhető milliónyi impulzus közül, azt a későbbiekben mutatjuk be és részletezzük. Tesszük ezt az után, hogy megvizsgáltuk a nemzetközi modelleket és megkérdeztük a célcsoportot, vagyis mai magyar helyzetre szabtuk a szakirodalmi eredményeket.

Igyekeztük mindezeket beépíteni a hipotéziseink közzé és a könnyebb áttekinthetőség kedvéért egy összetett folyamat ábrában is végigvezettük. Összegezve a szervezeti kreativitás számunkra nem más, mint

A **szervezeti kreativitás,** olyan képessége a szervezetnek, ami a munka során felmerülő problémákra hozott, közös erőfeszítés eredményeként született, új és értékes ötlethez vezet, illetve mindazon környezeti tényezők befolyásolása, amelyek erre a folyamatra hatással vannak.

[33] Persze kérdés lehet, hogy mi számít szervezetnek, ennek is nagyon széles szakirodalma van, amelynek bemutatása nem célunk így egy klasszikus definíciót fogadunk el: Emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi egység, ami szisztematikusan felépített és menedzselt a közös cél elérése érdekében. (www.businessdictionary.com –ból részlet)

2.5. Kutatási irányok

A szervezeti kreativitás, mint kutatási terület megjelenése az 1990-es évekre tehető, de előtte is történtek már vizsgálatok a szervezet és a kreativitás témakörében, itt-ott találhatunk utalásokat a kreativitásra például a szervezetfejlesztésben, szervezeti, és vezetési témakörökben. De az igazi fellángolás azzal indult meg, hogy a kreativitás környezetből jövő befolyásoló tényezőit kezdték el behatóbban vizsgálni. Egyfelől a longitudinális vizsgálatokkal, amely során a géniuszok, tehetségek élettörténeteinek tartalomelemzésekor a környezeti háttér feltérképezésére is kitértek, másfelől az ún. „szociális kreativitás"[34] megszületésekor (erről bővebben Watson (2007) illetve Hennessey (2003) cikkek). Hogy azóta milyen változások történtek azt James és Drown (2012) kutatása összegzi. Ennek során vezető (impakt faktoros vagy kategorizált) szaklapban 1995 és 2009 között megjelent szervezeti kreativitással foglalkozó mintegy 452 cikkre folytattak tartalomelemzést. A vizsgált 15 éves időszakot 3 nagyobb szakaszra bontották és az ötéves periódusokban bekövetkező változásokat (szignifikancia vizsgálattal) elemezték. Ebből szeretnénk néhány érdekes eredményt kiemelni. Az egyik változás, ami bekövetkezett a vizsgált időperiódus folyamán, hogy az elméleti modellek helyét átvették az empirikus vizsgálatok, ezek száma szignifikánsan növekedett, ezentúl pedig a kvalitatív vizsgálatok mellett megjelentek a kvantitatív kutatások is[35]. Itt egyébként egy érdekes eltérést találtak az európai és az amerikai cikkek összehasonlításakor. Európában szignifikánsan több az elméleti modell, mint az empirikus kutatás, ez utóbbiból is a kvalitatív van túlsúlyban. A kutatások fő témakörei: a személyiség, a vezetés, a csoport karakterisztikák, a szervezeti kultúra és a tudástranszfer vizsgálata voltak. Itt hasonlóan a klasszikus GLOBE kutatás eredményeihez, a két nagy kultúrkör között eltérés, hogy amíg az amerikai irodalomban a szervezeti kreativitáson belül is az egyénen (Person) van a hangsúly, addig az európai cikkekben a kreatív folyamaton (Process) pontosabban a tudástranszferen. A szerzőpáros vizsgálta még az oktatást, hogy megjelenik-e az oktatásban a szervezeti kreativitás témája, a vizsgált amerikai oktatási rendszerben ezt megfelelőnek találták. Európai eredmények nem szerepeltek a cikkben, így csak szubjektív választ adhatunk erre a kérdésre. Sajnos azt tapasztaltuk, hogy nem sok tudományos említés esik a szervezeti kreativitásról, így hiába is várjuk el, hogy bekerüljön az oktatandó tananyagba. Magyarországon, ahogyan írtuk hellyel-közzel jelennek csak meg szakcikkek ebben a témában, ezért is reméljük, hogy ez a munka hiánypótló lesz.

2.6. Modellek

Ahogyan már korábban is írtuk, nagyon sok (teoretikus) empíriát nélkülöző illetve éppen ellenkezőleg csupán empirikus tesztelés próbálja szemléltetni a szervezeti kreativitást (sajnos jóval több a modell, mint a pontos definíció). Egyik sem hagyja ki Amabile munkáit és tömérdekben hivatkoznak az eredeti Woodmani modellre is. Ezen két modell bemutatását és elemzését mi sem hagyjuk ki. A többi modellre is kitérünk és a fontosabb tényezőket fel is használjuk belőle. Habár az elemzés során kikristályosodott bennünk, hogy minden további modell az eredeti kettő módosított változata. A későbbiekben (4. fejezet) bemutatjuk a saját

[34] A kifejezést eredetileg Teresa Amabile-nek tulajdonítják, aki 1983-ban adta ki a „A kreativitás szociálpszichológiája" című könyvet, ezt 1996b-ban frissített Creativity in Context címen, a későbbiekben ebből dolgozunk mi is.

[35] A szervezeti kreativitás empirikus vizsgálatát még erősen kritizálja Woodman, Sawyer és Griffin (1993). Szerencsére azonban egyre több empirikus nemzetközi eredmény születik, egy korábbi összefoglalót ad erről Shalley és Zhou (2008).

modellünket is, amely ugyancsak támaszkodik az itt bemutatott szakirodalmakra, a legfontosabb eltérése a legelső Woodman-i modelltől, hogy mi a kvalitatív felmérések (fókuszcsoportos beszélgetések) eredményeit is igyekeztünk beépíteni.

Mielőtt rátérnénk a fentebb „beharangozott" két modellre, szeretnénk Cummings 1965-ös munkájára visszatérni. Jóllehet Cummings cikke közel ötvenéves és a szerző nem rajzolt elemeire szedett folyamatábrát sem. Sajnos viszonylag kevesen említik meg őt az elsők között (az őt követő Woodman cikkben találtunk rá a hivatkozásra mi is), mégis az általa leírtak ma is helytállóak. A szerző a hierarchikus, bürokratikus szervezeti formát bírálja, felhívja a figyelmet arra, hogy a menedzsment feladata megfelelő szervezeti légkör biztosítása a kreatív tehetségek számára. Tegyék mindezt azáltal, hogy bátorítják a különböző, eltérő véleményeket, a csoportba különböző végzettségű embereket válogassanak be, és bátorítsák a csoporttagok közötti véleményáramlást, teremtsenek dinamikus, változó, folyamatosan megújuló légkört, környezetet. Mindezt azonban a szerző a bürokratikus szervezeti formákban nem látja biztosítottnak, mert „a tradicionális klíma értékelő-, és kontrollrendszere a stabilitás, kiszámíthatóság és a rutin köré épül" (Cummings, 1965, 223. oldal), ez pedig csökkenti a kreativitást. Az ösztönző rendszer leírásánál már ő is a belső, intrinzik motivációt[36] tartja fontosnak, ami pedig izgalmas, kihívást jelentő, érdekes változatos munkával érhető el. A kreatív szervezetet további 11 pontban jellemzi (az egyes pontokat sűrítve írjuk le):

(1) Lehetőleg kis mértékű formalizáció legyen a kapcsolatok terén és az egyes szintek között (flexibilitás). (2) Gondosan oda kell figyelni a nem megfelelően (túl vagy alul) képzett munkaerőre a speciális feladatoknál. (3) Rugalmas szervezetet javasol, megfelelően tisztázott hatáskörrel és autonómiával, melyben biztosított a közös munka (network). (4) Viszonylag nagyobb teret kér a diszkrét és egészséges mennyiségű participációhoz, és a kreatív egyének számára megfelelő mértékű autonómiát vár el. (5) Kisebb mértékű ellenőrzést javasol és ezzel együtt csökkenteni kell a menedzsment kontrollját. (6) Fontos az egyéni eredményesség mérése, hosszútávon is. (7) Amihez mindig az aktuális eredményt vegyük figyelembe. (8) El kell különíteni az ötletgenerálási funkciókat és az ötlet megvalósítási funkciókat egymástól. (9) Biztosítani kell a kommunikációs csatornákat és az azokhoz való hozzáférést, főleg a probléma helyén. (10) Olyan intézményi formát szükséges választani, amelyik intrinzik motivációt biztosít a kreatív egyének részére (például ahol nagyobb mértékű az autonómia, mindamellett tisztázottak a hatáskörök). (11) Olyan menedzseri filozófia és vezetői attitűd kell, amelyik megosztja a célokat a beosztottakkal.

Hisszük, hogy ezek az alapelvek ma sem változtak, mindegyik fellelhető majd egyik vagy másik modellben. Most pedig rátérünk a modellekre, a bemutatás során igyekeztünk kronologikus sorrendet követni, de van ahol a logikai kapcsolatok ezt felülírták.

Az első cikk főleg azért jelentős, mert elsőként definiálta a szervezeti kreativitást. Mivel ekkor már megjelent Amabile több publikációja, ők is hivatkoznak rá, és egészítik ki az akkori szakirodalom széleskörű feldolgozásával. Majd mindezek alapján „dolgoztak ki egy, a szervezeti kreativitás számára szükséges interakcionális keretet" (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, 293. oldal). A modell egyes elemei a kreativitás különböző szintjein határolódnak el egymástól:

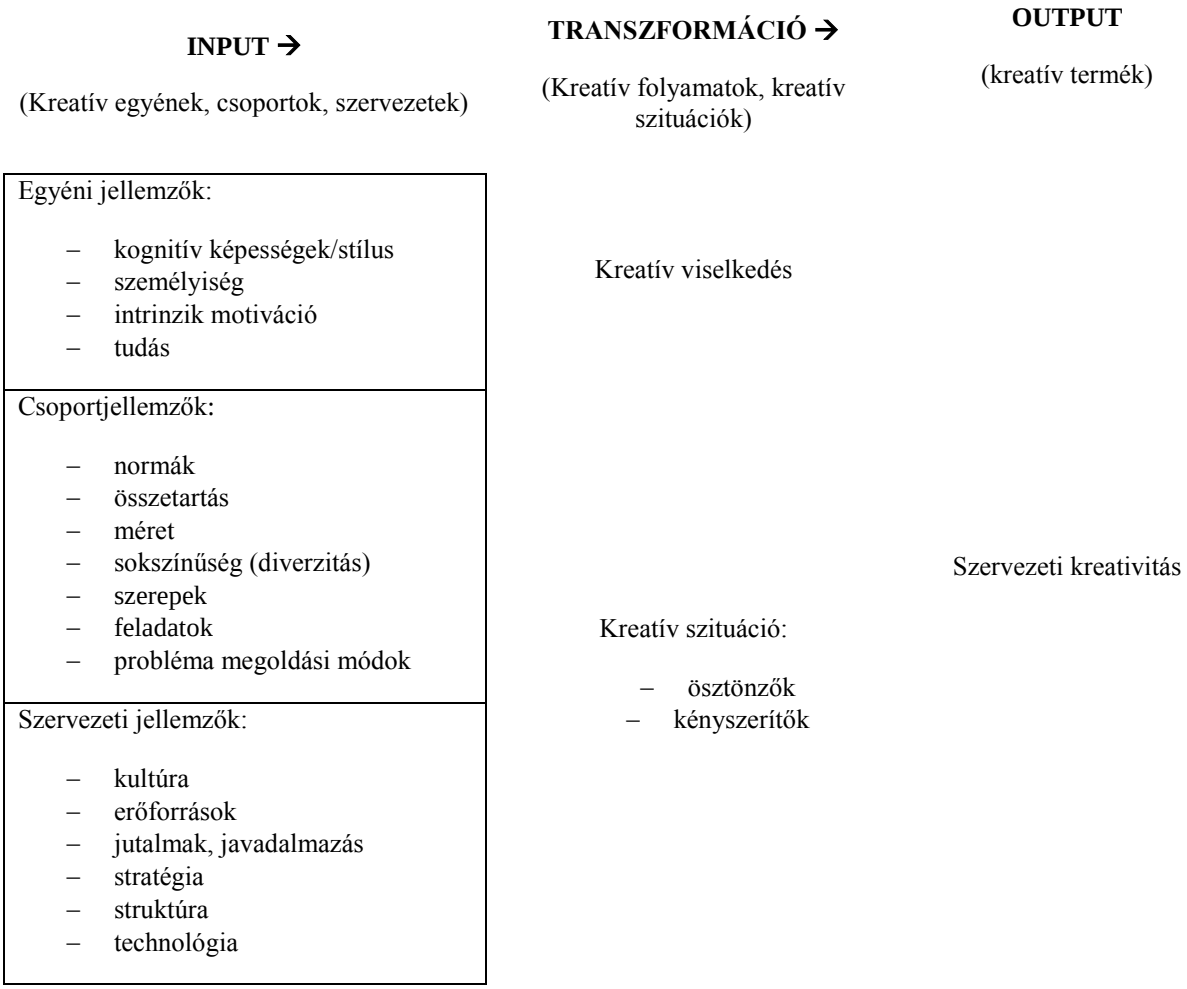
[36] Intrinzik motiváció: belső vagy önmagát ösztönző motiváció. „Az a jelenség, amikor valaki magáért a dologért tesz valamit, mivel maga a tevékenység önmaga jutalma, szemben a külső motivációval.„(Statt: Pszichológiai kisenciklopédia, 1994, Kossuth Kiadó, 29. oldal)

(1) Személyen belüli jellemzők (Ci): ide tartoznak minden olyan kiugró[37] tulajdonságok, amelyek az egyén kreativitását befolyásolják, ilyenek az előzetesen szerzett tudás, a kognitív képességek, a személyiségjellemzők illetve az intrinzik motiváció mértéke.
(2) Csoporton belüli jellemzők (Cg): azon befolyásoló tényezőket sorolják ide, amelyek csoportos szinten hatnak az egyén kreativitására, ezáltal befolyásolják annak kreatív cselekedetét. Ezek: a csoport összetétele, jellemzői (karakterisztikája, például mérete, szokások, összetartás mértéke stb.) a csoportos folyamatok és a csoportos problémamegoldás módja. Csak a formális kapcsolatok szintjén gondolkodnak, nem számolnak külön az informális csoport hatásával (ahogyan mi sem fogunk), mert szerintük „a szociális és kontextuális hatás ugyanúgy hat az egyén szintjén informális, mint formális csoportban." (Woodman, Sawyer, Griffin 1993, 304. oldal)
(3) Szervezeten belüli jellemzők összessége az utolsó szint (Co = f (Ci,Cg,CI)). Ez az, ami hatással lesz a csoportos kreativitásra, ezt nevezték el szervezeti kreativitásnak, vagyis a teljes rendszer eredménye és összessége a szervezeti kreativitás. Ide sorolják még: a tréningeket, a szervezeti kultúrát, a szokásokat, a célokat, az információ áramlás csatornáit, a vezetést illetve az olyan jellemzőket, mint a kockázatvállalás vagy az autonómia szintje.

Az egyes szintek oda-vissza hatással vannak egymásra (ezt hatások és válaszok reciprokának nevezik) és a leírt jellemzők mellett, minden szinten számolni kell az ún. szociális és kontextuális befolyással is. Mindezek összessége teremti meg a kreatív szituációt, amelynek folyamata a kreatív cselekedet, eredménye pedig a kreatív termék, ami innovációhoz vezet. Az egyes szintekhez megfogalmaztak szakirodalmi feldolgozásaikon alapuló hipotéziseket is, de ezeket nem tesztelték, hanem további vizsgálatokra szánták.

[37] a szerzők maguk hívják így (salient).

Látható, hogy a kreativitást mind a négy P oldaláról kezelik: kreatív egyének, folyamatok, szituációk és termékek. Több ábrán mutatták be az egyes szintek és a vizsgált 4P kapcsolatát, mi ebből egyet választottunk ki, amelyik szerintük a legjobban tükrözi a leírt összefüggéseket:



8. ábra Fogalmi kapcsolatok a kreatív egyének, folyamatok, szituációk és termékek között
Forrás: Woodman, Sawyer és Griffin, 1993, 309. oldal alapján

A következőkben a javasolt hipotéziseiket egy táblázatban foglaljuk össze, melyben a felfelé mutató nyíl (▲) serkentő, növelő hatást jelez a kreativitásra vonatkozóan, a lefelé mutató nyíl (▼) pedig visszafogó, csökkentő hatást jelöl:

Vizsgálatra javasolt hatások:	Hatások iránya:
Egyéni szint	
Egyéni szinten a kreativitást befolyásoló tényezők:	Hatásuk az egyéni kreatív magatartására:
– a szabad információáramlás és – megosztás, ami hat az egyéni kreatív teljesítményre	▲
– a csoporton belüli konformitás magas foka és az elvárás, hogy az egyén ehhez igazodjon	▼
– a kockázatvállaló magatartás támogatása, bátorítása	▲
– túlzott teljesítményorientáció, amelyhez átgondolatlan javadalmazási rendszer, külső (extrinzik) motivációk kapcsolódnak	▼
Csoport szintjén	
Csoportos szinten a kreativitást befolyásoló tényezők:	Hatásuk a csoport kreatív magatartására:
– sokszínű csoport, diverzitás	▲
– autokrata vezetési stílus	▼
– a csoport összetartás (kohézió) megfelelő, közepes szintű mértéke (megj.: az alacsony és a magas fokú kohézió ellenkező hatással jár)	▲
– Participatív (résztvevő) szervezeti kultúra és az ezt segítő struktúra	▲
Szervezeti szinten	
Szervezeti szinten megjelenő tényezők, amelyek hatással vannak a kreativitásra:	Hatásuk a szervezet kreatív magatartására:
– a szűkös erőforrások elérése	▲
– a szervezeten belüli információs csatornák és információ megosztás lehetőségének a szétrombolása	▼
– organikus szervezeti formák (mátrix, network design, kollaterális szervezeti struktúrák)	▲
– a környezettel való információcsere korlátozása, környezeti kapcsolatok hiánya	▼

4. táblázat A szervezeti kreativitásra egyes elemeire vonatkozó hipotézisek
Forrás: Woodman, Sawyer és Griffin (1993) alapján saját szerkesztés

A későbbiekben látni fogjuk, hogy ezek közül több hipotézist mi is beépítettünk az empirikus kutatásainkba. Habár feltevéseket és hipotéziseket fogalmaznak meg, azok empirikus tesztelése elmaradt, mert a szerzők „problematikusnak” ítélték meg. A jövőbeni elemzéshez

felhasználható kutatási módszerek közül többet is bemutatnak és elemeznek pro és kontra[38], végigvezetve azok előnyeit és hátrányait is, de nem alkalmazzák azokat. Felhívják azonban az olvasó a figyelmét ezen terület interdiszciplináris voltára, ezzel bizonyítva, hogy ez a terület bizony csak gondos tervezés és figyelmesen kidolgozott kutatási terv alapján vizsgálható.

Ezzel egy időben jelent meg Talbot cikke (1993), aki még nem beszél szervezeti kreativitásról, de már a szervezeti kultúra hatását vizsgálja a kreativitásra. A szerző gyakorlati tréneri tapasztalatait írja le ezzel kapcsolatban. Ez a cikk bizonyítja, hogy az előző elméleti modellel egy időben már találunk olyan cikket, amelyik a gyakorlati oldalról közelíti meg a problémát. Talbot többéves kreatív problémamegoldást oktató tréningtapasztalata alapján hívta fel a figyelmet arra, hogy a technikát nem elegendő oktatni, el kell helyezni az adott munkahelyi közegben is. Így a későbbiekben nem csak egyéni szinten lesz jelen a kreativitás, hanem a beosztottak, kollégák, vezetők is elfogadják, támogatják és követik. Módszere szerint minden tréninget a szervezeti környezet leírásával kell kezdeni, a résztvevőknek jellemezniük kell a vezetőt, a kollégákat, a rendszert, és önmagukat is, és a tréner ehhez igazítja a későbbi képzési terveket. A cikkben szereplő javaslatok közhelynek tűnhetnek, de még ma is megfigyelhető, hogy ugyanazt a kreativitást serkentő technikát adják el minden résztvevőnek függetlenül attól, hogy milyen helyzetben fogják alkalmazni (ha egyáltalán alkalmazzák) a tanult módszert.

Elérkeztünk az általunk is legtöbbet idézett szerzőhöz, Teresa Amabile-hez, aki a Harvard Business School pszichológus professzorasszonya. Kezdetek óta a motiváció kérdésköre foglalkoztatja, bár eleinte a művészeti kreativitás terén (1985) végzett kutatásokat. Fő kutatási témája a motiváció és a kreativitás kapcsolata, munkáit Bem önészlelési[39] elméletére alapozza. Az önészlelés jelensége miatt alkalmaztunk mi is introspekción nyugvó kérdőívet (az egyén észlelt kreativitását vizsgáltuk).

Első vizsgálatai során (Amabile 1985 illetve Amabile – Hill – Hennessey és Tighe 1994) már az intrinzik és extrinzik motiváció összehasonlítására fókuszált, ezekben 72 íróval folytatott kísérletet, ennek során az extrinzik motiváció (külső jutalom) hatására írt műveket kevésbé kreatívnak ítélték, mint az intrinzik motiváció hatására (önmagáért a munkáért végzett tevékenység) írt alkotásokat. Érdekes, hogy az is elegendő volt a hatás eléréséhez, ha külső illetve belső okokat soroltattak fel a résztvevőkkel egy (akár az eredeti, mért tevékenységtől teljesen eltérő) tevékenységre vonatkozóan és nem is alkalmaztak semmilyen jutalmazást. Például az írásukat minősítették, de azt kellett leírniuk miért végeznek otthon házimunkát. A szerző már itt is felhívta a figyelmet a környezeti hatásokra (ilyen hatások érkezhetnek a tanároktól vagy a munkahelyi környezetből). A kiadott utasítások módja és az, hogy milyen okokat társítunk ehhez, nagyban befolyásolja az eredményt.

Később a motiváció és a kreativitás kapcsolatát részletesen is taglalja a Collins-szal közösen írt cikkében (2007). Ebben végigvezetik a szakirodalmi eredményeket és vizsgálják, hogy hogyan változott a motivációkutatások témája, kezdik a freudi tudattalan pszichodinamikus

[38] Mivel azonban a felsorolt módszerek előnyei, hátrányai bármely tudományterület esetén megegyeznek (ez általánosabb módszertani probléma) ennek kifejtésétől most eltekintünk.

[39] Bem önészlelési (selfpercepció) elmélete: szociálpszichológiából ismert jelenség, amely azt feltételezi, hogy amikor a belső jelzőingerek kétértelműek vagy gyengék, és nincsen jelen külső kényszerítő nyomás akkor következtetéseket vonunk le a saját viselkedésünkre vonatkozóan. Ez főleg akkor jellemző, ha a viselkedésünket szabadon választottuk ekkor ugyanis ‚hogy elkerüljük a belső kognitív disszonanciát összhangba hozzuk a jelent és a múltat, illetve okot keresünk a viselkedésünkre. A szabadon választott viselkedésünk hajtóereje az intrinzik motiváció lesz, inkább azt tesszük amit tenni akarunk, nem pedig azt amit kell. Azonban a külső (extrinzik) jutalmak alkalmazása aláássa az intrinzik motivációt, mert ekkor az önészlelési elmélet szerint a jutalomért folytattunk egy cselekvést nem pedig magáért az alkotás örömééért. (Smith– Mackie (2004) alapján)

folyamatoktól a saját eredményeikig, teszik mindezt a szociálpszichológia szemszögéből. Az intrinzik motiváció mellett helyet kap az extrinzik is, mert ennek ugyancsak lehet pozitív hatása a kreativitásra. Abban az esetben ugyanis, ha az extrinzik ösztönző adása előtt elmondják a résztvevőknek, hogy hogyan legyenek kreatívabbak és miért, akkor a külső, extrinzik ösztönzés a várttal ellentétben növeli a kreatív tevékenységek intenzitását, a kísérleti alany a belső okokra fókuszál, a külső ösztönző pedig a várttal ellentétben növeli a lelkesedését. Ezért Amabile az extrinzik motivációnak két altípusát különbözteti meg, az egyik a szinergikus extrinzik motiváció, amelyik információt, visszajelzést ad a munka minőségéről, a másik pedig a nem szinergikus extrinzik motiváció, amelyik csak kontrollt jelent, a kontroll pedig az intrinzik motivációt csökkenti. Az első két módon hathat: egyfelől a szinergikus motiváció szolgálja az intrinzik motivációt, segítve az elmélyülést; másfelől továbbgördíti a kreativitás folyamatát. (Ezt nevezték az intrinzik motiváció hipotézis elméletének). Az extrinzik motiváció hatása akkor lehet még pozitív, ha az adott egyén nagyon mélyen elkötelezett (nagy C esetében), például a tudományok területén egy-egy díj vagy elismerés továbbnöveli a későbbi kreativitást[40].

A hipotézis jól hasznosítható a munkahelyeken is, ha a beosztottak tisztában vannak az elvárásokkal és a lehetőségekkel, munkájukról igazságos visszajelzést kapnak, akkor nő a feladat iránti elhivatottságuk, így a beosztott involvált lesz, szívesen vesz részt és oldja meg a problémát, ötleteit pedig be is meri mutatni. Nem szabad azonban szem elől téveszteni, hogy a kreativitás mely szakaszában alkalmazzák a külső ösztönzőket, az elején a probléma azonosításánál vagy az információgyűjtésnél. A szerző a probléma definíció és az ötletelés szakaszában tulajdonít nagyobb jelentőséget az intrinzik motivációnak.

Mi ezt kiegészítjük, mert a kreativitás folyamatának végső bizonyítási, publikálási szakaszában is fontosnak tartjuk az intrinzik motivációt. Ekkor muszáj, hogy legyen az egyénben belső eltökéltség és kellő önbizalom, hogy akár az esetleges kudarcot is felvállalva, a kockázat tudatában (na ehhez a belső hajtóerő, kurázsi), elő merje vezetni az ötletét.

A legismertebb műve a Creativity in Context című könyve, ez a legtöbbet idézett mű a szervezeti kreativitás terén (a google Scholar 3133-ra[41] teszi az idézetek számát). Ebben részletesen bemutatja elméletét[42], amelyet a Mueller írt cikkében (2008) a pszichológia és a szervezeti tanulmányok közzé helyez el. Az elméletének alapja, hogy figyelembe veszi a kreativitás szakaszait, ehhez rendeli azt a négy komponenst, ami befolyással van a kreativitás kimenetére. Ezek a komponensek az egyéni problémamegoldási és munkához szükséges képességek, a kreatív képességek, és a terület releváns intrinzik motiváció illetve van egy külső (negyedik) komponens is a munkahelyi környezet, vagy tágabban értelmezve a társadalmi környezet[43]. Ez utóbbi érdekel bennünket igazán, ide sorolja az extrinzik motivátorokat (külső ösztönzőket), és az egyéb intrinzik motivációt befolyásoló hatásokat. A pozitív hatások között tartja számon: a munkahelyi szabadságot; pozitív, kihívást jelentő munkát; az együttműködési lehetőséget a csoporton belül; a különböző képességű és képzettségű emberekkel alkotott a csoportot – diverzitást; az ötletre való fókuszálást, és az olyan vezetőt, aki bátorítja az új ötleteket, ide sorolja még az innovációt támogató

[40] Persze kérdés, hogy későbbiekben azért nő-e az egyén kreativitása, mert a belső motivációja felülírja a díj hozta örömöt, vagy azért mert a tudós személyisége alapvetően introvertált és munkájának széleskörű elismerése a személyiségére van jó hatással.
[41] letöltés 2012-05-07
[42] Componential theory-nak nevezi, amelynek elég nehéz magyar megfelelőt találni talán a részekre szedett kreativitás a legjobb, de több helyen találkozunk azzal, hogy szociális kreativitásként (social creativity) is hívják.
[43] Könyvében bemutat egyéb tényezőket is, amelyek befolyással vannak a kreativitásra, mint a nem vagy családi háttér, ezekre még vissza is térünk.

menedzsmentet tiszta, jól meghatározott célrendszerrel; az ötletelést segítő mechanizmusokat; egyáltalán a kreatív munka lehetőségét valamint az információ és tudás megosztást is a szervezeten belül. A negatív hatások közzé sorolta: a status quot, a konzervatív, kockázatkerülő magatartást a felső menedzsment részéről, az új ötletek gyakori erős kritikáját, az extrém idői nyomást, vagy a szervezeten belüli politikai problémákat is.

Ahogy fentebb írtuk létrehozta az ún. komponensekből felépülő kreativitás elméletét (componential theory of creativity), ahol is a kreativitás folyamatán keresztül 4 fő komponenst vizsgál. Az egyes szakaszokat fentebb már bemutattuk, ezek a korábbi ábrán is láthatóak voltak. Az alábbiakban a vizsgált négy komponenst bontjuk tovább:

(1) Az első, személyt jellemző komponens tartalmazza az adott területhez szükséges egyéni képességeket, a szerzett gyakorlatot és a személy tapasztalatát. Ide sorolja még a szerző az egyént jellemző tudást, technikai képességeit, az intelligenciáját és a vizsgált területen mutatott tehetségét is. Ezek határozzák majd meg, hogyan használja fel az adott probléma megoldása során az erőforrásokat és a nyersanyagokat illetve később miként ítéli meg a problémára adott választ.

(2) A második komponens a kreativitáshoz szükséges kognitív képességeket és személyiségjellemzőket[44] (például kockázatvállalás, magabiztosság és függetlenség, ambiguitástűrés vagy a problémák más perspektívából való szemlélete) rejti magában. De ugyanúgy ide sorolható a munkastílus és a problémamegoldás módja is. Ezek által az egyén képes lesz flexibilisen, több kategóriákból szintetizálni azokat az információkat, amelyek eltérnek a megszokott kerékvágástól.

(3) A harmadik belső jellemző a motiváció, abból is hangsúlyosan az intrinzik. De ide tartozik még az adott terület iránti elköteleződés, az érdeklődés, a kihívások kedvelése, és a munka szeretete is. Ez az a komponens, ami a szenvedéllyel azonosítható, az egyén élvezi az adott tevékenységet, érdekesnek találja, kihívásként éli meg és nem a verseny, kötelezettség vagy külső ösztönző miatt folytatja. Itt kapott helyet az intrinzik motiváció hipotézis elmélete is.

Az első három komponens személyen belüli (person), a negyedik összetevő már a személyen kívülre fókuszál, itt lép be a környezet (press).

(4) A negyedik jellemzőt külső környezeti hatásnak nevezi a szerző, ez az egyént övező környezeti tényezők összessége. Ez érkezhet csak a munkahelyi környezetből, de belevehető a teljes szociális háttér is. Ide tartoznak az extrinzik motivátorok (külső jutalmak), illetve ide sorolható minden olyan jelentős komponens, ami a fenti három személyen belüli összetevőre hatással lehet. Mivel fő kutatási kérdésünk ezek vizsgálata, így ezt a komponenst tovább bontottuk. A környezeti hatások egy része serkenti, míg mások hátráltatják a belső komponenseket, főleg a második, motivációs oldalt. Ezeket a hatásokat motivációs szinergiáknak is hívja a szerző. (Amabile, 2012)

A sikeres kreativitáshoz mind a négy jellemzőnek jelen kell lennie. Véleményünk szerint a tudás és a kreativitás jelen van Magyarországon, így a belső komponensek megléte biztosított. Kérdés, hogy a megkérdezetteink hogyan ítélik meg a környezeti hatásokat (negyedik komponens), azok közül melyek milyen mértékben és irányban fogják ösztönözni őket. Amabile szavaival élve mi is a „motivációs szinergiákat” igyekeztünk tesztelni. A negyedik komponens elemeit érdemes részletesen is szemügyre vennünk.

[44] Eleinte ezt is képességeknek (skills) nevezte későbbi munkáiban pedig a folyamatok (processes) kifejezést használja rájuk.

Megadta a tipikus kreativitás-gyilkos tényezőket, ezek közzé sorolható a körültekintés és az autonómia hiánya, a rövidtávú szemléletmód, a gondolkodás menetét megszakító gyakori munkahelyi zavarok, mint az állandó telefonhívások, a szükséges erőforrások hiánya és a szorított idői nyomás valamint a kooperációs és együttműködés hiánya, a hierarchikus felépítés, és információs szolgálati út. Ezen kreativitás gyilkos hatásokról szóló Harvard Business Review-ban megjelent cikke tömérdek helyre jutott el, ezzel is propagálva a szervezeti kreativitás tudományos eredményeit a gyakorlati szakemberek számára.

A pozitív és negatív munkahelyi hatásokkal járó munkahelyi tényezőket több, leginkább gyakorlati szakemberek számára írt cikkében mutatja be (Amabile 1997, Amabile 1998, Amabile – Fisher 2009, Amabile – Kramer, 2008). Az eddigieket kiegészítve itt igyekeztük a gyakorlati szempontból lényeges tényezőket összegezni:

A szervezeti kreativitásra nézve

Pozitív hatást okoz	**Negatív hatással jár***
– kihívások (nem unalmas, de nem is teljesíthetetlen) – szabadság, (megfelelő mértékű autonómia) – célok és okok ismerete – erőforrások (idő és pénz) megfelelő mértékben – támogató környezet (közös munka, diverzitás, információ és tudásmegosztás) – vezetői támogatás (visszajelzés, kritika a munkáról nem az egyénről) – szervezeti támogatás és összhang – önbizalom – verseny a meghatározott célért – belátható és teljesíthető idői keretek – lehetőség, hogy a problémára essen a fókusz – fizikai környezet – el kell fogadni az esetleges hibákat és felvállalni a kreativitással járó kockázatot	– nem megfelelően alkalmazott pénzügyi motiváció (ha kontrollnak érzik vagy nem a munkájuk értékét fejezi ki) – eltúlzott kontroll és állandó felügyelet – a rutin és túlzott leszabályozás – kötelező azonnali kreativitás – szinten belüli versengés[45] – szervezeten belüli (felső vezetői szinten megjelenő) nézetkülönbségek – konfliktusok teljes hiánya vagy nem feloldott konfliktusok – elfolyó vagy túl kevés idő – túl sok feladat, „szétaprózódás”

*A szerző amerikai kutatásain alapuló tapasztalatai szerint (1998) sokkal gyakoribb, hogy „megölik” a kreativitást, mintsem, hogy támogatják.

5. táblázat Az egyes komponensek és hatásuk a kreativitásra Amabile munkáiban
Forrás: Amabile munkái alapján saját szerkesztés

[45] Direkt különböztetjük meg a versenyt és a versengést: Fülöp Márta után mi is különbséget teszünk a két fogalom között, míg a verseny alatt olyan sokszor mesterségesen létrehozott küzdelmet értünk, amelyben meghatározott, mindenki által ismert szabályok, kritériumok vannak, addig a versengés az egyén szándékát, motivációját fejezi ki, ahol a versengő célja az egyéni győzelem. (az angol nyelvben mindkettőre a competition kifejezést használja a szakirodalom, érdekes szociolingvisztikai kérdés lehet, hogy a magyar nyelvben miért született rá két különböző kifejezés.) De maga Amabile is kiemeli, hogy a versengés a csoporton belül illetve a verseny a csoportok között más, ezért ellenkező hatással van a kreativitásra. A H6 alhipotézisben igyekeztünk mi is felmérni a verseny hatását, de sajnos nem kaptunk egyértelmű eredményt. Mivel a verseny (pozitív értelmezés) – versengés (negatív kicsengés) párost nem kezeltük külön.

Az előző táblázatot magunk állítottuk össze. Az egyes elemeket és azok hatásait a szerző a tudományos szakirodalom számára maga is összesített, az általa összeállított táblázat pedig a következő:

	Pozitív	Negatív
Általában	– autonómia, a kontroll érzékelt mértéke* – szükséges erőforrások – a munka fontossága és sürgőssége* – optimális kihívás* – kompetencia alapú javadalmazás – izgalmas (intrinzik involvált) munka jutalma – érdeklődési körhöz kapcsolódó feladat* – szükséges struktúra, kompetenciához igazodó	– bántóan kritikus vélemény az inkompetenciáról – ha kritikus vélemény várható – felügyelet – összevont javadalmazások (nem személyre szabott) – állandó kontroll, korlátozott választási lehetőség – korlátlan, vég nélküli vagy betarthatatlan határidők – versengés a munkatársak között
Szervezeti szinten	– annak elfogadása, hogy a munka hibával jár – hasznos információk nyújtása – új ötleteket megfontoló mechanizmusok* – nagyfokú elköteleződés az innováció irányába* – közvetlen felettesi támogatás* – különböző szakképzettségű munkatársak – ötletekre nyitott munkatársak – meghatározott státuszokon alapuló struktúra – építő ötletek iránti kihívás a munkatársak között – hangsúly az intrinzik ösztönzőkön* – verseny a szervezeten kívül – konstruktív visszajelzés a munkáról – tiszta stratégiai irány, és az ehhez szükséges autonómia – kooperáció – kollaboráció	– kommunikáció hiánya – együttműködés hiánya – hangsúlyos status quo – extrinzik motiváció hangsúlya – szervezeten belüli vesztes-nyertes versengés – merev procedúrák, eljárások – a többi szervezeti tag apátiája a projekttel szemben

* A csillaggal jelölt tényezők pozitív direkt befolyással vannak az intrinzik motivációra. A többi szinergikus extrinzik motivátor.

6. táblázat A szociális környezet befolyása a kreativitásra
Forrás: Amabile (1996.b. 120. oldal) alapján

A tényezők megadásán túl rangsort is felállított, ezek azokon, a naplókban megadott legfontosabb tényezőkön alapultak, amelyeket a megkérdezettek a saját munkahelyeiken jelentősnek ítéltek meg. 9 serkentő és 9 gátló tényezőt adtak meg, ezeket jelentőségük szempontjából rangsorolták, ha az egyes rangsorokat összevonjuk a következő listát kapjuk:

Serkentők	Gátlók
1. Szabadság (önkontroll)	1. Nem egységes szervezeti jellemzők (diszharmónia, szétaprózódás)
2. Jó projektvezető (példa)	2. Kényszer (szabadság hiánya)
3. Szükséges erőforrások	3. Szervezeti érdektelenség
4. Bátorítás (támogató légkör)	4. Rossz projektvezető
5. Változatos szervezeti jellemzők (verseny és együttműködés, klíma és kultúra)	5. Értékelés (kritika)
6. Értékelés, visszajelzés és válasz	6. Erőforrások hiánya
7. Kellő idő (rugalmas időperspektíva)	7. Idői nyomás
8. Kihívás (és jelentős a szervezet számára)	8. Túlhangsúlyozott status quo (kockázatvállalás hiánya)
9. Nyomás (a feladat jelentősége és külső verseny)	9. Versengés

7. táblázat A kreativitást szervezeti szinten befolyásoló tényezők rangsora
Forrás: Amabile (1996b, 234. oldal) alapján

A kapott tényezők közül a szerző többet külön-külön is elemzett, a következőkben ezeken haladunk végig. Munkáiban összesítette a kreativitást befolyásoló környezeti hatásokat, ezek közül első helyen a motiváció szerepelt, ami érthető, hiszen a kreativitás környezeti ösztönzőit vette számba. A motiváció mellett vizsgálta még az idői nyomást a szervezeten belül (Amabile - Mueller – Simpson – Hadley –Kramer – Fleming, 2002), az eredmények arra engednek következtetni, hogy a túlzott idői nyomás ugyan felgyorsítja a munkát, de a hasznos kreativitás rovására. Ennek oka kereshető abban, hogy a kognitív folyamaton belül az inkubációs szakaszra nem marad elegendő idő. Egyszerűen nem áll össze kép a mozaikinformációkból, kénytelenek leszünk egy gyorsabb és egyszerűbb megoldást találni[46]. Nem beszélve arról, hogy nincsen elegendő idő az egyébként is rosszul definiált probléma alapos vizsgálatára, a szoros határidői nyomást veszélyként (stresszként) azonosítjuk, és nem merünk kockáztatni (felelősséget vállalni) a hirtelen kidolgozott kötelezően kreatív eredményért. Ez a hatás ráadásul körkörös, visszahat és negatív intrinzik motivációként továbbcsökkenti a kreativitást, hatása sajnos hosszú távú lehet. Egyértelműen rossz a másik véglet is, a határidő hiánya a feladat elodázásához és tologatásához vezet, nem érezzük involváltnak magunkat, más operatív, olykor felesleges tevékenységre fordítjuk a figyelmünket, csökken az intrinzik motiváció és így a kreativitás is. Szerencsére a vizsgálatban résztvevők a mindennapi munkáik során nem ítélték meg túl gyakorinak az ilyen szoros határidős nyomást. A fókuszcsoportos beszélgetéseink során hasonló, első ránézésre

[46] ami sajnos nem sokszor etikátlan is, ahogyan ezt Ariely kísérleti eredményei is mutatták.

ellentmondónak tűnő eredményeket kaptunk a határidős nyomásra vonatkozóan, ezen eredmények jól értelmezhetőek Amabile modelljének ismeretében.

A vezetői magatartás és stílus kreativitásra gyakorolt hatásáról[47] is folytattak kvalitatív és kvantitatív kutatásokat (Amabile – Schatzel – Moneta – Kramer, 2004). A naplózás technikáját alkalmazva rendszerezték a beosztottak által leírt aznapi vezetői viselkedéseket. A megkérdezettek által észlelt vezetői magatartást 14 kategóriába sorolták be a Managerial Practices Survey alapján (MPS), amelyet később három kategóriába vontak össze: pozitív – negatív és semleges vezetői magatartás. Nem egy vezetői feladat és vezetői magatartás között találtak erős szignifikáns összefüggést. Negatív vezetői magatartás esetén leginkább a szabályok és tények tisztázása hiányzott, ezáltal a motiváció és az inspiráció sem volt megfelelő. A semleges magatartásnál az információ hiánya csökkentette a kreativitást. A pozitív magatartás esetében nem találtak kiugró összefüggéseket. Az eredmények alapján elmondható, hogy egységnyi negatív vezetői magatartás rossz hatásának mértéke nagyobb (eleve többször is említették meg), mint amekkora előnnyel ugyanolyan mértékű pozitív jár. Hosszabb távon is frusztrációról és haragról számoltak be a megkérdezettek, ez által hosszabb időre fogta vissza a kreativitást. A kutatás során alkalmazott kvalitatív elemzési technika nagyon érdekes, már csak azért is, mert ritkán találkozunk gazdaságtani vizsgálatokban ezzel a módszerrel. Ennek oka lehet egyfelől, hogy a minta ilyen esetben nem reprezentatív, de nem is cél a reprezentativitás az ilyen vizsgálatokban. A másik ok, hogy a kvalitatív válaszokat sokkal nehezebb megfelelően kielemezni, értékelni, mint a jóval nagyobb elemszámú, de számszerűsíthető kvantitatív kutatásokat. Pedig sokkal több hasznos információt és valós összefüggéseket tár fel, és rámutat a háttér folyamatokra is.

Hasonlóan kvantitatív és kvalitatív elemzéseken alapul Amabile (Amabile, Barsade, Mueller, Staw, 2005) 2005-ben írt cikke, melynek témája a kreativitás és az érzelmek, munkahelyi hangulat kapcsolata. Itt csupán a pozitív érzelmek esetében találtak szignifikáns kapcsolatot a munkahelyi kreativitással. Ez az összefüggés az érzelmek és a kreativitás között körkörös, így hatása hosszú távú. A kreativitás felkelti az érzelmeket, méghozzá a pozitívokat, ami serkenti a csoport folyamatokat így ennek eredménye ismét kreativitás lesz, vagyis a kreativitás és az érzelem kéz a kézben jár.

[47] Fontosnak tartjuk megkülönböztetni a vezetői magatartást a vezető személyiségétől. A vezetés szervezés tárgyköréből ismert vezetői magatartást vizsgáljuk, vagyis a beosztott által észlelt vezetői magatartást. Erre nagyszerű példa Lewin, későbbiekben pedig Mérei Magyarországon megismételt kísérlete, ahol ugyanazon vezető három különböző vezetési stílust alkalmazott három véletlenszerűen kiválasztott csoportnál. Az eredmények magukért beszélnek.

9. ábra A szervezeten belüli érzelmek és kreativitás köre
Forrás: Amabile – Barsade – Mueller – Staw (2005, 392. oldal) alapján

A munkahelyi pozitív érzelmi légkör serkenti a gondolkodást, ami az inkubációs szakaszban új asszociációkat teremt, így sikeres kreatív megoldás születik. Ezzel ugyanakkor nemcsak a kognitív tényezőket, de az emocionális tényezőket is fokozza, a munkahelyen belüli kapcsolatok a közös tudás formális és informális hálóján keresztül ösztönzik az új ötleteket, a közös tevékenység pedig erősíti a dolgozó elköteleződését. A pozitív érzelmek közvetlen hatását az inkubációs szakaszhoz kötik, de közvetett hatást találtak a többi szakaszra is. Az pszichológiai kísérletekkel alátámasztott tény, hogy a hangulat és az érzelmek hatással vannak a kognitív folyamatokra, így a kreativitásra (pozitív hangulatban jobban fel tudjuk idézni azokat az emlékeket, amelyekhez pozitív érzelmeket kötünk). Mi azonban a hangulat hatását a kreativitásra a kezdeti és a végső szakaszban vizsgáljuk, szerintünk ugyanis a probléma pontos azonosítását és az előkészületet is segíti a pozitív hangulat, azáltal, hogy involválttá teszi az egyént és elérhetőbbé a szükséges erőforrásokat. A megszületett ötletre pedig nyitottabb egy vidám csapat és a megvalósítás során elért siker tovább növeli a hangulatot, így a körkörös hatást mi is feltételezzük.

Az eredmények érdekessége, hogy ez a pozitív hatás akár két napig is eltarthat. Azt azonban nem sikerült igazolniuk munkahelyi környezetben, hogy a negatív hangulatnak is lehet serkentő hatása a kreativitásra. Holott művészi kreativitás esetén lehetséges, de az ambivalens érzések (egy munkanapon belül pozitív és negatív érzelmek között hullámzó) munkahelyi kreativitást serkentő hatását sem mutatták ki. Ez utóbbi is alátámasztja, hogy a szervezeti kreativitás vizsgálatának a középpontjában a kis c kreativitás áll.

Elméletét a szerző, mint már több helyen jeleztük, nem szervezeti kreativitásnak hívja. Ez érthető, hiszen a személyt jellemző komponensek vannak benne túlsúlyban. Azonban elméletét kiterjeszti az innovációra is, véleménye szerint az innováció a kreatív ötlet szervezeten belüli implementációja, amit szervezeti innovációnak hív.

Az innovációhoz is (a kreativitással párhuzamosan) megnevezte a három szükséges komponenst. Az innováció mind egyéni mind pedig csoport szintjén a következő három komponensen múlik:

(a) a munkához szükséges erőforrásokon (hasonló a munkához szükséges tudás az egyén szintjén)

(b) innovációs menedzsment képességeken (hasonlít az egyéni szintű kreativitásnál szereplő képességekhez)

(c) innovációs ösztönzők (hasonlóan az egyéni motivációs jellemzőkhöz).

Az általa megnevezett szervezeti innováció munkahelyi szervezethez kötődik, így más folyamatokkal írható le vagy másként jellemezhető, mint a művészi vagy a tudományos kreativitás, mert a hangsúly a munkahelyi eseményekre esik.

Amabile ismertségének oka, hogy nem csupán tudományos cikkeket írt, de esettanulmányokat és menedzsereknek szóló kézikönyvet is összeállított. A kutatási célcsoportja, így eredményei a nyugati kultúrkörből kerülnek ki.

A kapott eredmények nagyon hasonlítanak az általunk megkérdezettek véleményéhez. A szerző és társai azonban nem csak felmértek, de összeállították sztenderdizált mérőeszközüket is. Ami 78 kérdésben, tízes skálán méri fel a beosztottak véleményét a munkájukkal kapcsolatban, ez ad majd egy visszajelzést az adott szervezet kreativitásáról és termelékenységéről. A kép segítségével szervezetre szabott fejlesztési módszert javasolnak. Mert nemcsak mérőeszközt, de fejlesztő technikát is kidolgoztak. Ez az általa és munkatársai által kifejlesztett fejlesztési és mérési módszer az ún. KEYS: Assessing the Climate for Creativity (Amabile – Conti – Coon – Lazenby – Herron, 1996) módszer is magán a komponenseire szedett teórián alapszik. Kifejezetten munkahelyi közegre fejlesztették ki és három szervezeti faktor méréséből épül fel illetve fejlesztését célozza meg ezek: (1) a szervezet motivációja az innovációra (2) az innovációt célzó erőforrások és (3) a menedzsment gyakorlata. Az egyes faktorok a fentebb már bemutatott elemeket tartalmazzák más szempontból csoportosítva, a csoportosítás alapgondolatát itt a Woodman, Sawyer és Griffin 1993-as modellje adta. Az egyén percepciójából nézik az egyes hatásokat, vagyis az elemzés introspekción alapszik, az adott munkavállalónak kell megítélni önmagát és a környezetét (self report reponses). Ezt a módszert alkalmaztuk mi is a saját kutatásaink során.

A szerzők szerint ez a módszer alapvetően pszichológiai szemléletet követ, s mint ilyenkor szokott, előfordulhat, hogy a menedzserek más következtetést vonnak le az eredményekből. Ezzel mi nem értünk maradéktalanul egyet, mert az így kapott eredmények összegzett képet adnak a menedzserek által vezetni kívánt beosztottak munkanapjairól, ezt a képet pedig nehéz félreérteni, legfeljebb védekező mechanizmusokat indítanak be és hamis okok, magyarázatok társulnak hozzá. Vizsgálati módszereit illetően összetett empirikus kutatásokat végzett: folytatott kísérleteket, vett fel interjúkat, alkalmazta a naplózás technikáját, mindezeket longitudinálisan is. Persze mindegyik előtt erősen javasolja a szakirodalom áttanulmányozását, egy-egy kutatást maga is több oldalról megvizsgált és statisztikailag tesztelt.[48] Hasonló szellemben fogtunk neki mi is empirikus kutatásainknak.

Maga a módszer (amelyet azóta tovább finomítottak) adta az ötletet számunkra is, hogy önbevallás alapján kérdezzük meg a célcsoportot. Ők vajon milyen mértékűnek és irányúnak érzik az egyes tényezők hatását a kreativitás különböző szakaszaiban. Örömmel tapasztaltuk,

[48] Mindezek összefoglalása Amabile-Mueller 2008, 46. oldal

hogy a kapott eredményeink nagyon hasonlóak lettek az eredeti kutatás eredményeihez. Sajnos azonban látnunk kell azt is, hogy a sztochasztikus kapcsolatok az észlelt kreativitás és az adott tényezők között, mindkét esetben ugyan szignifikánsak, de nem túl (max. közepesen) erősek.

Amabile későbbi munkáiban férjével (Steven Kramerrel) a munkahelyi apró sikereket kezdte el kutatni. 2012-ben megjelent menedzseri kézikönyvük nem annyira a kreativitásról, mint inkább a motivációról szól. A munkahelyi életet bontják három komponensre: percepció és gondolatok, emóciók és érzések, motivációk és hajtóerők, ezek befolyásolják a napi teljesítményünket és hatnak vissza rajtunk és a csoporton keresztül a holnapira. Az empirikus kutatások itt is arra a 35 évnyi anyagból építkeznek, amelyből Amabile és munkatársai korábban dolgoztak. Azért tartjuk fontosnak ezt az anyagot is bevonni a szakirodalmi kutatásainkban, mert az általunk azonosított és vizsgált komponensek valamint a kreativitás kapcsolatának vizsgálata kiforrott anyagként jelenik meg. A szerzők szerint a munkahelyen belüli pozitív mindennapokhoz, amelyek bizonyítottan növelik a kreativitást, a következő kulcs elemek szükségesek:

(1) Alapvető hajtóerők: mindennapi kis sikerek, áttörések, előrevivő események, célok elérése

(2) Ehhez a katalizátorok: jól megfogalmazott célok, autonómia, erőforrások és a szükséges idő biztosítása, munkahelyi segítség, a problémák és a sikerek utólagos értékelése, gondolatok szabad áramlása

(3) Ehhez további finomságok: tisztelet, bátorítás, érzelmi támogatás, elfogadás.

Mindezeket a beosztottak, és ötleteik figyelembevételével, koordinációval és kommunikációval lehet elérni. Így a beosztottak percepciója a szervezetről, menedzsereikről, saját munkájukról pozitív lesz, a percepcióhoz pozitív érzések (emóció) társulnak, amelyek az általános hangulatot is javítják, és hajtóerőként, ösztönzőként elvezetnek ahhoz, hogy tudni fogják mit, hogyan és mikor kell jól csinálni.

Amabile modellje közel harminc éves kutatási munkán alapul, így nagyon sok hasznos információt találunk benne, mégis számunkra legjobban az alábbi tanácsa tetszik: „Annak a legjobb módja, hogy segítsük az embereket a kreatív potenciáljuk kiteljesedésében, ha hagyjuk őket, hogy azt tegyék, amit szeretnek.” (Amabile – Collins, 2007, 305. oldal)

Amabile teóriájával párhuzamosan további modellek is születtek, igaz ezek egyike sem ilyen alapos és kidolgozott. Ezek közül most kettőt jellemzünk röviden, érdekesség, hogy a két modell szerzői hosszas párbeszédet is folytattak a szervezeti kreativitásról, különböző szaklapokon keresztül. Az egyik Drazin, Glynn, és Kazanjian (1999, 2008) modellje, a másik Ford (1996) modellje, majd utalás szintjén mutatunk még további teóriákat.

Ford modellje az eddigiekhez képest annyiban hoz újat, hogy a szerző szerint a szervezeten belüli kreatív magatartás viszonylag ritka esemény, gyakrabban jelenik meg a szokásos, berögzült viselkedés (habitual), mint a kreatív. Ráadásul a csoport idővel egyre összetartóbb lesz, ami ugyancsak visszafogja a kreativitást, mert teret nyer a megszokás. Hogy ezt elkerüljük, fontos a szervezeti kreativitás vizsgálata. A modellben a kreatív viselkedés egyéni szintje a kreatív problémákra való érzékenység, a motiváció (része a célok ismerete, a visszajelzés, a kapacitás és az érzelmek) valamit a tudás eredőjeként jelenik meg, de sajnos ugyanezek vezetnek a berögzült viselkedéshez (szokásokhoz) is. Az egyéni szint mellett természetesen teret kapnak a környezetből jövő hatások is. A szerző a vizsgálatba bevont környezetet kitágítja, és beépíti az egyéni, csoportos, és szervezeti szintek mellett, az

intézményi környezetet és a külső piacot is. Ez utóbbit mi is beleépítettük a modellünkbe. Ford elképzelése szerint a dinamikus piacokon jobban bátorítják a kreativitást, míg a stabil piacok a megszokásra épülnek (habituális viselkedést preferálják). Ezt eredményeink is igazolják. Ráadásul a piacról alkotott ismeretek és onnan eredő hatások mélyen beépülnek a vállalat stratégiájába és célrendszerébe, amely további befolyással van a kreativitásra. Habár vizsgálja az egyénen belüli jellemzőket, mégis a kreativitást a kimondott gondolatokon, és megvalósult cselekedeteken, tetteken keresztül méri fel, vagyis a kreatív akciókat veszi figyelembe.

Csíkszentmihályi[49] rendszerelméleti modelljéből építkezik így Ford is bemutatja az egyes szintek további szereplői mellett, a szervezeti kreativitás szempontjából jelentős kapuőröket. Ők serkentik az ötletek megszületését, majd azokat kiválasztják, megvalósítják. De az egyén ebben a modellben sem passzív, ugyanúgy befolyással van a környezetére, mint ahogyan a környezet is befolyással van rá. Ford modellje a következő ábrában összegezhető:

Területek (Domains)	**Kiválasztott variációk alkalmazása**	**Szereplők (Fields)**
Piacok	←	Vevők
Intézményi környezet	←	Gyakorlati szakemberek
Szervezetek	←	A szervezet tagjai (aktorai)
Egyén és csoportok	←	A munkacsoport tagjai
↓Kimondott gondolatok és tettek		↑ Variációk bemutatása

[Érzékenység * motiváció * tudás és képességek] = tettek (kreatív akciók)

10. ábra Ford szervezeti kreativitás modellje
Forrás: Ford 1996, 1126. oldal alapján

A legfontosabb eltérés a korábbi modellekhez képest a környezet (press) kitágításában rejlik. Amabile (2012) munkáiból hiányoljuk ezt, ő a kreativitás kutatásait leginkább az egyénen belüli három komponensre és azokat közvetlenül befolyásoló szoros környezeti jellemzőkre fókuszálta. Amíg Amabile nem vizsgálja a fizikai környezetet (munkahelyi, irodai) illetve a szervezeten kívüli jellemzőket, mint a piac, gazdasági hatások, addig Ford (1996) modelljében megtaláljuk ezeket a jellemzőket, ezek a következő egymásra épülő szintekre terjednek ki:

1. Egyénen belüli jellemzők, ezek a kreatív problémákra való érzékenység, a motiváció valamit a tudás és képességek komplex rendszere.
2. Egyén és csoport szintje. Ide teszi mindazokat a csoportdinamikai jellemzőket, szerepeket, írott szabályokat és íratlan szokásokat, szocializációs folyamatokat, melyek nap mint nap közvetlenül együtt dolgozó munkatársakat és a köztük lévő kapcsolatot, kommunikációt jellemzik. Ford szerint is fontos a csoport diverzitás, mert serkenti a kreativitást, még akkor is, ha a csoporttagok már régóta vannak együtt és időközben megjelent a konform csoportgondolkodás.

[49] Ennek bemutatása Csíkszentmihályi (1999a) Csíkszentmihályi (1999b).

3. Szervezet. Ide két dolgot sorol - a szakirodalmi feldolgozások alapján - egyfelől a szervezet abszorpciós kapacitását (mennyire képes befogadni és felhasználni az új ötleteket illetve mennyire uralkodóak a szokások és milyenek a korábbi tapasztalatok) másfelől a kockázathoz való hozzáállást (hogyan viseli a hibákat illetve a kihagyott lehetőségeket), valamint itt említi meg az aspiráció szintjét is. Érdemes már a kezdetektől fogva kellő figyelmet szentelni a fentiekre a stratégia megfogalmazása, a szervezeti kultúra, a struktúra felépítése és az erőforrások elosztása során.
4. Intézményi környezet. Ide sorolja a bizalmat, a hangulatot, a rituálékat és a mítoszokat, amelyek sokszor tudattalanul vannak jelen. Itt kapott még helyet a kényszer kontra szabadság foka, a függetlenség mértéke és az ezekkel felmerülő elsüllyedt költségek mértéke is.
5. Piac. Ebben a csoportban derül ki mennyire életképes egy új termék vagy szolgáltatás. Ezt a vevők fogják megmondani, ha a velük való kommunikáció elmarad, akkor a piacon az adott termék/szolgáltatás megkülönböztetése sem lesz meg. Ha pedig a versenytársak megismerése marad el, a vállalat az esetleges piaci réseket nem fogja megtalálni.

A modell erőssége, hogy a kreativitást befolyásoló szinteket kitűnően rendszerezi, emellett teret kapnak benne az egyéni jellemzők is. Hiányossága, hogy nem veszi figyelembe és építi be a kreativitás folyamatát, az ábrában csupán utalásokat találunk a kezdeti és a végső szakaszokra. Az általunk felvázolt modellben mi törekedtünk a kreativitás folyamatát is beépíteni az egyes szintek függvényében. De a most következő modellből az idő hosszú távú szemléletét már nem vettük át (nem tudtuk volna tudományos igényességgel kezelni).

Míg Amabile a személyes jellemzőket részletezi, Ford pedig az egyes szinteket, addig Drazin, Glynn és Kazanjian (1999, 2008) a kreatív folyamatra helyezi a hangsúlyt. A szervezeti kreativitást attól függetlenül vizsgálja, hogy annak lesz-e kreatív eredménye vagy sem. A fő vizsgálati fókuszuk a hosszútávra esik, modelljük a hosszabb így nagyobb projektek esetén értelmezhető, ugyanis szerintük csak hosszútávon érvényesülhet a kreativitás. Újdonság az eddigi modellekhez képest a folyamatszemlélet és az idő perspektíva (a vizsgálat teljes projektre szól). A longitudinális szemlélet pedig már egy átmenetet feltételez a kis c szintjéről a pro c irányába. Habár nem adtak meg kreativitás definíciót a szerzők, úgy tűnik az inkrementális újításokat figyelmen kívül hagyják.

A vizsgálat szintjei itt is megjelennek, az egyénen belüli, egyének közötti és a kollektív szintről beszélnek. Valamint figyelembe veszik a probléma (krízis) típusát is. Az idő vagy pénz típusú problémák esetén kell a menedzsmentnek kreatívnak lenni, ezt hívják implementációnak, mert a többi, funkcionális problémák megoldása a beosztott (technical) dolgozók feladata, ez utóbbit innovációnak nevezik. Az empirikus eredményeinkben látni fogjuk, hogy Magyarországon hogyan rangsorolták megkérdezetteink az ötletek megszületéséhez és megvalósításához szükséges erőforrásokat. Az eredményeink alapján az idő jelentősebb feltétel a pénznél a megvalósítás szakaszában.

Cikkükben elsőként emelik ki, hogy a szervezeten belül nem mindenhol (ellentétben Amabile modelljével) és nem minden területen szükséges a kreativitás. Ezt mi is elfogadjuk, hiszen vannak olyan operatív rutin feladatok, amelyek esetében nincsen szükség kreativitásra vagy éppen ellenkezőleg a kreativitás nem lenne etikus vagy jó (pl. törvényben szabályozott feladatok megváltoztatása). A vállalatnak arra kell összpontosítania, hogy egyfelől a beosztott személyiségét figyelembe véve ossza ki a munkát, mert nem mindenki szereti a kreativitással járó ambiguitást vagy a kockázatot; másfelől nem szabad hagyni, hogy csak operatív rutin

feladatok töltsék ki az egyén mindennapi munkáját, mert ez csökkenti a munkakedvet és a kohéziót, ezáltal a lojalitást.

Maga Ford (2000) is írt kritikát Drazin és a saját modelljéről is, mindkettőből hiányolja, hogy azokat az embereket, akikről a modell szól, akik valóban részt vesznek az adott munkafolyamatban, nem kérik meg, hogy leírják számukra milyen hatással vannak az egyes kreativitást befolyásoló faktorok. Vagyis a modellekből hiányzik az empíria. Ez gyakori gond.

Agars és munkatársai (2008) szerint további problémát okoz több modell esetében, hogy keveredik benne a kreativitás és az innováció. Szerintük ugyanazon tényezők más hatással lehetnek a kreativitásra, mint az innovációra. A legtöbb empíriát nem folytató modellben a fókusz a szervezeti kreativitás eredményén van, és kevés szó esik az innovációról. Ezzel nem értünk egyet teljes mértékben, igaz hogy a fókusz a mi esetünkben a szervezeti kreativitást befolyásoló tényezőkön van, de fentebb is bemutattuk, hogy osztjuk azt a nézetet mely szerint az innováció szükséges feltétele a kreativitás. Azért sem értünk egyet, mert ha a kreativitás utolsó szakaszának sikeres végső kimeneteként kezeljük az innovációt, akkor az Agars és munkatársai cikke alapján feltételezhetnénk, hogy egyes jellemzők a kreativitás kezdeti szakaszát másként befolyásolják, mint a folyamat végső szakaszát. Véleményünk és későbbi eredményeink alapján a hatások mértéke eltérő, de iránya megegyezik a folyamat elején és végén. A III. mellékletben további nemzetközi teóriákat és modelleket mutatunk be.

A magyar nyelvű szakirodalomban a szervezettel kapcsolatos tanulmányok, könyvek, cikkek nagy számával szembesültünk, a szervezeti formáktól, a szervezeti magatartáson keresztül, a kultúráig. De mint azt fentebb is jeleztük, kifejezetten a szervezeti kreativitásra fókuszáló anyag kevés van. Találtunk kreativitással kapcsolatos modellt (például Magyari Beck féle kreatológiai mátrix), sőt kreatív magatartást ábrázoló egyéni munkakínálati görbével is találkoztunk (Horváth, 1999). De a szervezeti kreativitás témakörében fellelhető kevés magyar szakirodalom mindegyike vagy csupán leíró jellegű (Klein Sándor munkái 2002, 2008 vagy Juhász, Rácmolnár, 2009) vagy csak a szervezeti kreativitás egy-egy komponensét vizsgálja empirikusan, azt is inkább egyéni szinten (Rimler Judit munkái 1998, 1999).

Igyekeztünk feldolgozni ennek a fiatal, de egyre nagyobb teret követelő kutatási területnek a folyamatosan növekvő nemzetközi eredményeit. Többféle elméleti modellt láthattunk, de egyetértünk Amabile-vel, „jóllehet a kísérleti kutatások fontosak ahhoz, hogy megtaláljuk az ok-okozati összefüggéseket a szociális környezet, motiváció és a kreativitás között, de a legfontosabb közvetlen információk az interjúkból és vállalaton belüli felmérésekből nyerhetők.” (Amabile 1997, 46. oldal).

A kutatásokban az átfogó modellek helyett csupán annak egyik vagy másik összetevőjére fókuszálnak, már csak azért is, mivel egy-egy cikkben nincs is hely a teljes modell vizsgálatára. A következőkben a modellekben is szereplő összetevőket egyenként vetjük mikroszkóp alá, végigvesszük a szakirodalomban fellelhető nemzetközi illetve hazai eredményeket és megalkotjuk a saját modellünket.

3. Komponensek – a szervezeti kreativitás elemei (szakirodalmi elemzés)

Számos további modell született a nemzetközi szakirodalomban, ezek közül bemutattuk a legjelentősebbeket és még néhányat említés szintjén. A bemutatásnál arra törekedtünk, hogy kiemeljük azt a jellemzőt, ami új vagy számunkra érdekes. A legtöbb modell és kutatás a vezetés kreativitásra gyakorolt hatásáról illetve az egyéni személyiségjellemzők beazonosítására született. Az utóbbi, a kiválasztás során jelentős a HR szakembereknek, az első pedig abban, hogy ezen tulajdonságok valóban meg is jelenjenek a munkahelyi viselkedésben.

Ha már itt tartunk, lássuk, mit vegyünk figyelembe, ha célunk a kreatív csapat összeállítása. Klein és Klein (2008) például csak két dolgot emel ki, amelyre a kreatív emberek kiválasztása során figyelni kell: a jelentkezők gondolkodásmódjára (process) és a személyiségére (person). A környezetnek a jelöltek kiválasztása során nem tulajdonítanak jelentőséget, csak a későbbiekben a motiváció és a munkahelyi környezet kapcsolatánál térnek vissza rá. Mi ugyan nem értünk ezzel egyet, de ez is szemlélteti, hogy az egyes menedzsment feladatok során a fókusz változhat.

A mi esetünkben a központ a Press, környezeti jellemzők bemutatására esik, amelyben elhelyezzük az egyént (Person) és figyelembe vesszük a kreativitás egyes szakaszait is (Process). A vizsgálatok során szakaszoljuk a kreativitást, mert feltételezzük, hogy a kreativitás kezdeti szakaszában (ötletelés) más környezeti tényezőkön van a hangsúly, mint a végső (megvalósítási) szakaszban[50]. Ugyanakkor csak a hatások mértékében feltételezünk eltérést, az irányukban nem, vagyis feltevéseink szerint minden tényező azonos irányban hat. Erről bővebben ír Puccio és Cabra (2012). Magát a kreativitás eredményét (Product) nem vesszük górcső alá, hisszük, hogy annak sikeres megvalósítása már az innovációs kutatások része[51]. Azonban a piac (vevők, konkurencia, beszállítók, stb.) reakciója és a velük való kapcsolat igenis befolyásolja a kreativitást, ezért modellünkben az egyéni jellemzők helyett a külső környezeti jellemzőkre összpontosítunk valamint a kutatásba bevonjuk a piacot is. Itt meg is állunk. Vizsgálatainkat kiterjeszthetnénk a kultúrára is, hiszen annak hatása is jelentős, de mi e kutatás során azt már nem tudjuk kezelni. Az előző fejezetben számos modellt mutattunk be, itt bemutatunk még egyet: West és Richter (2008) modelljét. Az elhelyezés tudatos, mert modelljük elemei logikájában és összetételében is hasonlít a saját modellünkhöz.

A szerzők szerint a szervezeti kreativitást befolyásoló környezet négy jellemzőn keresztül írható le: (1) a stressz szerepe és a harmónia hiánya. Ide tartozik az ambiguitás, konfliktusok, túlterheltség, a szervezeti identifikáció hiánya, a tudatos menedzsment törődés hiánya; (2) a munkával járó kihívások és autonómia, a munka fontossága (3) vezetői támogatás (bizalom a vezető irányába, támogatás, célorientáció, célok kitűzése, interakció, pszichológiai és hierarchiai befolyás végül a (4) munkacsoporton belüli kooperáció, baráti légkör és nyitottság és a hatékonyságba vetett bizalom. Mi ezt kiegészítjük többek között más szervezeten kívüli jellemzőkkel, de alapvetően hasonló logika szerint haladunk. Végeredményben az általunk figyelembe vett és mért jellemzők az alábbi felsorolásban összesíthetőek. Az egyes faktorokhoz kötődő hipotézisek számát itt is feltüntettük, mert ezt a besorolást követjük a továbbiakban.

[50] Ezúton szeretnénk megjegyezni, hogy az inkubáció szakasza Wallas értelmezésében is az egyénen belül zajlik, holott egy probléma több egyénben is lappanghat, így szervezeti szinten is beszélhetnénk lappangási szakaszról.
[51] Erről bővebben ír Cropley D. és Cropley A. (2010)

Egyén szintje:

1. kreatív személyiség jellemzők (T3)
    a. demográfiai jellemzők (háttérinformációk, mint csoportképző ismérvek) tulajdonságok, mint pl. ambiguitástűrés
    b. stressz, tolerancia, azon belül is idő kezelése (H12 és H13)
    c. intrinzik motiváció (H15)
    d. tréningek egyéni hatásai (H11)

Egyén és a munka:

2. munka karakterisztikája
    a. hatáskör (H9)
    b. feladatkör (H8)
3. munkavégzés helye (H14)

Csoportos szint:

4. közvetlen munkacsoport
    a. vezető, vezetési stílus (H21)
    b. munkacsoport mérete (H17)
    c. hangulat (H20)
    d. verseny és versengés (H6)
    e. közös siker (H19)
    f. extrinzik motiváció (H15)
    g. szabályozás (H7 és H18)
5. erőforrások (rangsorolás)
    a. az IT (H22)
    b. információ megosztás (H10)
    c. erőforrások (idő, pénz) (rangsorolás)

Szervezeti szint:

6. szervezet (H5)
    a. mérete
    b. kora (háttérinformáció)
    c. struktúrája

Piaci szint:

7. Piac
    a. konkurencia (H4)
    b. vevőkör (H3)

Kultúra szintje (nem kezeljük, de az erre vonatkozó szakirodalmi feldolgozást a IV. mellékletben végeztük el).

Most pedig lássuk, milyen eredményeket várhatunk, mit ír a nemzetközi szakirodalom az egyes jellemzőkről. Az egyéni jellemzőktől indulunk, majd a munka karakterisztikájától tágítjuk ki a vizsgálat körét, innen haladunk a munkacsoport, a szervezet irányába majd rátérünk a piac hatásáról szóló irodalmakra.

3.1. Személyes jellemzők (egyéni szint)

3.1.1. Demográfiai jellemzők

Örök kérdés az öröklött és tanult tulajdonságok aránya. Például a pszichoanalitikusok a születést követő első öt évre tesznek mindent, így a kreativitás kialakulását is, onnantól hiába is fejlesztünk. Számunkra, ahogyan korábban kifejtettük a kreativitás azon formája érdekes, ami mindenkiben adott. Véleményünk szerint a környezet függvénye, hogy milyen mértékben tudja ezt előhívni és hasznosítani.

De a demográfiai jellemzők azok, amelyeket nem tudunk felülírni. Nekünk is figyelembe kell vennünk majd a nemre és a korra vonatkozó eltéréseket.

A nem alapján történő összehasonlítás gyakoribb a művészi kreativitást vizsgáló kutatásoknál (Reis 2002), eszerint a kimagaslóan kreatív nők száma az utóbbi évszázadban megsokszorozódott (érdekesség: a longitudinális vizsgálatok terén kimutatták, hogy a kimagaslóan kreatív nők általában családosok). Amabile (1996b) is a nőket sokkal kreatívabbnak találja, mint a férfiakat. Feist (2007) főleg a gyermekek esetén talált jelentős eltéréseket a verbális és a művészi kreativitás terén, a lányok jobban teljesítettek a teszt kitöltésekor. Lubart (2010) szerint régebben a férfiak kreatív eredménye inkább a szobrászatban, asztalosság terén, a gyógyításban mutatkozott meg, míg a nőknél a szövés, szabás-varrás, fazekasság terén volt jellemzőbb, ma már nincsen ilyen különbség, ahogy írják ma már a felsőmenedzsmentben is találhatunk nőket. Igaz, a női vezetők száma Magyarországon (is) még mindig alulmarad a férfiakhoz képest. Furst és Reeves (2008) kutatásaik során amerikai középvezetők körében folytattak vizsgálatokat és eredményeik szerint a női vezetők nyitottabbak, hajlandóbbak a változtatásokra és jobban elfogadják az újdonságot. Eszerint az innovációnak nagyobb esélye van a női vezetők esetében. Sajnos a mi mintánkban a női vezetők száma alacsony, így nem tudtunk volna ebben a kérdésben statisztikailag megbízható eredményeket számolni.

Leginkább a nagybetűs kreativitás és a tehetségkutatás területén találkozhatunk olyan kutatásokkal, amelyekben a kreativitás és az életkor közötti összefüggéseket vizsgálják (például D. K. Simonton munkái 2007). Ismert az ún. 10 éves szabály, amely szerint a kreatív ötlettől a mesteri munka kidolgozásig vezető út átlagosan 10 évnyi tapasztalattal, munkával érhető el. De, hogy mikorra tehető a kreativitás csúcsa az függhet a vizsgált tudományágtól, területtől is. Míg átlagosan az egyéni kreatív csúcs 30-40 éves korra tehető, addig például a filozófia területén a 60's korosztály lesz a legkreatívabb (Amabile 1996b). Persze az örök kérdés itt is marad mivel és hogyan mérjük a kreativitást, a produktivitással, az originalitással, a flexibilitással…?

Érdekes eredményre mutat rá Hoff, Carlsson és Smith (2012) cikke az idősebb kreatív emberek szellemileg és fizikailag is jobb állapotban voltak a vizsgálati csoporton belül, mint a velük egykorú nemkreatív társaik. Kevésbé unatkoztak, megtalálták az életük értelmét és fiatalosabbak maradtak. Ugyanakkor a kreatív idősebb munkatársak nagyon jó hatással voltak a csoportra, tudásuk és ismereteik sokat segített a feladatmegoldás során, vagyis érdemes őket minél tovább megtartani. Empirikus kutatásaink során a demográfiai tényezők lekérdezése lehetőséget adott arra, hogy alcsoportokra bontsuk a mintát. A T3 kutatásain belül mi is végzünk (ott, ahol a részminták aránya megengedi) összehasonlításokat az egyéni jellemzőkre vonatkozóan. Jóllehet kutatásunknak nem a kreatív egyént leíró személyiségpszichológiai jellemzők feltérképezése volt, de az egyén és környezet megfeleltetéséhez ismernünk kell a kreativitás kutatások legfontosabb személyiségpszichológiai eredményeit is.

3.1.2. Az ideális kreatív

Ahogyan az eddigi kreativitás kutatások besorolása is mutatja az egyik legtöbbet kutatott terület a kreatív személyek jellemzése (Person vagy Personality kategória). Elég szélsőségesek az ezzel kapcsolatos nézetek, az egészen általánostól a deviáns személyiségjellemzőkig terjednek[52]. Már Schumpeter is leírja, milyen a kreatív vállalkozó: „A tipikus vállalkozó pedig egocentrikusabb, mint a többi típus, mivel másoknál kevésbé támaszkodik a hagyományokra és a kötődésekre, továbbá mivel sajátos feladata éppen abban áll, hogy megtörje a régi hagyományt és újat hozzon létre." (Schumpeter, 1980, 141. oldal) Vagy vegyük a szükségletpiramisáról ismert Maslowt (2003), aki szerint a kreatív személyek játékos felnőttek. Másként észlelik a világot, nem skatulyáznak, gyermekien naivak, spontánok és kifejezőek, náluk a munka és a játék közötti különbség elhalványul, de akkor hogyan vállalkoznak?

Megszámlálhatatlan kreatív személyiséget kutató szakirodalommal találkozhatunk, a kreatív egyénről mindenkinek van elképzelése (akár anélkül is, hogy konkrétan definiálná mit ért kreatív alatt). Ebben a fejezetben mi a szervezeti kreativitás témakörén belül maradunk, csak olyan szerzők műveit néztük végig, akik a szervezetben jellemezték a kreatív egyént.

Az egyik legismertebb szerző ismét Amabile (1996b) empirikus kutatások eredményeit összesíti, a kreatív személyek a munkájuk irányába elkötelezettek és figyelmen kívül hagyják az azért járó elismerést, ugyanakkor felvállalják az azzal járó frusztrációt. Függetlenek a bírálatoktól, képesek autonóm módon dönteni, jól viselik az egymásnak ellentmondó dolgokat (ambiguitás tolerancia), mentesek a sztereotípiáktól, alapvetően belső kontrollosok, kockázatvállalóak és törekednek a kiválóságra a munka terén is. Amabile a szakirodalomból gyűjtött jellemzőket kiegészíti az intrinzik motivációval és azzal, hogy a kreatív egyének ugyan nem a megszokott módon gondolkodnak, de igenis igénylik a társadalom válaszát, visszajelzéseit. Véleménye szerint ezek közül bizonyos kreatív személyiségjellemzők fejleszthetőek is, tréningek útján.

Ugyanakkor a szerző kiemeli, és ezzel mi és az általunk megkérdezettek is egyetértenek, hogy bizonyos helyzetekben, erős szociális nyomás hatására ún. „unkreatív" személyiségjegyek jelentkezhetnek. A környezet hatása alól nem lehet kibújni. A kreatív egyén tulajdonságainak ismerete még nem vezet el a kreativitáshoz, ezeket a jellemzőket a környezetből érkező impulzusok keretezik (fedik el vagy emelik ki), így általános kép nem írható fel az ideális kreatív egyén személyiségéről. Ezzel pedig meg is cáfoltuk Klein gondolatait, mert a „kreatívunk" megtalálásához nem elegendő a jelentkezők személyiségét felmérni.

Haladjunk tovább a magyar eredmények mentén. Elméleti oldalról fogalmaz Klein Sándor (2003) és gyakorlati oldalról mér Rimler Judit (1999). Klein (2003) szerint a kreatív vállalkozót a következők jellemzik:

- „Azok, akik megszokták és megszerették a problémamegoldás folyamatát. Nem ijednek meg a dilemmáktól, az újszerűségtől.
- Azok, akik jól tűrik a jelenségek két- vagy többértelműségét (a problémák ugyanis általában számos bizonytalansági tényezőt tartalmaznak: hirtelen alakulnak ki, váratlan irányban fejlődnek; azok a változók, paraméterek, amelyek mentén megragadhatók, többnyire egyáltalán nem világosak, stb.)

[52] Éppen ezért a személyiségbeli különbségek vizsgálata főleg a nagybetűs kreativitás esetében jelentős. Kutatásuk longitudinális vizsgálatokkal vagy tesztekkel történik. A kimagaslóan kreatív emberek magabiztosabbak, agresszívebbek, jellemzi őket a flexibilitás, önelfogadás, más véleményének ignorálása, érzékenység, introverzió és az intuitívitás. (Shalley, Zhou 2008)

- Akik a közvetlen munkájukon, kollégáikon túlmenően azonosulnak a hivatásukkal és ezen keresztül "ismeretlen kollégáikkal".
- Akik számára a tanulási, továbbfejlesztési lehetőség, a munka tartalma a fontosabb, mint a kereset, vagy a munka fizikai körülményei.
- Akiknek a munkáját inkább a tevékenység lényegéből fakadó belső motiváció irányítja, és kifejezetten negatívan reagálnak a kívülről rájuk erőltetett problémákra vagy megoldásokra.
- Akikben kialakult a munkatársakkal való együttműködés igénye. Akik belátják, hogy a legtöbb komplex probléma megoldásához az egyén ismeretei, szemléletmódja önmagában nem elégséges.

Összefoglalva: a ma, de még inkább a holnap embere az alkotó típusú ember."

A kreatív vállalkozókat leíró tulajdonságokat empirikusan is felméri Rimler (1999)[53]. Eleve sikeres[54] vállalkozókkal folytatott mélyinterjúk alapján összegzi, az őket jellemző kreatív vonásokat. Az interjúk után a vállalkozókat négy csoportba sorolta, amelyből az utolsó csoportban lesznek az „igazi kreatív vállalkozók, akik olyasmit találnak ki, amire eddig jószerivel még igény sem volt. Ma Magyarországon az ilyen vállalkozók száma elenyésző." (Rimler, 1999, 54. oldal) Ezen vállalkozók esetében összegezte az alkotói tehetséget (kognitív stílust, heurisztikus tudást és az újhoz való speciális viszonyt sorolta ide) és a magatartási jellemzőket (alkalmasság, érdeklődés, motivációk és általános jellemzők kategóriáiba sorolva). A sikeres és előretörő vállalkozók legalább 75%-át jellemezték az alábbi tulajdonságok:

- önálló gondolkozás, feladatmegoldás
- tanulás és kutató-kereső szellem
- autonómia
- szakterület és piacismeret
- feladatra orientáltság
- kitartó és elmerül a munkában.

Látható, hogy a kapott empirikus eredményei megfelelnek a szakirodalomnak. Meg kell jegyeznünk, hogy az eredmények a megkérdezettekre vonatkoznak, a minta nem volt reprezentatív. További részletek a IV. mellékletben olvashatóak. A fent felsoroltak közül mi is beemeltük a kérdőívünkbe a legfontosabb kreatívokat leíró személyiségjellemzőket, mely személyiségjellemzőket összevetjük a környezeti hatásokkal.

Az eddig bemutatott elméletek hibája, hogy sokat fognak, de keveset markolnak. A bennük festett kreatív személyiség képek nagyon széles skálán mozognak, így a kreatív egyén lehet egyszerre naiv és tudományos, nőies és férfias, új és tradicionális, belső és külső fókuszú, objektív és szubjektív egyszerre… Ez az irány zsákutcának tűnik, érdemes azokat a külső környezeti hatásokat is bevonni, amelyek felerősítik vagy épp ellenkezőleg elnyomják, egyik vagy másik tulajdonságot. Hogy melyik személyiségjellemző dominál az adott helyzetben azt a (szervezeti környezet által generált) hangulat és az érzelmek is befolyásolják.

[53] 1998-as cikkében. Az empíriát megelőző szakirodalmi feldolgozásában megadja az alkotó vállalkozók főbb tulajdonságait, ő is Amabile és Simonton pszichológusok munkáiból indult ki és ezt veti össze a Schumpeter által megadott kreatív vállalkozó képével.
[54] Maga a szerző nevezi így őket (63. oldal)

3.1.3. Hangulat[55] és érzelmek

A munkahelyen érzékelhető hangulat és az egyén érzelmei körkörösen hatnak egymásra, és mindkettő befolyással van a kreativitásra. A hangulat hatással lesz az egyén érzelmeire, az érzelmek pedig befolyással vannak a kognitív folyamatokra, például az egyén adott érzelmi állapota befolyással lesz az emlékezetére mind a kódolás mind az előhívás szakaszában. Ezt mutatja Amabile és Kramer (2011) publikációja, akik egyértelmű kapcsolatot mutattak ki a kreativitás és a pozitív érzelmek között. Állításaik szerint pozitív hangulatban több kreatív ötlet született, de magához a kreativitás folyamatához is pozitív érzelmek társultak (el is nevezték ezt a jelenséget boldogság okozta kreativitásnak). Szerintük a pozitív érzelmek hatása az inkubációs szakaszban jelentős, mert ilyenkor szabadabban áramolhatnak a gondolatok. A mi eredményeink is erre engednek következtetni. De nemcsak a pozitív érzelmek, de a környezet pozitív percepciója is segít, vagyis akkor is megfigyelhető volt a kreativitás magasabb szintje, ha a megkérdezettek a munkahelyüket jobb színben látták, például jókedvű volt a vezető és ez rájuk is átragadt. A játék és a humor tipikusan olyan jelenség, ami jobb kedvre derít, tehát pozitív érzelmekkel jár.

A bevezetőben Maslow kreatív személyeket jellemző listájában szerepelt a könnyed, gyermeki játékosság is, ami elsőre nehezen fér bele a gazdasági modellekbe. A játékosság és a humor kérdése is az érzelmekhez köthető. Több olyan nemzetközi és magyar[56] tanulmányt találunk a pedagógiapszichológia területén[57], amely a játékot a kreativitásfejlesztés legjobb eszközének tartja. Például a Russ és Fiorelli (2010) szerzőpárosnál olvashatjuk, hogy a játék mind gyermek, mind pedig felnőttkorban segíti az improvizációs és kombinációs képességeket. Mert a játék több az eddig tanultak rendszerezésénél, nem más, mint az emlékek aktív és kreatív rekombinációja és átvitele új szituációkban, ezáltal lesz a kreatív viselkedés fontos eleme. Erre a képzeletbeli kombinációra pedig nemcsak a művészetek, de a tudományok terén is szükség van. Amabile (1996b) ennél tovább megy és a munkahelyi környezetbe is beemeli a játék szerepét. Ha minden szükséges tényező (komponens) adott, a beosztott involvált lesz és belső (intrinzik) motivációja magas, így játszva végzi munkáját. Mindez összecseng Csíkszentmihályi munkáiban szereplő flow élménnyel, és itt utalunk vissza arra, hogy igen ez a pozitív hangulat, jókedv és játékosság lesz a kreativitás egyik egyéni haszna.

A humor is segíti a kreativitást, hiszen pozitív érzelmeket indít el, javítja a hangulatot, és ahogyan Amabile és Kramer (2011) munkáiban olvashatjuk, ez az egyik legfontosabb kreativitást serkentő munkahelyi tényező. Így be is kell építeni a kreativitást serkentő technikákba. Habár maga Amabile (1996b) is megjegyzi, hogy kevés tanulmányt folytattak eddig a humor és a kreativitás kapcsolatának vizsgálatára, mi sem találtunk ennél több anyagot. Mégis érdekes, hogy a fókuszcsoportos beszélgetés alatt a humor is felkerült a legfontosabb kreativitást serkentő tényezők közzé. A játékosságra és humorra vonatkozóan nem fogalmaztunk meg hipotézist, de bevettük a kérdőívbe a munkahelyi illetve egyéni jellemzők kapcsolata (T3) közzé. Ezt megerősíti Amabile és Fisher (2009) cikke is, melyben kiemelik, hogy a kreativitást ösztönző pozitív hangulat pedig nemcsak a munkahelyi környezetből eredhet. Madjar (2005) alapvetően Amabile munkáiból kiindulva összegzi a kreativitást segítő tényezőket. Szerinte könnyebb a környezeten úgy változtatni, hogy segítse

[55] A csoporton belül uralkodó hangulat ugyan már a csoportot jellemzi, mi mégis egyéni szinten kezeljük követve a nemzetközi szakirodalmakat. Ugyanis fókuszunk arra esik, hogy az egyén hogyan érzi magát az adott csoportban és ő hogyan jellemzi a munkahelyén uralkodó légkört, hangulatot. A későbbiekben visszatérünk a csoportot általánosan jellemző hangulat kérdéskörére is.

[56] Barkóczi és Klein munkái.

[57] Érdekes, hogy Sternberg és O'Hara (2007) egyértelmű kapcsolatot mutatott ki a magas IQ, a kiemelkedően magas kreativitás és a humor között.

a kreativitást, mint az embereket kreatív gondolkodásra kényszeríteni, ezzel egyet is értünk. Sőt a kényszerítés, amikor kreatívnak kell lenni éppen ellenkezőleg hat. A hangulat hatását mi is vizsgáltuk és egyetértünk azzal is, hogy az ösztönzők lehetnek a családi, baráti kapcsolatok is, így az ötlet forrása nagyon sokféle lehet. A későbbiekben ezeket a lehetséges ötletforrásokat (ösztönzőket) rangsoroljuk is.

3.1.4. Tréningek[58]

Ugyancsak ösztönzőleg hat, ha a tudás és információ morzsák könnyen elérhetőek és azokat gyorsan és hatékonyan tudjuk rendszerezni. Az elért információk hatékony feldolgozásán és a kreativitás folyamatán sokat segítenek a különböző kreativitást tudatosan is serkentő módszerek. Sternberg és Lubart (2007) külön kreativitást leíró irányzatot (pragmatikus) nevezett el azokról a szakemberekről, akik a kreativitás folyamatának serkentését tűzték ki célul. A technikák sokasága, szerteágazó jellege miatt nem célunk bemutatni vagy rendszerezni őket, azonban hatásuk bizonyított (Hirst, Knippenberg, Zhou, 2009). Kutatásunk során a mi célunk csupán az volt, hogy felmérjük a megkérdezetteink szerint munkahelyükön törekednek-e bármilyen módszerrel a kreativitás serkentésére, és ha igen milyen mértékűnek ítélik meg ennek hatását. Tisztában vagyunk vele, hogy hasonlóan más tényezőkhöz ezt nem lehet a teljes rendszerből kiszakítva elemezni[59]. Nem elegendő a technikákat elsajátítani, hanem meg kell hozzá teremteni a szükséges befogadó, támogató környezetet is. Persze az is előfordul, és erre a kvalitatív kutatások során látunk majd példát, hogy technikák tudatos használata nélkül maguk a beosztottak serkentik az ötletek megszületését, például feladatcserével (ezt az egyik fókuszcsoportos beszélgetésünk alanya „switch”elésnek nevezte).

Ha egy szervezet már eljut annak felismerésére, hogy a kreativitás serkentése szükséges és tudatos lépéseket tesz is ennek érdekében, akkor ezzel megtette (a Magyarországon sajnos kevésbé jellemző[60]) az első lépést az innovációhoz vezető úton. Mert szerintünk a kreativitást lehet és kell is fejleszteni, ahogyan Csíkszentmihályi Mihály (2011, 33. oldal) mondja: „A kreativitás az én olvasatomban azt jelenti, hogy valamit jobban csinálunk annál, ahogyan azt korábban szokás volt. Ehhez persze nem árt tudni, hogy korábban hogyan folyt a munka… Az is fontos, hogy felfedezzük a művelet legalább egy olyan aspektusát, amin javítani tudunk. És aztán javítani is kell azon. Ezeknek a lépéseknek a megtalálásához kíváncsiság és kitartás kell. Elvileg mindenki képes az effajta kreativitásra, a szomorú valóság azonban az, hogy a gyakorlatban kevesen veszik maguknak az ehhez szükséges fáradtságot.” Mint ahogyan azzal is tisztában vagyunk, hogy ennek hatása és eredménye nem azonnali, és célját is csak akkor éri el, ha a vállalatnak tisztán kivehető küldetése van. Persze a tréningekre kidobott pénz felesleges, ha a beosztottakból hiányzik az akarat, és az elköteleződés vagyis az intrinzik motiváció. A motiváció, főképpen az intrinzik motiváció jelentőségéről már többször ejtettünk és fogunk még szót ejteni. De hiába motiválunk, ha nem tudjuk a pontos célt (Feldhusen 1993, Csíkszentmihályi 2011). A motiváció szerves része a hogyan mellett az is, hogy tisztán lássuk, mire serkentsünk. Ez talán a legnehezebb, hiszen a kreativitás egy rosszul definiált problémára segít megoldást találni (Mumford, Hester, Robledo, 2012), ami miatt a konkrét operatív lépéseket nem is lehet és nem is kell megadni. Azonban ha hiányzik a vállalat stratégiája (főleg ha a küldetése) akkor feladat sincs, nemhogy probléma. Sajnos empirikus eredményeink is arra engednek következtetni, hogy a tréningekre fordított energia

[58] A tréningek egyéni hatásait vizsgáljuk, ezért került ebbe a fejezetbe ez a jellemző.

[59] Példa erre: Hirst G. – Knippenberg D.v. – Zhou J. (2009). A szerzők egy érdekes empirikus kutatáson keresztül mutatják be, hogyha az egyént olyan tanulási irányba menedzseljük, ami igazodik a csoporthoz, az minden esetben növeli a foglalkoztatottak kreativitását is.

[60] Erről bővebben Szabó – Hámori (2012)

nem mindig térül meg, mert a beosztottaknak nincs lehetőségük az elsajátított technikákat alkalmazni. Ennek egyik oka lehet az állandó időhiány.

3.1.5. Az időbeosztás és a stressz érzékelése

Fentebb bemutattuk Amabile és munkatársai (2002) cikkét az idő és a kreativitás kapcsolatáról, most ezt kiegészítjük további szakirodalmi eredményekkel. Az időre[61] úgy tekintünk, mint a kreativitáshoz szükséges erőforrásra. Halbesleben, Novicevic, Harvey és Buckley (2003) nagyon részletesen vizsgálja az idői tényezőt (tovább bontva kilenc jellemzőre, mint idői keret, tempo, múlandóság, szinkronizálás, szekvencia, szünetek, szimultán idő, személyiség és időtlenség) a szervezeti kreativitáson belül. A modelljükben a vezetői kompetenciákon keresztül (vezetők időgazdálkodásán) írják le a szervezeti kreativitást, és mintegy 11 feltételezést fogalmaznak meg erről a kapcsolatról. Feltételezéseik többnyire általánosak, ami miatt mégis elemeztük a cikket, az az, hogy felhívták az olvasó figyelmét az idő szervezeti kreativitásra gyakorolt hatására. Mi is feltételeztük a határidő és a kreativitás kapcsolatát. Az időnek lehet pozitív és negatív befolyása is a kreativitásra, ahogyan a mi eredményeink is mutatják, közel sem egyszerűsíthető le kéttényezős lineáris összefüggésre ez a kapcsolat. Ennek egyik oka éppen a személyiségjegyek különbözőségében kereshető, abban ki hogyan érzékeli és menedzseli az időt és a határidő közeledtével járó stresszt.

A szükséges személyiségjegyek, komponensek hiánya és a kötelező kreativitás mellett hátráltató lehet a stressz is. Habár hatása hasonlóan az időhöz kettős és nem lineáris. Ezt Amabile (1996b) cikke is alátámasztja, a határidő közeledtével járó fokozottabb nyomás segítheti a kreativitást a projekt végén. Általános hatása inkább hátráltató, főleg ha mértéke nagy és forrása nem a munkához köthető (hanem mondjuk családi problémákhoz).

Ez tejesen érthető is, hiszen az aurosalszint és a teljesítmény között fordított U alakú összefüggés írható fel a Yerkes-Dodson[62] törvény alapján. Fontosnak tartjuk kiemelni azt is, hogy az aktivációs vagy arousalszint nemcsak az ingerek mennyiségétől függ, hanem a feladat komplexitásától és az egyén személyiségétől is, például az extrovertált személyeknél a szenzoros élménykeresés fokozottabb, mint introvertált társaiknál. Sajnos a megkérdezéseink során mi nem építettük be ezt a személyes jellemzőt kérdőívünkbe, ezért is találunk majd ellentmondó eredményeket az idői nyomás és a kreativitás összefüggéséről (ami ugyancsak alátámasztja a fordított U alakú összefüggést). A stressz hatása nemcsak az egyén, de a csoport szintjén is jelentkezik, fokozott stressz esetén a csoportban megjelenik a csoportközpontúság és a csoportkonformitás. Ekkor a divergens gondolkodás helyett gyors és begyakorolt válaszok születnek, az egyén feloldódik a csoportban és nem mer új, friss ötlettel előállni. West és Richter (2008) kísérlete támasztja ezt alá, mely szerint a nagyfokú stressz megszokott, begyakorolt megoldásokat szül, melyek ugyan megbízhatóak, de kockázat hiányában unalmasak.

A stresszorok hatása jelentkezhet rövid illetve hosszútávon egyaránt. A rövidtávú hatások a lehangoltság és a szorongás, hosszútávon pedig a túl sok stressz kiégéshez vezet (burnout).

[61] vagy inkább az idővel való gazdálkodásra, mert igenis szükséges egy reális határidő.

[62] Eredetileg Scitovszky (1976) munkáiban találunk utalást az aktivációs szint és az ingerek erőssége közötti összefüggésekre. Ha túl sok a környezetből érkező vagy magában az egyénben generált inger, azt az emberi szervezet nem képes feldolgozni, így túlhajszoltsághoz, stresszhez vezet. A másik véglet, az ingerek hiánya pedig unalomhoz és ingerkereső magatartáshoz. Ehhez hasonló Yerkes-Dodson törvénye is: az arousal szint és a hatékonyság között ír fel U alakú görbét. Alacsony arousal mellett alacsonyabb a hatékonyság, ugyanígy a túlzott arousal (stressz) mellett csökken a hatékonyság. Vagyis a hatékonyság/teljesítmény közepes szintű arousal mellett lesz csak magas. Eszerint a túl nehéz és a túl könnyű feladatok esetén az aktivációs szint alacsonyabb, mint a kihívást jelentő kellemesen megterhelő feladatoknál.

Ekkor a belső erőforrások merülnek ki, ami pesszimizmust okoz, csökkenti az eredményes minőségi teljesítményt. Legtöbbször a kiégésnek az oka: a kreativitáshoz is szükséges komponensek (például idői nyomás) és az erőforrások hiányában keresendő.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a kreativitás magasabb egy közepes intenzitású, ún. optimális stressz szint mellett. A kreativitáshoz kell egy kis szenvedés is. A határidő közeledtével az energiánkat a legégetőbb feladat köré összpontosítjuk és figyelmünk fókusza is csak eköré irányul, ami tovább növeli az esélyt a kreativitásra. A határidő közeledte tipikus stresszor.

Oldham és Baer (2012) az idői nyomást is a stresszorok közzé sorolják, fordított U alakú összefüggést feltételve a rendelkezésre álló idő és a kreativitás között. A fordított U alakú összefüggés, kizárólag azokra a stresszorokra vonatkozik, amelyek a feladatmegoldása során jelentkeznek. A környezetből és nem pedig magából a feladatból adódnak. Paletz (2012) szerint a stressz elkerülhetetlenül végigkíséri a kreatív folyamat minden szakaszát. A stressztényezőket két nagy csoportba sorolja. Az első típusa az ún. kvantitatív stressz vagy a túlhajszoltság, ide tartoznak az idői nyomás, a felhalmozódott kérések, az erőforrások hiánya, vagy a túlhajszolt munka, ezek írhatóak le a fordított U alakú összefüggéssel. A másik csoport a kvalitatív stressztényezők vagy az ambiguitás szerepe, ami a feladat összetettségéből adódik.

A stresszorok második csoportja magából a feladat vagy az adott terület komplexitásából ered. A két vagy többértelműség, a sokszor egymásnak ellentmondó gondolatok és információk belső feszültséget okoznak. Az ambiguitástűrés szorosan összekapcsolódik a rosszul definiált problémákkal és a divergens gondolkodással. Holott ezek egységbe rendezése és a köztük lévő kapcsolat megtalálása vezet a kreatív megoldáshoz.

Ha végigtekintünk a kreativitást serkentő tényezőkön, melyek megléte nemcsak a kreativitásra van jó hatással, de növeli a munkával való megelégedettséget, így csökkenti az azzal járó stresszt. Rimler Judit (1999) vizsgálataiban a sikeres és előretörő magyar vállalkozók több mint felénél jelen volt az a magatartási jellemző, amely úgy írható le, hogy a stresszt jól tűrő.

Nem szabad elhanyagolni azt sem, hogy a stressztűrés mértéke egyénileg eltérő és befolyásolják a korábbi tapasztalataink (tanulás) is. Ha valaki többször azt tapasztalja saját vagy társai példáján, hogy a kreatív ötletei a fiók mélyén, rosszabb esetben a szemetes kosárban landolnak, akkor megtanulja, hogy minden erőfeszítése felesleges. Később akkor is passzívan fog reagálni, ha a képességei meg is lennének a kreativitáshoz. Ez a tanult tehetetlenség törvénye.

Temérdek személyiségjellemzőt és azokat befolyásoló hatást írtunk eddig több oldalon át, itt az ideje, hogy összegezzük ezeket a jellemzőket és kiemeljük, azokat, amelyeket mi is számszerűsítünk. A választás nem csupán a szakirodalomban megtalálható relevancián alapszik, hanem beépítettük a kvalitatív kutatásaink eredményeit is. Nem elegendő csak a kiválasztásnál ezekre koncentrálni, a kreativitást a későbbiekben is fent kell tartani.

3.1.6. Összegzés

Összegezve a kreatív személyiség leírható a következő jellemzőkkel, ezen tulajdonságok ABC sorrendbe rendezett sora:

i. ambiguitás tűrés*
ii. autonómia
iii. flexibilitás, rugalmasság*
iv. igény a kihívásokra*
v. intrinzik motiváció, elköteleződés*
vi. játékosság, humor*
vii. kockázattűrés
viii. kollektív orientáció – segítőkészség*
ix. nyitottság
x. önbizalom*
xi. önmegvalósítás
xii. proaktívitás ~ gyorsaság
xiii. sokoldalúság, diverzitás
xiv. tapasztalat, szaktudás*

Ezen személyiségjellemzőket mi is igyekeztünk beépíteni a kutatásainkba. Csillaggal jelöltük az általunk is mért jellemzőket, amelyek bekerültek a kérdőívünkbe[63]. A megjelölt tulajdonságoknak a mértékét a válaszadóknak önmagukra nézve kellett értékelniük szemantikus differenciál skála segítségével. A fenti jellemzők a szakirodalmi eredményeket tükrözik, de a kreativitás definíciójának empirikus tesztelésénél is (tartalomelemzésnél) találkozhatunk vele. Sőt a tartalomelemzés során külön kódot is kaptak a gyakori említés miatt. A személyiségjellemzők mellett, figyelembe kell venni a kognitív képességeket is, ezek jelentősége nemcsak a szakirodalomban merült fel, hanem az általunk kérdezett kreativitás definíció tartalomelemzésénél is. Ide sorolhatóak: a divergens gondolkodás aspektusai: mindazon jellemzők, amelyek mérésre is kerülnek a tesztekben, ezek közül a leggyakoribbak a fluencia, az originalitás, flexibilitás, elaboráció. Valamint jelentős tényező, ami ugyancsak egyénen belüli az intrinzik motiváció.

Az elsőt, a divergens gondolkodási képességet, nem mértük (például nem alkalmaztunk szokatlan használat tesztet), de a flexibilitást, rugalmasságot személyiségjellemzők szintjén kezeltük (a divergens gondolkodás mérése esetén a flexibilitás a válaszok különböző csoportokba sorolása után a kategóriák számát jelenti). A másodikat azonban, az intrinzik motivációt, igyekeztünk közvetve is felmérni. A kreativitáshoz szükséges legfontosabb szükséges erőforrások közzé került az önbizalom és a szaktudás, tapasztalat is.

[63] A személyiség jellemzőket legtöbbször különböző személyiségtesztekkel mérik, erről részletesen írtunk (Derecskei – Zoltayné – Nagy, 2011). Mi az introspekció módszerét választottuk és önkitöltős szemantikus differenciál skálát alkalmaztunk. Vagyis a szervezetben tevékenykedő egyén kreativitását befolyásoló tényezők hatásának vizsgálatára (észlelt kreativitásra) kérdeztünk rá.

Az általunk használt személyiségre vonatkozó kijelentések és a jellemző, amelyet mérni kívántunk vele:

Ezen a piacon, ahol a vállalatom tevékenykedik kiemelten fontos a kreativitás.	kihívás
A munkámat nagyon érdekesnek találom.	elköteleződés, intrinzik motiváció, sokoldalúság
Az én mindennapi munkámban egyáltalán nincs szükség kreativitásra.	kihívás és intrinzik motiváció hiánya
A határidők közeledte mindig új ötletekre serkent.	idői nyomás, stressz
A munkaidőmben gyakran unatkozom.	kihívás hiánya, unalom
Munkámban nem kedvelem a két- vagy többértelmű dolgokat.	ambiguitástűrés
A legjobb ötleteim mindig otthon születnek.	rugalmasság, helyhez kötöttség
A humor és a velejáró jókedv elengedhetetlen a kreativitáshoz.	humor, játékosság
Ahhoz, hogy jó ötleteim szülessenek, ismernem kell a rendszer apró részleteit is.	tudás, tapasztalat
Sokszor leragadok ez első ötletnél, innen nehéz szabadulnom.	flexibilitás
Alapvető szaktudás nélkül nem születnek új ötletek.	tudás, tapasztalat
Munkám során leginkább egyértelműen megfogalmazott, pontos feladatleírásokkal találkozom.	originalitás hiánya, flexibilitás
Ha egy ötletem, amelyet előzőleg megdicsértek az asztalfiók mélyére kerül, ez visszafogja a későbbi kreativitásomat.	intrinzik motiváció
A másik sikere engem is új ötletekre késztet.	társas orientáció, intrinzik motiváció
Munkám a mai napig tartogat kihívásokat.	kihívás, önmegvalósítás, nyitottság

8. táblázat A kérdőívben szereplő kijelentések és az az által mért személyiségjellemzők
Forrás: Saját szerkesztés

De nemcsak a környezet van hatással a kreatív személyre, hanem fordítva is igaz mindez, ezt bizonyítjuk is a T3-ban. Eleve az egyéné a választás joga, olyan munkát fog tanulni választani, amelyben legalább egy kicsit involvált[64].

[64] Ez a választás történhet egy vezető, családtag vagy akár tanár hatására is, ők azok a refenciaszemélyek, akiknek a viselkedését követjük, utánozzuk. De azt is meg kell jegyeznünk, hogy ez csak akkor lehetséges, ha a választás önkéntes. Amabile (1996b) is felhívja rá a figyelmet, hogy a kényszerített választás megöli a kreativitást.

Shalley (2008) cikkében olvashatjuk, hogy az egyéni különbségeket a kreativitás serkentésénél is szem előtt kell tartani. Nem mindenkinél azonos a kreativitásra való hajlam, ezt a vezető már a szelekció alkalmával vizsgálhatja, majd később az egyénre szabott tréningekkel továbbfejlesztheti. De maga a munka jellege is befolyásoló, hiszen nem minden munka kívánja vagy engedi meg a kreativitást. Az összetett és kihívást jelentő munkák belsőleg ösztönzőek, így serkentik a kreativitást.

A feltevéseink közzé is beépítettük ezt az interakciót, és vizsgáltuk, hogy azok az egyének, akik a kreativitást segítő személyiségjellemzőkkel rendelkeznek, valóban kreatív (vagy annak ítélt) munkahelyen dolgoznak-e. Persze ebbe a feltevésbe nem tudtuk kezelni a mai magyar munkaerőpiac azon jellemzőjét, hogy sok esetben hiába kreatív egy egyén, ha nincsen lehetősége a munkahelyek között válogatni. Mi alapvetően Jaussi és Benson (2012) cikkéből indulunk ki, miszerint a kreatív emberek szeretik a kihívásokat, nem csoda, ha keresik is azt és így sikeresek is lesznek…

3.2. Munka karakterisztikája illetve a munkavégzés helye (egyén és munka)

Ebben a részben az egyéni tulajdonságokon túl vizsgáljuk azon befolyásoló tényezőket, amelyek az egyén kreativitására hatással vannak. Még nem térünk rá a csoportos hatásra csak az egyént és a munkáját vizsgáljuk. Előzetes feltevéseink szerint a kreativitásra hatással van az adott munkakör, erről már a dolgozat elején is ejtettünk szót, hogy mely területeken van fokozottabban szükség a kreativitásra.

Előzetes feltevéseink között szerepel az is, hogy a munkakörnél fontosabb hatása van, a vele járó feladatkör és hatáskör kellő ismeretének. Előzetes elvárásunk az volt, hogy a feladatkör és hatáskör egyértelmű ismerete serkenti a kreativitást, mert biztos teret enged az ötleteknek. Amennyiben a munkavállaló egyértelműen tudja, hogy mely feladatokat kell ellátnia és ezek elvégzése közben meddig járhat el, az kellő magabiztosságot és szabadságot biztosít az ötleteléshez is. A munkakarakterisztikája és a kreativitás között egyértelmű konzisztens kapcsolatot talált Oldham és Baer (2012). Feltevéseink szerint a feladatkör és a hatáskör kellő ismerete hozzásegít a kreativitáshoz. Jó ha a cég HR politikája az egyén és a munkakör összeillesztését hosszútávon tartja szem előtt (Jaussi és Benson, 2012).

Ebben a fejezetbe került a munkavégzés helye is, leginkább az esettanulmányokban találtunk arra példát, hogy az ergonómiai, munkahelyi környezet hatással lehet a kreativitásra.

Az ötlet megvalósításához nemcsak erőforrás, de kellő mértékű szabadság is szükséges. A kreativitás kevésbé helyhez kötött, leginkább a misztikus inkubációs fázisban jellemző, hogy a legváratlanabb helyen „ugrik be” az ötlet. De a probléma forrása, és a feladat mindig a munkahelyhez köthető. A legtöbb esetben a kivitelezési szakasz is ott zajlik, vagyis a közvetlen munkahelyi, fizikai környezet, ergonómia hatással lesz a kreativitásra. Ezt a kvalitatív kutatásban résztvevő alanyaink is jól körülírták. Egyre gyakoribbak az erre szakosodott szolgáltatók, akik megtervezik és berendezik az irodát. A szakirodalomban[65] is megjelentek erről anyagok. Magyarul is megjelent könyvében, Kao (1999) külön fejezetet szentel a kreatív munkahely leírására. Javaslatait példákkal illusztrálja. Mindenki által ismert példa a Google székháza, melynek kreativitást serkentő hatásáról ódákat zengnek[66]. Kao (1999) szerint fontos, hogy az erőforrásokat elérjük, biztosított legyen a szabad információáramlás. Mindehhez közös terek kellenek, persze szükség van egy magányos

[65] Található anyag erre vonatkozóan még a pedagógiapszichológiában. Itt főleg a tantermi kereteket mutatják be, mi a munkahelyi környezetre fókuszáltunk.
[66] http://www.metropolismag.com/story/20060619/behind-the-glass-curtain

szigetre is. Pont ez alapján változtatták át a google székházat, ahol a nagy közös terek mellett, üvegfüggönyökkel elválasztott kisebb tereket is terveztek.

A munkavégzés helye befolyással van a kreativitásra, ennek a hipotézisnek pedig helye van a kérdőívünkben. Látni fogjuk azonban azt is, hogy a különleges irodai berendezéseket helyettesítheti egy merész vezető meglepő viselkedése, ami felfrissíti, felrázza a csoportot.

3.3. A munkacsoport kreativitást befolyásoló jellemzői (csoportos szint)

3.3.1. Vezetés

Vitathatatlanul az egyik leggazdagabb szakirodalma a vezetői magatartás kreativitásra gyakorolt hatásának van. A dolgozat törzsanyagában csak a legfontosabb eredményeket mutatjuk be, de nagyon részletes elemzést helyeztünk el a IV. mellékletben.

Mielőtt azonban az egyes elméleteket és eredményeket részleteznénk, szükséges tisztázni néhány későbbiekben használt fogalmat. A vezetés (leadership) alatt olyan tevékenységet értünk, amely által másokat győzünk meg a közös tevékenységre, adott cél vagy feladat érdekében. A dolgozók különböző stílusú vezetők mellett különböző eredményességgel dolgoznak. Ahogyan a vezetői magatartást a beosztott hogyan észleli, azt nevezzük vezetési stílusnak. Mi ez utóbbit vizsgáljuk, vagyis azt, ami a vezetők szavaiban és tetteiben megnyilvánul, és ahogyan ez a beosztottak percepciója során megjelenik. A vezető viselkedésére fókuszálunk és arra, ahogyan ezt a megkérdezettek érzékelik. Ezzel az ún. magatartástudományi elméleteket követve vizsgáljuk a vezetőket.

Hogy valóban kimutatható kapcsolat a vezető magatartása és a kreativitás között azt igazolja Amabile, Schatzel, Moneta és Kramer (2004) cikke. Vizsgálták, hogy van-e kapcsolat a beosztottak által észlelt naponta tapasztalható közvetlen vezetői támogatás és az egyéni kreativitás között. Az adatok rendszerezése után három fő vezetői stílust különítettek el: a pozitív, a semleges és a negatív vezetői magatartást. Legerősebb szignifikáns hatást a negatív vezetői magatartás esetében találtak. Szerintünk ennek egyik oka, hogy a megkérdezett beosztottak ezekre az eseményekre jobban emlékeztek, vagy mert kiugró[67] volt (erősebb érzelmi töltettel járt) vagy, mert többször átgondolták, visszapörgették az esetet így erősebben rögzült a memóriában. Persze azt nem jelenthetjük ki, hogy a negatív vezetői magatartás vezet a legeredményesebb kreativitáshoz. Már csak azért sem, mert a vezetői magatartás okozta hatás hosszú távú. A szerzők sem a negatív vezetést preferálják, a kreativitás szempontjából jó vezetőnek tartják azokat, aki munkája példaértékű, a szervezet céljait megfelelően tudja közvetíteni, a munkacsoportját támogatja, jól kommunikál, interakciói személyre szabottak, visszajelzései építőek, és nyitott az új ötletekre. Egyszerre képes koncentrálni a feladatra és a beosztottra is[68]. Az extrém (mind negatív mind pedig a pozitív) vezetői magatartás hatása nem csak szignifikáns, de hosszú távú is, mivel viselkedésével a vezető egy spirált indít el.

Az extrém vezetői magatartást vizsgálta Jaussi és Dionne (2003) is. Empirikus kutatásaik alapján arra következtethetünk, hogy azok a vezetők, akik olykor a megszokottól eltérően, sőt olykor meglepően viselkednek, sokkal inkább szolgálnak kreatív például a beosztottaik számára, mint azok, akik nem. A különös, közel sem szokványos magatartás nemcsak példaértékű, de növeli az intrinzik motivációt és a csoportkohéziót is. Tanulmányukban a

[67] Az angol „salient” kifejezésre a pszichológiában használt és elfogadott a „kiugró” inger.

[68] Több kontingencia modellben (pl. Fiedler vagy Hersey - Blanchard szituációs modelljei) találkozhatunk ezzel a két véglettel: a vezető vagy feladatorientált (task oriented) vagy kapcsolatorientált (relationship oriented). Amabile szerint a jó vezető egyszerre képes a feladatra is koncentrálni (instrumentális) miközben építi és segíti a munkatársak közötti kapcsolatot is (szoció-emocionális).

vezető, mint példa áll a középpontban. A vezetőnek olykor kiugróan másként (meglepően, nem várt eredeti módon[69]) kell viselkednie, hogy beindítsa a kreativitást. Empirikus kutatásaik alapjául a pedagógia pszichológia eredményeit veszik (leginkább Simonton tehetséggondozás és Bandura szociális tanulás, utánzás irodalma), amelyben a vezetőt, mint tanárt, példát vizsgálják. A modellben a szociális tanulás és utánzás mellett felfedezhetjük még, hogy a kiugró (salient) inger megtöri az unalmat. A kiugró inger növeli az arousal szintet és visszautalva az előző fejezethez ez bizony közvetve növeli a kreativitást.

A megszokottól eltérő vezetői magatartás hatásos lehet a kreativitás kezdeti szakaszában, az újdonság felrázza csoportot és erőt ad az ötletgeneráláshoz. Ugyanakkor közel sem biztos, hogy egy meglepő (nem kiszámítható) vezetői reakció serkenti az ötletmegvalósítását. Ezért a vezetési stílus hatását a kreativitás szakaszainak függvényében kell vizsgálni.

Basadur (2004) a kreativitás folyamatára helyezi a hangsúlyt. Véleménye szerint a vezetőnek munkája során nem arra kell fókuszálnia, hogy beosztottai mit csináljanak (az eredményre), hanem hogy hogyan csinálják (a folyamatra). Azzal ugyan egyetértünk, hogy a kreativitás egyes szakaszait figyelembe véve kell vezetni, de a célt (eredményt) sem szabad szem elől téveszteni. A szerző által preferált kognitív folyamatokat serkentő tréningek és módszerek hatásáról már fentebb írtunk.

Meglátásunk szerint a költség és időigényes új módszerek nem minden esetben tudják megváltoztatni a beosztottak kreativitását. Szükség van arra is, hogy a vezető ne csak szavakkal (pl. újabb és újabb tréningeken való részvétellel), de tettel is támogassa a beosztottak magatartását (nem minden ötlet kerül egyből az asztalfiók mélyére és ragad ott örökre). A beosztottak ugyanis másolni és követni fogják a vezető magatartását, igazodnak az írott és íratlan szabályokhoz, megtanulják azokat (akár a tehetetlenséget is). Ehhez hasonló következtetésre jutottak Wu és szerzőtársai (2008) is, akik szerint a hangsúly a vezető magatartásán van, hogy mennyire merész és kockázatvállaló, és nem a kreativitást serkentő direkt eszközökön. Azzal zárják tanulmányukat, hogy „a tett többet mond minden szónál, ha egy vállalat a kreativitást szeretné előcsalogatni az alkalmazottaiból, akkor egyszerű a válasz: vezessen példát (lead by example)". (600. oldal)

A kutatásainkban mi a „klasszikus" Lewinhez (Lewin, Lippet, White 1939 illetve Vass – Mérei, 1968) köthető hármas besorolást alkalmazzuk a vezetői stílus leírására. A választás oka kettős, egyfelől a megkérdezettek ezt a hármas besorolást könnyen tudják azonosítani, másfelől összhangba hozható Amabile modelljével. Az ismert modell három vezetési stílust különít el: (1) autokrata (2) demokratikus (3) szabadjára engedő. A három stílus és hatásának összevetése a IV. mellékletben olvasható. A kreativitás szempontjából a második vezetési stílus lesz kedvező.

Kijelenthetjük, hogy a vezető magatartása, vezetési stílusa befolyással lesz a szervezeti kreativitásra. De önmagában ez az egy tényező hatása elenyésző. Például Amabile (1996b) elmélete szerint három környezeti faktor befolyásolja a kreatív magatartást: (1) szociális facilitáció (társas serkentés) vagy inhibitáció (gátlás), ami a munkatársakkal való közös tevékenységből fakad, (2) utánzás vagy a megfigyelt viselkedés modellezése és a (3) motiváció helye: intrinzik vagy extrinzik. A második esetben a lényeg nem azon van, hogy kit utánozunk, hanem a viselkedésen, amit utánozunk. Vagyis elmélete szerint bármely csoporttag viselkedése hatással lehet a kreativitásra.

[69] A cikkben például a vezető feladatkiosztás közben felugrik az íróasztal tetejére.

Ezen felül a vezető és beosztottak kapcsolatát fűszerezik a csoportban betöltött szerepek is, ezt nemcsak Amabile (2004) cikkében olvashatjuk, de empirikus kutatásaink során mi is tapasztaltunk hasonlóakat. Egyfajta örök ellentét figyelhető meg a beosztottak és a vezetők között. Kérdés, hogy most valóban a vezető nem mutatott megfelelő példát vagy a beosztottak nem voltak kellően motiváltak, esetleg csak sztereotípiáink (a beosztott szemszögéből gonosz vezető, szegény beosztott, a vezető szemszögéből pedig gürizző vezető, lusta buta beosztott) működtek.

Nem adhatóak mindenre kiterjedő általános receptek a kreativitáshoz vivő vezetéshez, egyfelől a vezető nehezen tud a saját személyiségével ellentmondó stílust követni, másfelől nagyon meghatározó a csoporttagok személyisége is. De számos külső tényezőt is számításba kell vennünk, mint a munkacsoport mérete, kora, az uralkodó hangulat, az írott és íratlan szabályok rendszere és sorolhatnánk még. … és soroljuk is:

3.3.2. A munkacsoport hangulata

A vezetőn kívül figyelembe kell vennünk a közvetlen munkacsoporton belüli hangulatot is, amelyre persze nagy hatással van a vezető stílusa. Korábban mutattuk be Amabile és munkatársai (2005) modelljét a munkahelyen uralkodó hangulat és a kreatív eredmény összefüggéséről, a hangulat kreativitásra vonatkozó hatásáról találkozhatunk máshol is. Több további kutatás[70] mutat rá arra, hogy pozitív, vidám hangulatban kreatívabbak vagyunk, a pozitív hangulat növeli a fluenciát (válaszok számát)[71].

De azért a jó hangulat hatása közel sem ilyen egyértelmű és lineáris, így ezt a területet, mint izgalmas jövőbeli kutatási irányt jelöli meg Zhou és Shalley (2008). Mielőtt egyszerű lineáris kapcsolatot tételeznénk fel a kreativitás és a hangulat között érdemes Kaufmann cikkét elővennünk. Kaufmann (2003) felhívja a figyelmet arra, hogy a pozitív hangulattól a kreativitásig vezető út sokkal összetettebb, mint elsőre gondolnánk. Ez okozza az innováció és a kreativitás közötti metszetet. Összetett folyamatmodellen ábrázolja, hogy milyen jellemzőkön keresztül befolyásolja a hangulat a probléma megoldást. Jóllehet egyetértünk azzal, hogy a negatív hangulat is vezethet kreatív eredményhez, de feltételezzük, hogy a pozitív hangulat esetén sikeresebben működnek az egyéni és csoportfolyamatok, így jobban elérhetőek azok az erőforrások is, amelyek a kreativitáshoz szükségesek. Feltételeztük, hogy a munkacsoporton belül uralkodó hangulat hatással van az ötletek megszületésére és megvalósítására. Nem beszélve arról, hogy körkörös folyamatot feltételezve a közös siker érzésének visszacsatolása is erősebb egy pozitív hangulatú csoportban.

A korábbi részben már megmutattuk a pozitív érzelmeknek, kiemelten a humornak és a játékosságnak milyen hatása van az egyén kreativitására. Itt közvetlen a szervezeten (csoporton) belül uralkodó légkör hatását vizsgáljuk. Leginkább a negatív hangulat és a kreativitás kapcsolata kérdéses, vannak olyan eredmények, amelyek a negatív hangulat kreativitásra való hatását gátlónak és vannak olyanok, amelyek éppen ellenkezőleg serkentőnek mutatják. A hangulat hatással lesz az egyén érzelmeire (az emóció pedig keretezi a kognitív folyamatokat), de befolyásolja a társas kapcsolatokat is például a kommunikációt. Így lehet a negatív hangulatnak egyszerre pozitív vagy negatív befolyása is a kreativitásra. George és Zhou (2007) szerint míg kognitív szinten mind a negatív mind pedig a pozitív érzelmek serkentik a kreativitást, addig társas szinten a negatív hangulat rombolóan hat.[72]

[70] összegzi Amabile (1996b) vagy Zhou - Shalley (2008): illetve Robledo – Hester – Peterson – Mumford (2012).

[71] Ezek főleg laboratóriumi kísérletek, ahol a jókedvet külső emocionális ingerek bemutatásával érték el, a résztvevőknek például vidám komédiákat kellett előzetesen megtekinteniük.

[72] Ezért kezeltük korábban külön a pozitív érzelmek és a kreativitás kapcsolatát.

Kreativitás szempontjából a legeredményesebb párosnak a pozitív hangulat és támogató környezet kettős jelenléte bizonyult.

Hoff, Carlsson, Smith (2012) is kitér az érzelmek, a hangulat illetve a kreativitás kapcsolatára. Elméletük szerint a pozitív érzelmek és hangulat hatása mindig serkentőleg hat a kreativitásra, de a negatív érzelmek ennél összetettebbek. Nem lehet egy kalap alá venni az összes érzelmet nem beszélve róla, hogy azok intenzitását is figyelnünk kell.

De Dreu, Baas, Nijstad (2012) említi, hogy a hangulat[73] és a motiváció hatása is összefügg. A vezetőknek is érdemes a motiváció-hangulat kettősét alkalmazni a kreativitás serkentése során (a sikerhez a beosztottnak is kognitívan aktívnak kell lennie). De a szerzők szerint a negatív vagy pozitív érzelmek kifejezés túlzottan általános csoportosító fogalom, érdemes pontosítani az emóciókat. Kísérleteik során arra jutottak, hogy a negatív érzelmek közül a félelem az, ami egyértelműem csökkenti a kreatív teljesítményt, míg például a szomorúságnak serkentő hatása van [74]. Modelljük szerint a szélsőségesen magas vagy alacsony arousal szint nem segíti a kognitív tevékenységeket, így a kreativitást sem. Hasonlóan a stressz hatásához itt is felfedezhetjük az U alakú összefüggést. Ugyanilyen ellentmondó eredmények születtek a verseny – versengés kreativitásra gyakorolt hatásáról is.

3.3.3. Verseny

Gyakran javasolják a vezetőknek, hogy a munkatársakat versenyeztessék és hasonlítsák össze, ez könnyebbé és talán igazságosabbá teheti a javadalmazási rendszert (Bakacsi 1996). Láthattuk korábban bemutatott szakirodalmakban, hogy sajnos a verseny kreativitásra gyakorolt hatása nem minden esetben serkentő. Amabile (1996b) könyvében ki is emeli, hogy több esetben tapasztalta, hogy a csoporton belüli verseny (versengés)[75] csökkenti a kreativitást mind a gyermekek, mind a felnőttek körében. Visszafogja az erőforrások és az információ megosztását, akadályokat gördít a megvalósítás útjába. Megindul a hajsza a szűkös erőforrásokért. Mivel a versengők a nyeremény reményében nem mernek kockáztatni így a biztos, és unalmas megoldásokat választják, a kockázatos, de új és eredeti megoldások helyett. A befogadó közeg hiányában nem is lenne mersze a csoporttagoknak a szokásostól eltérő ötleteiket bemutatni. A versengés az egyénen belül (önvédő) védekező mechanizmusokat indít el, ezzel is csökkenti az intrinzik motivációt. A másik ok, ami csökkenti a kreativitáshoz szükséges belső (intrinzik) motivációt az éppen az a díj vagy jutalom, vagyis külső (extrinzik) motivátor lesz, amiért a versengés folyik. Ugyanakkor feltételezzük, hogy a csoportok közötti verseny pozitív hatással van a kreativitásra növeli a csoport kohéziót (összetartást) valamint a másik csoporttal való összehasonlítás ösztönzőleg hat (Oldham és Baer (2012)). Ha mindehhez megfelelő erőforrások társulnak, és ahogyan Amabile (1996b) írja, adott a szabad választás joga, a csoportok közötti verseny kreatívabbá tesz. Azok, akik önként választhatnak az erőforrásokból és azok felhasználási módjából bátrabban mernek kreatívak lenni. Persze ehhez az kell, hogy az erőforrások rendelkezésre is álljanak.

[73] Legtöbbször a hangulat (mood) kifejezést használják, de például Amabile az érzések (affect) kifejezést alkalmazza, csak a fenti szerzőpárosnál találtunk egyértelmű elhatárolást. Ők viszont az emóciók (emotion) fogalmat találták kifejezőnek.

[74] A szomorúság, fájdalom és hasonló negatív érzések például egyértelműen serkentik a művészi kreativitást. Itt ugyanez az eredmény mutatkozott munkahelyi környezetben is.

[75] Ezúton szeretnénk megjegyezni, hogy a versenyben és a versengésben tanúsított magatartás nagy mértékben függ a kultúrától is, erről bőven ír Fülöp Márta. Ő tesz elsőként különbséget verseny és versengés között. Egyéb demográfiai jellemzők hatása is befolyással lehet például Amabile (1996b) szerint ez a hatás a lányok esetében erősebb, mint a fiúknál.

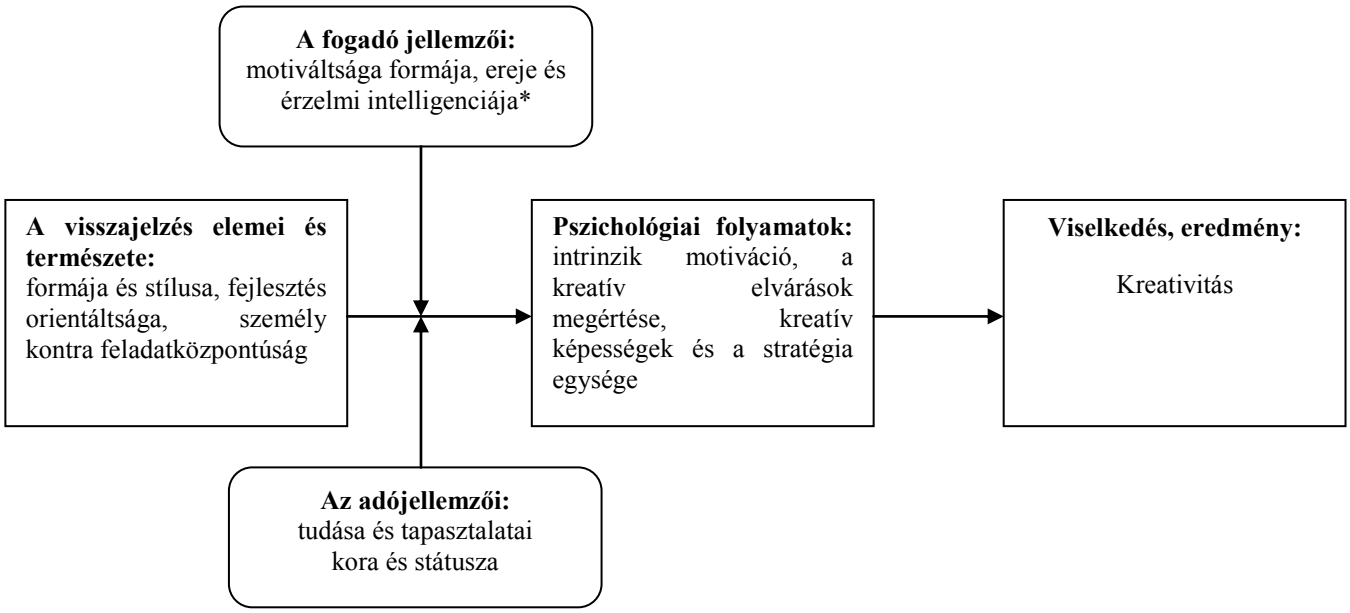
3.3.4. Információ

Az egyik szükséges erőforrás a tudás és az információ. Ez utóbbi esetben nem a mennyiség, hanem a minőség[76] a lényeges. Kétségkívül az előzetes információ elengedhetetlen feltétele a kreativitásnak, ezért is ez a kísérletekben leggyakrabban manipulált változó. Általában az információt és annak feldolgozási stratégiáját szokták manipulálni, azzal a céllal, hogy közelebb jussanak a kreativitás folyamatának vizsgálatához (Runco, Sakamoto, 2007). Az eredmények azonban arra engednek következtetni, hogy az eltérő (kognitív) gondolkodási stílusnak nagyobb hatása van a kreativitásra, mint az információ mennyiségének, sőt a túl sok információ rigiditáshoz vezet.

Paulus (2008) mutat rá, hogy az információ minősége jelentős tényező. Általában a csoport gyakrabban fókuszál az általános, közösen elfogadott információkra, a kiemelkedően egyedi információk helyett. Az információ csere folyamán az értékes különleges ötletek így elveszhetnek. Ha törekedünk az egyedi ötletek összegyűjtésére, ezt kivédhetjük, persze ehhez a csoport többi tagjának is el- és befogadónak kell lennie.

A megfelelő információk leginkább akkor érnek célba, ha tiszták az információs csatornák, biztosított a megfelelő hozzáférés és a kétirányú kommunikáció (van visszacsatolás). A kétoldalú kommunikáció jelentőségét mi is valljuk, mert az információgyűjtés során a megfelelő visszajelzések (feedback) befolyásolóak, a feedback egyben motivációs eszköz is. Zhou (2008) modellje sikeresen egyesíti a pszichológia és a menedzsment eredményeit, ezt egészíti ki kilenc, menedzsereknek szóló iránymutatással. A modell szerint a visszajelzésnél a következő tényezők játszanak szerepet:

[76] A túlzott mértékű információ hatásáról egy korábbi cikkben részletesen olvashatunk, Derecskei (2009).



11. ábra A visszajelzés hatása a kreativitásra
Forrás Zhou (2008, 127. oldal) alapján,
* ezt kiegészítenénk az arousallal és a figyelemmel Runco és Sakamoto 2007 alapján

Az általunk később felvázolt modellt is lehetne ezek alapján tovább bontani és részletezni, mert az egyes elemek a mi esetünkben is megtalálhatóak, azonban mi nem csupán egyetlen folyamatra (visszajelzés) helyeztük a hangsúlyt, hanem igyekeztünk a szervezeti kreativitást teljes egészében vizsgálni és felépíteni.

Ma már elengedhetetlenül szükséges erőforrások az információtechnológia vívmányai is. Ennek egyik oka, hogy ezen eszközök segítik megosztani, összegezni és feldolgozni azt a tudást (feldolgozott információt), ami a kreativitást szolgálja. A másik, hogy kapcsolatot teremtenek a csoporttagok között, (egyszerre akár több párhuzamos) kommunikációs csatornát nyitnak. Rimler (2005) kifejezetten a kreativitás és a számítógép használata közötti összefüggéseket vizsgálta Magyarországon, eredményei arra engednek következtetni, hogy „akik kreatívabb munkát végeznek, az új technika adta lehetőségekkel is jobban élnek, de a számítógép használat módját nemcsak a munkában rejlő alkotási lehetőségek, de magának a foglalkozásnak a jellege is befolyásolja.” A mi esetünkben a vizsgálat köre nem terjed ki a művészetre. A célcsoportunkban azonban nagyarányban képviseltetik magukat a műszaki szakmák, „akik számára létkérdés a legújabb technika alkalmazása”. (Rimler, 2005. 991. oldal)

A menedzsment irodalomban gyakran találkozunk a szervezeti tanulás, tudásmenedzsment és a kreativitás kapcsolatának vizsgálatával, ezt kitűnően foglalja össze Kazanjian és Drazin (2012). Ebben a szemléletben a kreativitás kérdésköre az egyéni szintről kibővül és a szemléletbe már beépülnek a csoporthatások, a munka karakterisztikája, a vezető stílusa valamint a vállalat stratégiája (hozzáállása) is.

3.4. A szervezet szintje

3.4.1. Szervezeti forma

A munkahelyen belüli formális kapcsolatok vázát a szervezeti forma, struktúra képezi. Nyström (1983) még a mátrix szervezetet tartja leginkább megfelelőnek a kreativitás serkentésére. Ma már azonban egyre több eltérő szervezeti struktúrát feltérképeztek, többek között Damanpour és Aravind (2012) kutatásai.

Damanpour és Aravind (2012) tanulmánya longitudinális (1990 és 2009 között) empirikus kutatáson alapul, ebben a szervezeti jellemzők és az innováció kapcsolatát vették górcső alá (összegezték és ütköztették a témába vágó addigi kutatási eredményeket). Alap elképzelésük nagyon hasonló Woodman (2007) mellékletben bemutatott modelljéhez a kreativitást az innováció részhalmazaként kezelik, az innovációt pedig a változás részhalmazaként adják meg. Így a kreativitást az egyénhez, az innovációt a csoporthoz vagy részleghez, a változást pedig a szervezethez kötik. Mi ezzel továbbra sem értünk egyet, inkább valljuk a folyamatszemléletet, mint a részhalmaz-halmaz elképzelést. De a kapott eredményeik a szervezeti kreativitás szempontjából jelentősek. Ezek közül érdemes kiemelni, hogy a második szakaszban zajló vizsgálatnál (1990 után) negatív kapcsolatot találtak a formalizáció és a technológiai illetve az inkrementális innovációk között. A centralizáció is negatívan hat, főleg az adoptáció és az inkrementális innováció esetében. Érdekes módon a szervezet kora és az innováció között is negatív kapcsolatot találtak. De minden egyéb tényező pozitív (még az erőforrások hiánya is) kapcsolatot mutatott az innovációval. Tehát a szervezet kora, a túlzott mértékű centralizáció és a merev szervezeti forma lesz negatív hatással az innovációra. Javaslataik szerint azonban teljesen nem iktatható ki a szervezeti centralizáció, szükség van bürokratikus kontrollra is. Megoldásként az organikus és a mechanikus formát szeretnék egyesíteni, ezt nevezik ambidextrous formának és látják üdvözítőnek a kreativitás serkentésére (inkább az inkrementális innováció serkentésére). A szervezet felépítésénél mi is úgy gondoljuk, hogy azok a szervezetek, amelyek kevésbé centralizáltak és „laposabb" a hierarchia várhatóan a szervezeti kreativitás jobban tetten érhető.

Mivel ez a szervezeti forma elméleti jellegű, a valós gazdasági életben nem elterjedt. Ha mégis találkozunk vele, ennek alkalmazása nem tudatos, így ezt a formát nem tudnák megnevezni a megkérdezettek. Mi arra kértük a célcsoportot, hogy a klasszikus besorolás alapján adja meg a szervezete struktúráját és nem foglalkoztunk az organikus szervezettel. Ez a besorolás ugyan leegyszerűsített, de könnyen kezelhető és ismert. Az alap (BsC szintű) menedzsmentképzésben ezeket részletesen is megismerik a hallgatók. Másfelől Magyarországon ezek a szervezeti formák a legismertebbek és leggyakoribbak.

3.4.2. Az informális kapcsolatok hatása és a szervezeti kultúra

A szervezeti formán túl más paramétereket is figyelembe kell venni, ezeket összegzi Oldham és Baer (2012). A szervezeten belüli lyukak (structural holes), mint például a csoporton belüli klikkek, még az ideális szervezeti forma mellett is csökkentik a kreativitást, és ez a hatás fokozottabban jelentkezik az implementációs és megvalósítási szakaszban. Vagyis nem elegendő a formális kapcsolatokat vizsgálni.

Az információ átadás során feltáruló kapcsolatok nemcsak formálisan, de informálisan is vizsgálni kell, ahogyan tette ezt Perry-Smith (2007) is. Több alkalommal térképezte fel az informális és formális szociális kapcsolatok hálóját (social network) különböző vállalatokon belül. Természetesen az adott munka karakterisztikája, a vállalati struktúra és stratégia figyelembe vétele mellett arra az általános megállapításra jutott, hogy ellentétes pólusú spirális kapcsolat írható le az informális szociális kapcsolat és a kreativitás között. Egyfelől

előny, hogy azok az emberek, akik népszerűbbek, több munkatárssal kommunikálnak, a kreatív problémamegoldásban jobban segítik őket majd a többiek, és ezáltal ők még inkább központba kerülnek. Azonban hátrány, hogy ezzel együtt nő az egyén status quo-ja , amelyet meg is akar tartani. A spirál negatív végén ezért a túlzottan központba kerülő emberek kreativitása éppen ellenkező irányba fordul és csökken (status quo féltés miatt). A kreativitást serkentő informális kapcsolatok forrása eredhet a családi, baráti kötelékekből is, itt a jó hangulat és kedv az, ami elkíséri az egyént a munkahelyére is, ezáltal serkenti a kreativitását. A mi empirikus kutatásaink is ezt igazolják. Érdekes azonban, hogy a kreatív egyének csak az egyik oldalon (munkahely vagy családi-baráti kapcsolatok) kerülnek a központba, a másik oldalon inkább a szociális háló perifériáján helyezkedtek el. Vagyis azok az egyének is lehetnek kreatívak, akik a munkahely informális kapcsolatokat leíró szociális hálójának perifériáján találhatóak. Sőt nagyon érdekes, de érthető, hogy a túlzottan összetartó csoportok esetében magasabb az egyetértés, így nő a csoportkohézió, ami miatt csökken a kreativitás. A szerző eredményei szerint (is), ha a kreativitás serkentése a cél, akkor fontos, hogy a csoporttagok különböző képességgel rendelkezzenek, eltérő szemléletet képviseljenek (diverzitás) és ne legyenek nagyon szoros kapcsolatban egymással (például ne legyenek barátok a semlegesség érdekében). Kapcsolataik vagy munkahelyi csoporton kívülre vagy belülre koncentrálódjanak, de semmiképpen sem mindkét irányba. Ennek vizsgálatára mi nem tértünk ki, de a jövőben érdemes lenne ezt a feltevést magyar vállalati környezetben is tesztelni. A szerző mindezek megvalósításához javasolja még a fizikai terek és berendezések megfelelő elhelyezését is. Kutatásaiban az ötletgenerálási szakaszra esik a hangsúly, de maga a szerző is megjegyzi, hogy a megvalósítási szakaszban fokozottabban előtérbe kerülnek a szociális interakciók, és a kapcsolatok. Leszűrhető a fenti elméletekből, hogy az erős informális kapcsolatok akadályozzák a kreativitást, ekkor várhatóan a csoportkohéziós hatások lesznek erősebbek, amelyek csökkentik a kockázatvállalást ás az ambiguitástűrő képességet. Ezt a nézetet mi is valljuk és a szakaszolást itt is beépítjük a modellünkbe.

Oldham és Baer (2012) pontosítja Perry-Smith fenti eredményeit, szerintük a lazább kapcsolatok segítenek az információ átadásban és ötletgenerálásban, de csökkentik az elköteleződést és a lojalitást. Csak akkor hatnak a kreativitásra, ha az egyén kellően nyitott és kommunikatív. A szorosabb szálak növelik az elköteleződést és a konformitást, ezáltal csökkentik a flexibilitást és az új élmények iránti nyitottságot. Vagyis az egyéni jellemzők figyelembevételével kell vizsgálnunk az informális kapcsolatok hatását. Mivel a kérdőív kitöltése anonim zajlott a mi esetünkben, a válaszokat egyénre szabottan kaptuk, ezért a cégeken belüli kapcsolati hálót nem tudtuk felrajzolni.

Schepers és Berg (2007) is a szervezeti kultúra és a kreativitás kapcsolatát kutatja, vizsgálatait holland mintán empirikusan is végigvitte. Amabile modelljéből indultak ki, amikor a környezeti tényezőket vették számba, és Quinn féle szervezeti kultúra modell[77] alapján csoportosítottak. Sajnos nem kapunk választ arra, melyik a legjobb kultúra. Helyette kapunk egy összesítést arról, melyek a legfontosabb tényezők, amelyek serkentik a kreativitást. Sorrendben (1) az innováció központú gondolkodás - adhokrácia (2) a foglalkoztatottak bevonása - participáció (3) együttműködő csoport – kooperáció (4) az igazságos véleményalkotás. Ez utóbbi kettő serkenti a tudás megosztást, az előbbi kettő pedig a környezeti feltételek része. Maguk a kutatók is megjegyzik, hogy a szaktudás lesz az a legfontosabb egyéni tulajdonság, amit egyik pillanatról a másikra magukkal is vihetnek a

[77] Quinn és Cameron szervezeti kultúra modellje (1999) két dimenzió mentén négyféle szervezeti kultúrát azonosít. Támogató (rugalmas és befelé összpontosít), Szabályorientált (erős kontroll és befelé összpontosít), Célorientált (szoros kontroll és kifelé összpontosít) Innováció orientált - adhokrácia (rugalmas és kifelé összpontosít).

beosztottak (tekinthetjük erőforrásnak is ezt a szaktudást). Éppen ezért a legfontosabb olyan környezet kialakítása (a fenti négy pont segítségével) ahol fel is tudják használni, meg is tudják osztani ezt a tudást. Ezt gondoljuk mi, ebben a dolgozatban célozzuk meg azokat a környezeti jellemzőket számszerűsíteni, amelyek a kreatív tőkét serkentik, megtartják. Ford modelljét követve a környezeti tényezők vizsgálatát ki szeretnénk terjeszteni a piaci szereplőkre is, valamint a vállalat méretére is.

3.4.3. A vállalat mérete

Heunks (1998) a kreativitást és az innovációt vizsgálja a kezdő kis vállalkozásoknál. Nem csak modellt épít, de is hipotéziseket megfogalmaz és tesztel, mindezt több országban. Az elsők között volt, aki végigvitte a kutatási folyamatot és tesztelte is a hipotéziseket 6 országban. Maga a kutatási téma is nagyon érdekes, de ami ennél is fontosabb, hogy egyedül itt találtunk olyan kreativitás vizsgálatot, ami a KKV szektorra irányul[78]. Paraméterei között volt több a kreativitáshoz és innovációhoz szükséges személyiségjellemző (mint a kockázatvállalás, a flexibilitás vagy a tanulmányok). Feltételezte a személyiségjellemzők és a vállalati méret közötti összefüggést, hipotézise, hogy a kisebb fiatalabb vállalatok kreatívabbak. Ezeket teszteli is, habár statisztikailag vitatjuk az eredményeit, mert ugyan szignifikánsak az összefüggések a mért tényező illetve a kreativitás / innováció között, de nagyon gyengék. Pearson féle korrelációs R-t számol, az értékek 0,2 körüliek.

West és Richter (2008) szerint a vállalat mérete mellett, kora is befolyással van a kreativitásra. Néhány szempontból, mint az erőforrásokhoz való hozzáférés vagy az economies of scale hatás miatt a nagyobb méret kedvez az innovációnak. Más tényezők, mint a szabályok, hierarchia, túlzott specifikáció, éppen visszafogja azt. A vállalat korát tekintve ők is innovatívabbnak tartják a fiatalabb vállalkozásokat.

Eredeti feltételezésünk volt, hogy a KKV –k nagyobb teret képesek biztosítani a kreativitás számára, de a fókuszcsoportos kutatások és korábbi mélyinterjúk alkalmával, ezzel ellenkező véleményeket is tapasztaltunk. Így ezt a hipotézist elvetettük. Úgy tűnik, hogy az innováció szempontjából, (vagyis a kreativitás végső szakaszában és a kreativitást követő folyamatokban) az innováció szükséges feltételei a nagyvállalatoknál biztosítottak, míg a kezdeti szakaszban az ötletelésnél a kreatív KKV-k indulnak előnnyel. Ezért is lehet, hogy a nagyvállalatok felvásárolják és továbbfejlesztik a kisvállalatok ötleteit, prototípusait. A kutatásaink során vizsgáltuk a vállalati méret szerinti eltérést, de nem találtunk szignifikáns különbséget. Ezért a vállalati fókuszt vigyük tovább a külső piaci kapcsolatok irányába.

3.5. Külső piaci kapcsolatok (piac szintje)

Már Ford (1996) szervezeti kreativitást bemutató cikkében is kiemelt helyen szerepelt a piac, ebben Mintzberg és Porter munkáira hivatkozik. Cikkében figyelembe veszi a szokásos és a kreatív akciók arányát. A kreatív akciók ritkábbak, ennek egyik oka a kockázat. Ford szerint egy teljesen új termék vagy szolgáltatás sokszor teljesen új piacot is hoz magával, ez járhat azzal, hogy a kommunikáció elmarad, nem sikerül a szereplőket azonosítani. Misztikus és szabály nélküli ez a világ, nem csoda hogy kevés szereplő meri megtenni ezt a lépést. De ha sikeres lesz, megjelennek a követők és az lesz a nyertes, akinél a piaci szereplőkkel folytatott kommunikáció olajozottabb. Megjegyzi még, hogy a piaccal való kapcsolat, a szereplők azonosításán kívül hozzásegít a piaci rések feltérképezéséhez is. Ezt mi is valljuk, kitűnően indokol helyettünk is Florida és Goodnight (2006, 79. oldal), akik szerint: „Minden vállalatnak szüksége van támogatói körre. (…) Mivel azonban a fogyasztók üzenetei árnyaltabbak, egyben félreérthetőbbek is lehetnek. Ezért nagyon fontos a menedzsment

[78] Erről már értekeztünk korábban: Derecskei (2011).

részéről annak biztosítása, hogy a szervezet minden szintjén dolgozókhoz tisztán és változtatás nélkül jusson el a fogyasztó szava – tehát olyan egyértelmű legyen, mint a részvényárfolyam." és hogy miért: „Hogy mi is ez valójában? A kreatív energia melegágya. Két kölcsönösen tisztelettudó érdekeltség fóruma, ahol a tökéletesítés és az újítás érdekében folyik a vita."

Sajnos a megkérdezettek egy rétege úgy érzékelte, hogy hozzájuk sosem fog eljutni információ a piacról. Ennek egyik oka a kultúránkban is gyökerezhet. A kreativitásra, sőt már magára a definiálására is hatással lesz a múltunk. Nem beszélve a kreativitás eredményeként születő termékről. „Végül, kérdés, hogyan tudunk értékelni a kreatív teljesítményt? Mik a kritériumok? Egy kézenfekvő válasz, hogy várunk és hagyjuk, hogy a társadalom döntsön." (Feldhusen, 1993, 47. oldal) Vagyis a szervezeti kreativitást befolyásoló tényezők vizsgálata során ennél tovább is haladhatunk, amennyiben a kulturális hatásokat is beépítjük. A mi felméréseink erre már nem terjednek ki, de a szakirodalmi eredményeket a IV. mellékletben összegeztük.

4. Fókuszcsoportos beszélgetések (kvalitatív kutatás)

Kétféle lekérdezési (adatgyűjtési) módszert alkalmaztunk kvalitatív kutatásaink során: (1) lekérdezés (online és papír ceruza formában) (2) fókuszcsoportos beszélgetések. A narratív szövegek elemzése ehhez igazodva kétféle módszerrel készült (1) szoftveres tartalomelemzéssel, leginkább a használt kifejezések gyakoriságán alapul (2) ún. „cetlizős" módszerrel, a szöveg nagyon alapos értelmezésén alapul. Az első esetben - követve az szakirodalmi elemzések első fejezetét – célunk a kreativitás fogalmának vizsgálata volt, a második esetben a fókusz a szervezeti kreativitásra esett.

4.1. A fókuszcsoportos kvalitatív kutatásról, mint módszerről

Számos előnye van a kutatás kezdeti (feltáró) fázisában, hiszen segít pontosítani azokat a kérdéseket, hipotéziseket, amelyek eredményeit az általunk vizsgált teljes populációra ki szeretnénk majd vetíteni. Mindemellett megismerhetjük az általunk vizsgált célcsoport argóját vagy zsargonját (vagyis pontosítja, hogy mit és hogyan kérdezzünk). Mint minden kvalitatív kutatás ez is nehezebben alakítható számszerűvé, de részletes információt ad a résztvevők nézeteiről. Elemzése leíró és magyarázó részből áll és megfigyelésekből indul ki, a hipotézisek pedig inkább az eredményei lesznek, mind a kiinduló pontja.

Természetesen ez a kutatási módszer is több lépcsőből tevődik össze, az itt bemutatott kutatás során a következő lépcsőket jártuk sorra:

1. A kutatási cél tisztázása, pontosítása
2. Kutatás során megkérdezésre kerülő témák kiválasztása (4-5 téma)
3. Célcsoport megválasztása (ehhez szűrőkérdőív)
4. Vezérfonal elkészítése és tesztelése
5. Beszélgetés technikai megszervezése
6. Maga a fókuszcsoportos beszélgetés lépései:
    a. Bemutatkozás, kutatási célok ismertetése
    b. Szabályok ismertetése
    c. Hangulat oldása, csoporttagok bemutatása
    d. Ráhangolódás a témára
    e. Irányított kérdések, feladatok ún. tölcsértechnikával
    f. Összegzés, pontosítás, összefoglalás
    g. Adatok felvétele, motivátorok kiosztása
7. Átiratok készítése a hangfelvételről
8. Elemzés, kódolás (jelen esetben ún. gyors kódolás)
9. Egyeztetések
10. Eredmények publikálása

A kutatás és a beszélgetések alapja a jól megszerkesztett vezérfonal (guide) ezeket a V. mellékletben olvashatjuk. Nagyon sok múlik a moderátor személyén, nem mindegy ki és hogyan kommunikál illetve számolnunk kell azzal, hogy a kiválasztott célcsoportnál is erősen érvényesülhetnek a csoportdinamikai hatások. Későbbi fázisban az elemzésnél ugyancsak teret nyerhet a kutató szubjektivitása, amelyet kivédhetünk azzal, ha többen is elemzik az átiratot (illetve többen is részt vesznek a beszélgetésen) vagy az elemzéshez tartalomelemző szoftvert is bevonnak. Mi éltünk ezekkel a lehetőségekkel.

Ebben a fejezetben két fókuszcsoportos kutatást mutatunk be, az (időrendi sorrendben) elsőt két lépcsőben vettük fel, de a pilot felvétel is jól használható eredményeket hozott, így az

elemzésbe azt is bevontuk. Itt a téma kifejezetten a kvantitatív kutatás alapját képező kérdőív összeállítása volt. Célként tűztük ki a kreativitást befolyásoló szervezeti jellemzők feltérképezését. A beszélgetések során a válaszadók első reakciói és gondolatai kerültek felszínre, az általuk észlelt kreativitást befolyásoló tényezők hatásainak mértékét a kvantitatív kutatás során számosítottuk.

A második beszélgetés egy nagyobb, jelentős kutatás keretein[79] belül zajlott. Itt csak egy kérdés (témakör) elemzését mutatjuk be, mert relevánsan csak ez kapcsolódik a saját anyagunkhoz. Célunk itt a kreativitás fogalmának meghatározása, valamint a kreativitás és az innováció fogalmának elkülönítése volt.

A két kutatást a következő táblázatban foglaljuk össze:

Jellemzők:	1. Fókuszcsoportos kutatás	2. Fókuszcsoportos kutatás
Fő téma:	A kreativitást serkentő és hátráltató munkahelyi jellemzők	A magyar innovációt jellemző társadalmi jelenségek (a kreativitás mellett helyet kapott a mobilitás és a diszkrimináció is)
Elemzett kérdések:	A teljes beszélgetés	A beszélgetés első kérdése: a kreativitás és az innováció kapcsolatáról
Csoporttagok és helyszín:	Óbudai Egyetem levelezős hallgatói, tantermi keretek között	Vállalatvezetők, BCE egyik tárgyalója, körasztal beszélgetés
Felvétel időpontja:	2009. október	2011. február
Moderátorok:	Derecskei Anita	Dr. Szabó Katalin és Dr. Hámori Balázs
Elemzést végezte:	Derecskei Anita	Derecskei Anita
Elemzés alapja:	Hangfelvételből készült átirat	Hangfelvételből készült átirat

9. táblázat Fókuszcsoportos kutatások rendszerezése
Forrás: Saját szerkesztés

Mindkét esetben célunk a leendő kérdőívben használt kategóriák integrálása, a célcsoport által használt nyelvezetnek a megismerése volt. Betekintést nyerhettünk a megkérdezettek kreativitáshoz, innovációhoz való hozzáállásába, feltérképezhettük a mögöttes attitűdöket, jelentős kapcsolódási pontokat és kategóriákat. Ebben a szakaszban az elmélet körülhatárolása volt a cél, ezért félig strukturált kérdéseket alkalmaztunk, ügyelve a logikai ívre (tölcsértechnikával dolgoztunk), a pontosabb képhez asszociációkat használtunk, példákat hoztunk.

[79] A teljes kutatás részletes bemutatása Hámori – Szabó (2012) könyvben található meg.

4.2. A minták részletes bemutatása

Az első kutatásban két csoporttal is felvettük a beszélgetést, eredetileg az elsőt pilot verziónak szántuk, de a kapott eredmények nagyon jól használhatóak, így az elemzésbe bekerültek. Ebben az esetben a célcsoport választás során a fő cél a meglévő munkatapasztalat volt, erre vonatkozott a szűrőkérdőív. Az első esetben nem alkalmaztunk szűrőkérdőívet, a másodikban igen. A megkérdezettek jellemzően nem töltöttek be vezetői pozíciót.

Fókuszcsoportos kutatás 1.

Ismérv / gyakoriság	Pilot csoport	Éles, irányított csoport
nem	Nő 8 fő Férfi 5 fő	Nő 3 fő Férfi 5 fő
Átlag életkor	21 – 30 év között átlag: 24 év	25-41 év között átlag: 30,8 év
Jelenleg dolgozik	Dolgozik: 8 fő Nem dolgozik: 4 fő	Szűrőfeltétel! (mindenki dolgozik)
Jelenleg milyen beosztásban dolgozik? V: vezető, KV: középvezető, B: beosztott	Kv 1 B 7	Lekérdezése sajnos elmaradt
Milyen jellegű a vállalkozás? Á: állami, V: verseny szektor	Állami: 1 fő Verseny: 7 fő	Állami: 1 fő Verseny: 7 fő
Milyen méretű vállalkozásnál dolgozik? E: egyéni vállalkozó, M: mikro (2-10 fő), KisV: Kisvállalkozás (10-50) KözV: közepes vállalkozás (50-250) NV: nagyvállalat (250 fő felett)	NagyV.: 6 fő KisV: 2 fő	NagyV: 3 fő KisV: 1 fő MikroV: 4 fő
Milyen típusú tevékenységet folytat?	Vegyes, leginkább: IT és pénzügy, adminisztráció	-Műszaki, IT -Kontrolling, pénzügy
Hány éves munkatapasztalattal rendelkezik? … év	4,7 év az átlag	1 – 21 év között átlag 8,37 év
Hány munkahelye volt eddig? ….	Átlag 3,3	Átlag 3,375
Mennyire érzi érdekesnek a munkáját? 1: unalmas 10: nagyon érdekes	Átlag 5,5	Átlag 7,75
Mennyire tartja fontosnak a kreativitást a munkája során? 1: egyáltalán nincsen rá szükség, sőt hátráltató 5: közepesen, fele arányban, 10: a legfontosabb tényező	Átlag 6, 1	Átlag 5,9375

Itt az átirat során a résztvevők keresztnevét használtuk, utólag nehéz beazonosítani a jellemzőket, ezért a felhasznált idézetek után csak a csoport átlagjellemzőit tudjuk megadni.

10. táblázat Az 1. kutatás mintájáról készült összefoglaló tábla
Forrás: Saját szerkesztés

A második esetben célcsoportunk a közép-magyarországi KKV szektor vezetői és középvezetői voltak.

Fókuszcsoportos kutatás 2.

Ismérv / gyakoriság	Összegzés	Papíron
nem	Férfi: 4 fő Nő: 2 fő	FFI, FFI, FFI, Nő, Nő, FFI
Átlag életkor	34,16 év	35, 38, 33, 35, 30, 34
Jelenleg milyen beosztásban dolgozik? V: vezető, KV: középvezető, B: beosztott	V: 4 fő KV: 2 fő	V, KV, V, V, KV, V
milyen jellegű a vállalkozás? Á: állami, V: verseny szektor	Verseny: 5 fő, Állami: 1 fő	V, V, V, V, V, Á
Milyen méretű vállalkozásnál dolgozik? E: egyéni vállalkozó, M: mikro (2-10 fő), KisV: Kisvállalkozás (10-50) KözV: közepes vállalkozás (50-250) NV: nagyvállalat (250 fő felett)	Mikro: 1 fő, Kis: 2 fő, Közép: 2 fő, Nagy: 1 fő	Közepes, Kis, Kis, Mikro, Nagy, Közép
Milyen típusú tevékenységet folytat?	Kereskedelem: 2 fő Szolgáltatás: 2 fő Kutatás, oktatás: 2 fő	kereskedelem, pénzügy-befektetés, műszaki cikk nagykereskedelem, kutatás, értékesítés-támogatás, oktatás
Mennyire érzi érdekesnek a munkáját? 1: unalmas 10: nagyon érdekes	8,3 (számtani átlag)	10, 8, 8, 10, 8, 6
Mennyire tartja fontosnak az innovációt a munkája során? 1: egyáltalán nincsen rá szükség, sőt hátráltató 5: közepesen, fele arányban, 10: a legfontosabb tényező	6,6 (számtani átlag)	5, 8, 7, 7, 7, 6

A fenti jellemzők alapján az interjú alanyok az átiratban:

- Interjúalany 1. nő, 30 év, KVez, VSZ, NagyV, értékesítés, támogatás, 8, 7
- Interjúalany 2. ffi, 33 év, V, VSZ, KisV, műszaki cikk nagykereskedelem, 8, 7
- Interjúalany 3. ffi, 34 év, V, ÁSZ, Középv, oktatás, 6, 6
- Interjúalany 4. ffi, 35 év, V, VSZ, Középv, kereskedelem, 10, 5
- Interjúalany 5. nő, 35 év, V, VSZ, Mikrov, Kutatás, 10, 7
- Interjúalany 6. ffi, 38 év, KV, VSZ, Kisv, pénzügy, befektetés, 8, 8

11. táblázat A 2. kutatás mintájáról készült összefoglaló tábla
Forrás: Saját szerkesztés

4.3. Elemzési technikák

Az elemzéshez a beszélgetéseken készült moderátori és asszisztensi feljegyzések mellett a beszélgetés után készült pontos átiratot használtuk fel. Ezekből szó szerinti idézeteket is bemutatunk. Az elemzés során tartalomelemzést készítettünk, az ún. gyors kódolási eredmények vázlatai a V. mellékletben megtekinthetőek. A kódolás alapja a vezérfonal volt, és széljegyzetek módszerével vagy „cetlizős" módszerrel dolgoztunk, vagyis itt csak a leggyakrabban használt kifejezések kimutatására használtuk az NVivo 9.1 elemző szoftvert, a többi elemzéshez az átiratok többszöri alapos átolvasása után készült széljegyzetekből (memok) dolgoztunk.

4.4. Eredmények

Ahogyan fentebb is említettük ennél a kutatási módszernél nagyon befolyásoló a csoporton belül uralkodó hangulat, Vicsek Lilla (2006) módszertankönyvében több fejezetet is szentel ennek a tárgyalására. A két kutatás hangulatáról az alábbi feljegyzések készültek:

Az első esetben mindkét beszélgetés tantermi kertek között zajlott. Mivel a pilot csoportban nem alkalmaztunk szűrőkérdőívet voltak olyan tagok, akik nem is szólaltak meg illetve el lehet különíteni két vezéregyéniséget. Ők sokszor hoztak olyan példákat, amelyek nem kötődnek munkahelyi tapasztalatokhoz. Az éles felvétel során mindenkinek volt munkatapasztalata és mindenki elmondta a véleményét ezt a csoportlétszáma és a helyszín is jobban lehetővé tette (kerekasztalnál zajló beszélgetés). Itt is voltak hangadók, de nem emelkedik ki senki a csoportból. Kiderült az is, hogy feltehetőleg van előzetes szakirodalmi tapasztalatuk a kreativitás témaköréből (pl. az egyik csoporttag többször említette Lee Iacocca könyvét).

A második esetben a hangulat kezdetben fegyelmezettebb volt (feltehetőleg a moderátorok és a csoporttagok közötti korkülönbség, a moderátorok tudományos fokozata, kutatás jelentősége miatt). A légkör eleinte visszafogott volt, ami fokozatosan oldódott, majd a végén kötetlen beszélgetésbe ment át.

Az eredmények bemutatásánál megfordítottuk a két kutatást, elsőként az időben később zajló kutatást mutatjuk be, mert (1) annak csupán egy részét használtuk fel ehhez a kutatáshoz (2) az első részhez szervesebben kapcsolódik, mert a cél itt a kreativitás és az innováció fogalmának körülhatárolása volt.

4.4.1. Fókuszcsoport 2. kutatás

A kutatás során az első kérdés kapcsolható a kreativitás témaköréhez, a kérdésünk így szólt: „*Kinek mi jut eszébe két dologról, az innovációról és a kreativitásról?*" A résztvevőknek fel kellett írniuk első asszociációjukat egy papírlapra majd kiemelni a legfontosabbat, ez felkerült a kivetítőre is. Az első asszociációk a kérdésekhez kapcsolódóan így összegezhetőek:

Kreativitás	**Innováció**
Kiválasztott szó, kivetítőre felírt szavak	
- kócos agyú tudósok - szabad gondolkodás - élmény - találékonyság - ötlet - ötlet - adottság (emberfüggő)	- jövő - újdonság - újszerű gondolkodás - fejlesztés - újszerű megoldás - új módszer
Papírra felvezetett gondolatok:	
adottság, ötlet kócos agyú tudósok, művészet, jobb agyfélteke új nézőpontból való megközelítés, szabad gondolkodás, élmény ötletesség ötletek ötlet, új megoldás, találékonyság	újítás, szükséges, jövő teljesen újszerű megoldás, új termék, eljárás új, új szervezési forma, + előretekintő változás ötletek egyesítés, más területről való alk. áthozása, újszerű gondolkodás újítás, új módszer újdonság, fejlesztés, fejlődés, hatékonyságjavítás, javítás fejlesztés, megújulás, haladás, jövőorientált

12. táblázat A megkérdezettek innovációhoz és a kreativitáshoz kapcsolódó első asszociációi
Forrás: Saját szerkesztés

A hanganyag elemzése során a következő fő kérdések és gondolatok emelkedtek ki:

- Mit is jelent a megkérdezettek számára ez a két kifejezés?

A kreativitás inkább valami olyan ötlet, ami a szokásostól eltér, valamilyen új utat jelent, inkább kapcsolódik hozzá valami művészi vagy tudományos vonulat, ami élménnyel társul. Két tipikus példa erre: „*Én a találékonyságot mondtam, mert könyveléssel, pénzügyekkel, gazdasággal foglalkozom, és rögtön a kreatív könyvelés jutott eszembe.*”(Interjúalany 4.)
*„Én a szabad gondolkodást mondtam, de én két szót írtam fel, a szabad gondolkodást és az élményt…”(*Interjúalany 5)

Az innováció inkább fejlesztés (leginkább termék vagy szolgáltatás), ami a jövőre koncentrál, frissességet, valamilyen területek közötti átjárást, eredmények átemelését jelenti, valamilyen változást hoz. Valamilyen fejlesztéshez kötötték, amely lehet termék, szolgáltatás szervezeti

forma, vagy új igények teremtése a piacon, de akár befektetés vagy értékesítési módszer is. Egyik példa erre: *„Újszerű megoldás, vagyis ez lehet több, például kísérleten alapuló új termék, egy új kifejlesztett szolgáltatás, de akár egy új szervezési forma is. Tehát egy jóval nagyobb vagy átfogóbb megoldás."* (Interjúalany 1)

Hasonlóan a szakirodalmi elemzésekhez felfedezhető itt is, hogy a kreativitást sokkal általánosabb fogalomnak tekintik a megkérdezettek. Az innovációt főleg gazdasági tevékenységhez kötik és konkrétabb, pontosabb leírást tudtak adni róla.

- Milyen feltételek szükségesek a megvalósulásához?

A kreativitás esetében felmerült az a kérdés, hogy ez inkább adottság (velünk született) vagy környezetfüggő tényező, ez némi vitát is generált. De mindenki egyetértett abban, hogy valamilyen előzetes ismeret, tudás (ez nem feltétlenül iskolai képzettség), és belső motiváció szükséges hozzá. A környezetből jövő befolyásoló tényezők között szerepelt a szabadság és a bizalom (biztonságérzet), ami a munkahelyi környezetben jön és nagy mértékben múlhat a vezető hozzáállásán. Mindezen tényezők szerepelnek a szervezeti kreativitás modelljeiben is.

Az innováció esetében sokszor előjött a „tipikus magyar helyzet", ami sajnos negatív hátráltató tényezőket takart. Ez sejtetni engedi, hogy az egyik probléma a kreativitás gyilkos környezeti feltételekben keresendő, mely jellemzők számszerűsítése kapott helyet a legutolsó részben.

- Miért jó? Mi a hasznossága?

A kreativitáshoz értékszemléletet kapcsoltak, szerintük a cégnek nagy érték lehet a kreativitás: *„Az, hogy ha valaki kreatív, nagy előny, és minden cégnek egy nagy értéke, ha vannak olyan emberek, akik kreatívan tudnak gondolkodni, és tényleg újszerűen a meglévőtől elvonatkoztatnak.*" (Interjúalany 3.) A kreativitás hasznos és szükséges, de itt is megjelent a sötét oldala is.

Az innováció fő célja egy előrevivő változás, hogy vállalati szinten versenyelőnyhöz segítse a vállalkozást. *„Azért csinálja az ember az innovációt, mert valóban el akar jutni a jövőbe."* (Interjúalany 3)

Külön kitértünk a két fogalom közötti határvonalra is, és megkértük az interjúalanyokat, hogy mondjanak példát a munkájuk során olyan helyzetre, amikor innováció valósult meg kreativitás nélkül illetve fordítva is. A kérdés így hangzott: *Mi a fő különbség / hasonlóság a két fogalom között? Mi az mi mindkét esetben szerepelt? Kérem mondjon példát a munkatapasztalatából olyan esetekben ahol a kreativitás valósult meg innováció nélkül vagy fordítva az innováció kreativitás nélkül?*

A kreativitást a találékonysággal, az ötleteléssel azonosították a megkérdezettek, ami inkább a kezdet, és jellemzően nem mindig valósul meg. Az innováció viszont célorientált, egy folyamaton megy végig, kapcsolódik hozzá valamilyen hatékonyság (például költségcsökkentés), Magyarországon ez inkább adaptáció, másolás. „ *Az innováció célorientáltabb, mint a kreativitás.*" (Interjúalany 5) „*Az innováció szerintem kell, hogy végigmenjen egy folyamaton, tehát hogy valami létrejöjjön. A kreativitáshoz nem kell.*" (Interjúalany 2) Vagyis hasonlóan a szakirodalmi elemzések eredményeihez a folyamatszemlélet jelent meg. A kreativitást az innovációt megelőző, ötlet generációs szakasszal azonosították.

Felmerült néhány tipikus magyar jellemző is a vizsgált fogalmakhoz kötődően. Leginkább azokat az akadályokat sorolták fel, amely miatt nem valósulhat meg az innováció, mint például a vezetői hozzáállása miatt vagy a megvalósítás nagy bírsággal járna, esetleg ha az asztalfiókban ragad egy ötlet. „*A megoldási javaslatok kialakításra kerültek, ezeknek jelentős része aztán az asztalfiókban maradt több különböző okra való hivatkozással, vagy azért, mert túl drága lett volna a megvalósíthatóság, vagy mert valamilyen szervezeti korlátba ütközött.*" (Interjúalany 1) „*Megtorpedóztak azzal az adótanácsadók, a könyvvizsgáló és mindenki, hogy ez adócsalás, mivel mi kutatás-fejlesztést nem tudunk mögé tenni olyan szinten, ahogy azt a revizor mondjuk elvárná, vagy bárki, aki ellenőriz majd minket, ezért nem mentek bele, mert jóval nagyobb bírsággal járna a visszafizetése. Tehát próbáltam kreatívan kezelni ezt az innováció témát, ha már itt tartunk*." (Interjúalany 4)

A hazai piacokon jellemzőbb, hogy más országból honosítnak meg vagy más területről emelnek át újításokat, de megemlítésre kerültek apró mozzanatokban megjelenő ún. mezítlábas kreativitások is[80]. "*Németországból eljöttek a termékfejlesztők, és azt mondták, hogy eddig a pótkocsikon lévő belső raktéri világítást a normál izzókról felváltjuk LED-es izzókra.*" (Interjúalany 4) vagy „*általában nem állunk neki az elejétől kifejleszteni őket, és beleölni 10 évet, hanem összegyűjtjük az összes ilyen elérhető terméket, és minden leírást róla, és ezzel a kínai módszerrel – ezek nyilvános információk egyébként – addig nézegetjük őket, amíg el nem jutunk odáig, hogy mi is elő tudjuk ezt állítani.*" (Interjúalany 6)

Amennyiben a célcsoport által használt nyelvezetet szeretnénk feltérképezni, a korábbi fejezetben már bemutatott NVivo 9.1 szoftver képes a leggyakrabban használt kifejezéseket kigyűjteni. Majd a hétköznapi nyelvezetben használt (pl. létigék vagy kötőszavak) kifejezéseket kivettük az elemzésből valamint itt csak a megkérdezettek válaszai szerepelnek, a moderátorok kérdéseit nem vettük bele.

Az innováció témakörének tárgyalása során leggyakrabban használt fogalmak:

Fogalom	Hosszúsága (darab betű)	Előfordulás száma (darab említés)	Relatív gyakorisága (%)
befektetéseket	14	3	0,42
csináljon	9	3	0,42
fejleszteni	11	5	0,70
fejlesztés	10	3	0,42
gondolkodás	11	3	0,42
lehet	5	6	0,84
megoldás	8	4	0,56
termékeket	10	3	0,42
terméket	8	4	0,56
tudjuk	6	3	0,42
tudunk	6	3	0,42
új	2	16	2,25
újdonság	8	7	0,98
újszerű	7	6	0,84

13. táblázat Innováció említésével leggyakrabban társuló szavak és gyakoriságuk
Forrás: Saját szerkesztés

[80] Ennek részletes bemutatása Szabó Katalin munkáiban.

A moderátor a beszélgetés során kiemelte, hogy a leggyakrabban használt kifejezés az új volt, ezért ezt a témát külön is boncolgatták, emiatt is ez a szótő a leggyakoribb, gyakoriak még a termék és a fejlesztés szavak.

A kreativitás témakörének tárgyalása során leggyakrabban használt fogalmak:

Fogalom	Hosszúsága (darab betű)	Előfordulás száma (darab említés)	Relatív gyakorisága (%)
adottság	8	4	0,78
gondolkodást	12	2	0,39
gondolkodni	11	2	0,39
gyorsan	7	2	0,39
kreatív	7	4	0,78
kreatívan	9	4	0,78
szabad	6	3	0,58
új	2	4	0,78
valószínűleg	12	3	0,58

14. táblázat Kreativitás említésével leggyakrabban társuló szavak és gyakoriságuk
Forrás: Saját szerkesztés

Ez volt a második téma a guideban (a kutatás fő célja is az innováció kutatás), ezért az elemzett szöveg is rövidebb volt. Ebben az esetben a leggyakrabb kifejezés a gondol szótőhöz kapcsolható, de itt is felmerül a gyorsaság. Vagyis a kreativitást a mentális tevékenységnek tekintik, a hangsúly a folyamaton van, és itt is megjelent az újdonság. Ugyanakkor ezen mentális tevékenység eredményét (termék, befektetés) már innovációnak tartják és nem kreativitásnak. Ahogyan a szakirodalomban is találtuk, ezért is a későbbiekben a termék oldalról történő számbavétel helyett a folyamatra és a környezeti elemekre fókuszálunk.

A HR szakemberek véleményeiből készült tartalomelemzés során már megfogalmaztuk a kreativitás munkadefinícióját, amit a fókuszcsoportos kutatás alapján így egészíthetünk ki:

- A kreativitást áthatja egy művészi fogalomkör, egyfajta szabadság, tágabb, mint az innováció.
- Nincs rá minden esetben szükség és vannak árnyoldalai is.
- Helyet kapott itt is, hogy ez egy mentális tevékenység a gondolkodás része és gyorsnak érzékelték.
- Folyamaton van a hangsúly. Az eredményt már az innovációval azonosítják.

Az innováció fogalma és témaköre a kreativitástól az alábbiakban tér el:

- A fogalmat többnyire a termék vagy szolgáltatás fejlesztéssel azonosítják. Jobban köthető a vállalkozás életéhez, hatékony vagy hasznos újdonság.
- Az eredményre esett a hangsúly.
- Sajnos Magyarországon az innováció inkább honosítás, másolás formájában jelenik meg illetve kisebb ún. „mezítlábas innovációként”.

Az eredmények szervesen kötődnek az előző fejezetekhez. Egyfelől a használt fogalmak itt is hasonlóak a tartalomelemzésnél kapott gyakori kifejezésekhez, például itt is az ötlet, az újdonság és a gondolkodás kifejezések gyakoriak. De már markánsan elválasztják a kreativitást az innovációtól. A két fogalom között átmenet érhető tetten, a kreativitás a kezdeti

szakasz, főként ötletelés; az innováció pedig a megszületett eredmény, láthatóan a folyamatszemlélet köszön vissza.

4.4.2. Fókuszcsoport 1. kutatás

Kérdéseink arra irányultak, hogy melyek azok a környezeti tényezők, amelyek a megkérdezettek szerint befolyásolják a munkahelyi kreativitásukat. A részletes guide-t a V. melléklet tartalmazza. A forgatókönyv szerint mindkét csoportnál végigvettük az alábbi témaköröket: (1) Bemelegítésként egy asszociációs feladattal kezdtük arra vonatkozóan, hogy mi jut eszükbe a kreativitásról, ebből kellett a legjellemzőbbet kiválasztani (hasonlóan a 2. fókuszcsoportos kutatáshoz). (2) Utána rátértünk arra, hogy melyek a kreativitás forrásai, honnan gyűjtenek ötleteket (ezt a későbbiekben kvantitatív adatokkal is alátámasztjuk). Mely tényezők segítik őket az ötletelésben. (3) Megfordítottuk a kérdést a hátráltató tényezőkre kérdeztünk rá, melyek azok a környezeti tényezők, amelyek visszafogják a kreativitást. (4) Szűkítettük a témát a munkahelyi tapasztalatokra, milyen körülmények között érezték kreatívnak magukat, (5) honnan lehet tudni, hogy egy ötlet valóban kreatív (ezt a kérdést a későbbiekben kvantitatív adatokkal is alátámasztjuk). (6) A munkahelyi tényezők közül kérdeztük azokat, amelyek a munkával kapcsolatos kreativitást fogják vissza. Ez utóbbiaknál próbáltunk konkrét esettanulmányokat, személyes élettörténeteket kérni a hétköznapi sémák (közhelyek) helyett. (7) Zárásként ismét analógián alapuló feladatot kértünk. A csoportot két részre bontottuk, az egyiknek egy tipikus kreatív, a másiknak egy tipikusan nem kreatív vállalatot kellett elképzelnie.

A tartalomelemzés során használt kategóriák a fenti logikai ív mentén épültek fel, a gyors jelentés a V. mellékletben tekinthető meg. A kutatás során, ahogyan azt fentebb is említettük két beszélgetés is zajlott, a két beszélgetés eredményeit külön-külön is kezeljük (jelölése: pilot csoport és éles csoport).

Kategóriák:

a. Asszociáció: mi a kreativitás?
b. Az új ötletek helye, honnan gyűjt új ötleteket
c. A kreativitás segítői – az ötletelés feltételei
d. Megvalósítás feltételei – honnan tudja, hogy kreatív az ötlet?
e. A kreativitást hátráltatja
f. Analógia: kreatív – nem kreatív vállalat
g. Felvetődő, sokat elemzett gondolatok, sarkpontok

– Mi a kreativitás?

Ez a kérdés is a kreativitással kapcsolatos első asszociációra kérdez rá. A választott technika segít a témát behatárolni, elhelyezni. Első körben a kiosztott papírra kellett a gondolataikat felvezetni, majd abból kiválasztani a legfontosabbat.

A papírra a következő mondatok kerültek fel:

Pilot csoport	Éles csoport
– Bármilyen helyzetben feltalálja magát, megoldja a problémát egyéni ötletekkel, akár a rendelkezéshez szükséges, eszközök nélkül (feladat elvégzéséhez szüks.) munka, divat – Kreativitás: ötletbörze, jó ötletek kiválasztása – Céges: pontosan és kérdések nélkül teljesíteni az elvárásokat, magán: amikor megtanulom a belső monológokkal az ilyenfajta stresszeket elütni, jó helyzetfelismerés és a problémák sokrétű, lehetőleg humoros megoldása – Ötletes, változatos, egyedi, művészet, alkotás – Nem az eddigi megszokott dolgokkal foglalkozás, hanem ami érdekel, minél mélyebb szinten = önmegvalósítás; meglévő folyamatok, tevékenységek fejlesztése, új dolgok bevezetése, művészi tevékenység – Kreatív hobbi boltos haverom aki ott kirakatrendező – Problémamegoldás, tudás, intelligencia – Szerintem a kreativitás azt jelenti, hogy valaki egy adott élethelyzetet talpraesetten, ötletesen old meg, legyen szó akár művészetről, tervezésről, problémáról – Decoupage technika, saját készítésű ajándékok, lakásdíszek ill. ötletek, alternatív megoldási javaslatok egy problémára – Ötlet, újítás megfogalmazás és bátorság ezek megvalósításához, önmegvalósítás lánybúcsú – Buzgóság, egyéniség, lelkesedés, elmélkedés, problémamegoldás – Szabályoktól, szokásoktól való eltérés, szabadság a problémamegoldásban, a kötöttségektől, a tanultaktól való eltéréshez a bátorság – Egymáshoz látszólag nem kapcsolódó dolgok esetenként meglepő módon való összekapcsolása	– Ismert dolgok addig nem ismert módon történő alkalmazása bármely cél érdekében, vadonatúj eredmények létrehozása, akár előzmények nélkül is bármikor, bármilyen helyzetben – Ötlet, információ, szabadság, szárnyalás, öröm, élvezet, képzelet, ösztön – Saját vélemény megvalósítása, design, ötletdús, széles gondolkodásmód, egy adott dologról a gondolatok szabadon szárnyalása, megvalósítása = ötlet – Az eddig alkalmazott, korábban elsajátított ismeretek alkalmazása új helyzetben, vagy valami új létrehozására megváltozott körülmények között – Problémamegoldás a lehető legjobb módszerrel, nem feltétlenül új dolog alkalmazása – Új dolgot alkotni, kitalálni, valami meglévőt szokatlan módon alkalmazni, készség az újra szokatlanra – Innováció, alkotás – Újítás, új kitalálása, bevezetése bármilyen területen

15. táblázat Kreativitás szóra adott első asszociációk (papíron)
Forrás: Saját szerkesztés

A második beszélgetés esetén már irányított mintán dolgoztunk a csoportlétszám is sokkal kisebb volt, ezért itt kevesebb válasz született. Mivel itt még csak általánosságban kérdeztünk rá a témára, nagyon tág körben helyezték el a kreativitást, inkább kötötték a művészethez,

divathoz, hobbyhoz, mint munkahelyi helyzethez. A legtöbbet használt asszociáció az „ötlet” vagy annak valamilyen ragozott formája volt. Ezen kívül itt is a problémamegoldáshoz kötötték a kreativitást, amihez szükséges valamilyen bátorság, szabadság, és csak a meglévő tudás esetén működik. Gyakori volt még az új, az újítás, újdonság említése is.
A felírt gondolatokból kellett ismét a legfontosabbat kiválasztani, amelyet felvezettünk a táblára is.

A következő gondolatok kerültek fel a táblára:

Pilot csoport	Éles csoport
Újítás, buzgóság, kreatív hobby, saját készítésű ajándék, lakásdísz, adott élethelyzetet talpraesetten, ötletesen old meg (művészet, tervezés, problémamegoldás terén), problémamegoldás, szabályoktól, szokásoktól való eltérés, humor, tudás, kreatív ember feltalálja magát, egyéni ötlet (divat, munka akár eszközhasználat terén), meglévő folyamatok fejlesztése, új dolgok bevezetése, művészi tevékenység, önmegvalósítás, változatosság, tapasztalat, ötletbörze, kreatív hobby bolt, művészet, rajz, festészet	Készség, képesség újra szokatlanra, felhasználása (reklámügynökség) Problémamegoldás a legjobb módon → mérése probléma milyen módszerrel oldaná meg → eldönti a jövő, hogy igen vagy nem Innováció, alkotás, problémamegoldás más irányba, eredmény számít Már addig nem ismert való, addigi ismerttől eltér, különbséget kell tenni, mint képesség létrehoz, mint cselekvés alkalmaz (ige ezt alkalmazza eladja is vagy fogalom, mint képesség újat hoz létre) Eddig alkalmazott dolog új helyzetben (meglévő ismeret újszituációban, helyzetben), de készség nem képesség Gondolatok szabad áramlása, ötlet tervezés Szabadság, szárnyalás, művészet → új megközelítése, eredmény

16. táblázat Kreativitás szóhoz kapcsolódó asszociációk (táblán)
Forrás: Saját szerkesztés

Pilot csoport	Éles csoport
– Művészet, hobby – Egyedi, egyéni ötlet – Problémamegoldás – Talpraesett, feltalálja magát, bátorság, önbizalom – Önmegvalósítás – Tudás – Eltérés a szabályoktól – Humor	– Ötlet és megvalósítás – Design – Szabadság – Addigi tudás alkalmazása új helyzetben (adaptáció) – Problémamegoldás – Újítás, innováció – Az eredmény számít, eldönti a jövő

17. táblázat Az első kérdésre adott válaszok összegzése (moderátori feljegyzés)
Forrás: Saját szerkesztés

Ez a rész is segíti a kutatás során vizsgált munkadefiníció pontosítását. De látható, hogy a kapott eredmények nagyon hasonlóak a tartalomelemzés során kapott válasz eszenciához. Itt is az problémamegoldás egyik formájának tekintik a kreativitást (process), azonosítják az

ötlettel, amelynek eredménye (product) új és hasznos. Ami mindkét esetben nagyobb teret nyert az az egyéni jellemzők (a kreativitás 4P-jének person vonulata) és az ezt bátorító környezeti (press) jellemzők

- Ötletforrások

A kreativitás fogalma után rátértünk arra, hogy vajon honnan gyűjtenek a megkérdezettek leggyakrabban ötleteket. Többféle válasz is született, amelyeket az alábbiak szerint lehetne csoportosítani (1) spontán, első benyomások (2) asszociációk, párhuzamok a természetből vagy más területekről (3) valamilyen előzetes tudás, tapasztalat, rálátás szükséges hozzá. (4) hoztak példát a szakértői megoldásokra is, amikor egy külső segítség érkezett vagy kiemelték az Internet szerepét (google) (5) a kényszer (vagy nyomás) szülte kreativitás is szóba került, de az értékét vitatták.
A válaszokban ismét fellelhető a kreativitás folyamata, különválasztották az egyes lépéseket: „*Ha el tud vonatkoztatni és teljesen új keretben tud gondolkozni, és közben kitalál valami újat és meg is tudja valósítani (lesz egy alkotás, megoldás), akkor a kreativitása meg is valósul.*" (Éles csoport) Itt felmerült, hogy az utolsó két lépés akár személyekre is különválhat: „*Ezért mondom, hogy egy dolog a kreativitás, valaki kitalálja és képes ezeket a lépéseket a gondolkodásban megtenni, de sokszor ez a kreativitás nem párosul egy olyan cselekvőképességgel, hogy meg tudja valósítani meg tudja építeni, le tudja írni*" (Éles csoport) Már itt is előjött a szabadság és a szabályok kérdése, ami az éles csoport esetében többször felvetődött, és több alkalommal vitát is generált. Az éles csoportban megkérdezettek között volt egy fő, aki valószínűleg jártasabb volt a kreativitás szakirodalmában, mert gondolataiban fellelhető volt egy párhuzam Csíkszentmihályi rendszerelméletével.

Konkrétan rákérdeztünk arra is, hogy mit tesznek, ha „bedugul egy ötletforrás". Elsőként megfogalmazták a lehetséges okokat: idői nyomás, ha kötelező kreatívnak lenni, a túlzott leterheltség (sok feladat közötti megosztottság) vagy az első tapasztalatoknál való lehorgonyozás. Mindezeket megtaláljuk Amabile anyagaiban is. Ennek feloldására, ilyenkor van, aki jobban rákoncentrál a feladatra vagy van, aki akarattal mással foglalkozik, (hagyja, hogy a tudattalanba merüljön a probléma) akadt olyan is, aki másokat kérdez meg és volt, aki ilyenkor „switchel" feladatot cserél a kollégákkal. *„Telítettség, amikor már túl sok helyre kell figyelni egy adott pontban, kapkodni kell és az ember agyát betelíti a munka, olyankor le kell ülni és kikapcsolni. Amellett, hogy a tudásszint megmarad, amellett legyen friss is. Az első ötlettől való szabadulás … az a legnehezebb." (Pilot csoport)*

- Ötlet megvalósításának feltételei és befolyásoló tényezői

Itt kitértünk azokra a lényeges tényezőkre, amelyek segítik egy ötlet megvalósítását. A munkahelyi környezetben kiemelték a beszélgetések tagjai a munkahelyi szociális kultúrát, a vezetői visszajelzést (kommunikációt), a csoport összetételt és természetesen az anyagi és erkölcsi motivációs tényezőket is. Ezek kaptak helyet a szakirodalmi modellekben és később a kérdőívünkben is. Többször felmerült, hogy mindezek mellett kell, az a tapasztalat, hogy valóban meg is valósuljon legalább egy ötlet: „*- Az íróasztal fiók meg tudja ölni ezeket nagyon sokszor" „- Ez rosszabb, mintha azt mondják, hogy nem lehet kreatív valaki, maradj ülve és csend. Így kreatív vagy, kitalálsz valamit, lelkes vagy és esetleg azt mondják, hogy húú de jó az ötlet, megsimogatják a buksit"* (Éles csoport párbeszéd)
Ugyan a szabályok ismeretét fontosnak tartották, de ez lehet hátráltató tényező is, de még így is elengedhetetlennek ítélték meg a szabályok meglétét. Egy jó ötlet megvalósításához fontos, ki és hogyan kommunikálja azt. Szükséges az önbizalom, határozottság és annak bizonyítása, hogy az ötlet valóban hasznos.

„Másik oldalról, meg az kell, hogy akinek az ötletet átadom, arra van szüksége. Bizonyítsák neki, hogy ő attól még fontos, mert ameddig valaki csak vonalzóval kisakkoz, és később e helyett meg kell csak nyomja az F8at, onnantól kezdve úgy érzi majd, hogy nem csinált semmit, nem érzi magát fontosnak. Ezt elvégzi egy idomított majom egy banánért, de ameddig ő vonalzózik, ezt csak ő tudja, és azt hogy ezt átadja, onnantól kezdve attól fél, hogy ezt egy fiatal jobban tudja, miért ne vennének fel helyettem valakit. Magyarországon ez az információ visszatartás, mert féltem a pozíciómat népbetegség" (Pilot csoport)

A közvetlen környezet, munkahelyi csoporttagok is befolyásolóak, itt sokszor a szokásjog merült fel hátráltató tényezőként „*Ez is többféle, hogy legyen hitele annak a személynek, ha bejön egy igazgató, és elmondja, hogy van egy kreatív ötlete, mi azt mondjuk, hogy persze….. de kimegy és azt mondjuk, hogy ezt a hülyét. Ha valaki - az adott kolléga - szabadságon van, aki általában az adott osztállyal szokott foglalkozni és én megyek el helyette és viszek egy programtervet, akkor azt mondják, engem nem ismernek, hogy várjuk meg az adott kollégát, mert mégiscsak ő az aki ezt szokta csinálni*" (Pilot csoport)

Sajnos kaptunk visszajelzést a magyar gazdasági jellemzőkről is: „*Annak idején, 80-90 környékén még nem volt Internet, akkor kezdtem a Magyar Postánál dolgozni ifjú informatikusként, összekapcsoltam két épületen belüli helyi hálózatot egy hagyományos kereskedelemi forgalomban is kapható LAN*-nal. *Nagyjából nem tudok árakat mondani, de nagyjából félhavi fizetésért összekötöttem két földrajzi pontot és nem kellett hetente odautazni. Miközben a főnök váltig állította, hogy nem működhet, aztán 4 hónap múlva kiderült, hogy azért nem működhetett, mert már három éven keresztül próbáltak pénzt és erőforrást szerezni, hogy összekössenek telephelyeket akkori professzionális módon. Három év alatt azért sokat fejlődik a technika, és addigra elavult. Saját magát járatta volna le és az egész számítóközpontot. Azok az emberek, akik kívül vannak a szakmán nincsenek annak az információnak a birtokában, hogy technikailag megítéljenek egy megoldást és az ahhoz kapcsolódó gazdasági kérdéseket. Hiteltelenné válik az, aki azt állítja, hogy kértél Tőlem 5 millió forintot előtte, hogy megold, és jön ez a gyerek megoldja. Az a kérdés, hogy milyen ember kerül előtérbe, aki megítéli az egész csoportot, hogy de jó jött ez a gyerek kitalált egy megoldást és olcsón megoldotta és megcsináltuk, vagy hogy milyen hülye ez a központ vezető, hogy neki nem jutott az eszébe ez."* (Éles csoport)

Összefoglalva a leggyakrabban felmerült gondolatokat az alábbi táblázat írhatóak fel:

Pilot csoport	Éles csoport
– Kell a jó csoportösszetétel (vészmadár is) – Visszajelzések – Máshol nem talált megoldások – A felvető személye (elismertség, szokás, ő szokta csinálni, megbízhatóság) – Kapcsolatok – Előadás módja, önbizalom, magabiztosság – Kell a nyitottság – Bizonyítás, humor – Jó vezető – Lelki állapot, tiszta fej – Hozzáállás	– KELL hogy kommunikálja, megossza – Publikáció – Szabályokat hozzá kell írni, vagy kezelni – A teljes rendszert nem változtathatja meg – Azonos értelmezés, közös nyelv, de ennek hiánya is lehet előrevivő – A csoporton belül az egyén szerepe – Megérzés – A jövő eldönti – Önbizalom – Marketing – Meggyőzőkészség – Igény, szükséglet rá – Átérzés, határozottság, alátámasztás – Megvalósíthatóság kell – Több résztvevő együttes hatása – A döntéshozó szerepe – Saját hatáskör (szakmafüggő lehet) mértéke – A legjobb, legolcsóbb

18. táblázat A kreativitást befolyásoló tényezők
Forrás: Saját szerkesztés

Hogy honnan lehet tudni, hogy egy ötlet valóban értékes arra álljon itt egy rövid részlet.

„- Honnan tudjátok, hogy egy ötlet jó, kreatív?

- *Megérzés.*
- *A jövő eldönti.*
- *De a kreativitás nehezen mérhető, vagy hát talán nem is mérhető…”* (Éles csoportban elhangzott párbeszéd)

Összegezve nem elegendő, hogy megszülessen egy ötlet azt megfelelően bizonyítani és kellően kommunikálni is szükséges, szabályok közzé visszahelyezni vagy új szabályokat írni rá. Mindehhez kell még a befogadó / elfogadó környezet, ami önbizalmat és sikerélményt ad és persze az ötletnek hasznosnak, megvalósíthatónak kell lennie (megoldást kell hoznia az adott problémára).

– Az ötlet megszületését / megvalósítását hátráltató tényezők

Külön rákérdeztünk azokra a tényezőkre, amelyek éppen ellenkezőleg hatnak és visszafogják a kreativitást, itt nagyon sok és gyors válasz érkezett, amelyeket a következő táblázatban foglaltunk össze:

Pilot csoport	Éles csoport
– Telítettség, túl sok feladat ugyanazon időben – Ha túl sok embernek kell megfelelni – Első ötlettől való szabadulás – Negatív emberek, visszahúzás – Szabályozás – Kevés információ tapasztalat – Merevség, zártság – A másik fél, hogy ezzel az újítással elveszíti a munkáját – Merev feladatkör, jogkör ebbe való besűrítés, *„Amikor a vezetés anélkül mond valamit, hogy meghallgatná a beosztottat, amikor az embert besűrítik a pozíciójába, hogy neked ez feladatköröd, a felelősségköröd, ez a hatásköröd és eddig terjed, ne akarj mást csinálni, na, az lelombozza az embert”*	– Rossz vezető – Szabályok – Érdektelenség, pénzhiány – Multinacionális hatás → felülről jövő utasítás – Érdektelenség, pénzhiány – Tradíciók, – Íróasztalfiókban ragadt ötlet – Eszközhiány pl. számítógép – Anyagi érdek, megindult folyamatok, szabályokba való visszaillesztés – Kirúgás, – A csoporthatás – Félelem az újtól *„Ha most átlagban nézzük, akkor a negatív motiváció szerintem a kreativitás ellenszere és az ügyeskedés melegágya. Ha valakit negatív nyomás alá helyezel teljesen mindegy, hogy időben, pénzben vagy más módon a tapasztalatom, akkor az ügyeskedés és a visszaélésnek melegágyává válik kreativitás és elsikkad.”*

19. táblázat A kreativitást hátráltató tényezők (csoportosítás)
Forrás: Saját szerkesztés

Itt leginkább külső okokat tényezőket soroltak fel, amelyek lehetnek negatív anyagi vagy erkölcsi motivációk, de fakadhatnak a csoport összetételéből, vezetői hozzáállásból vagy negatív tapasztalatokból is. Ez a felsorolás szervesen hozzájárult a kérdőív összeállításához, ahol számosítható eredményeket kaphatunk ennek mértékéről és hatásáról a megkérdezettek körében. Ugyanakkor felfedezhetjük, hogy a szakirodalmi elemzésükben szereplő modellek is hasonló tényezőket soroltak fel.

– Analógia

Az utolsó kérdésünkhöz kettéosztottuk a csoportot és csoportosan kellett elképzelniük egy tipikusan kreatív és egy tipikusan nem kreatív vállalatot. Az instrukció így szólt: „*Képzeljenek el egy olyan munkahelyet, ahol szükség van a kreativitásra, illetve egy olyat ahol éppen ellenkezőleg hátráltató tényező a kreativitás, jellemezzék ezt a munkahelyet!”* A pontos elemzéshez néhány támpontot (segítőkérdést) is megadtunk. Mivel ez egy csoportos feladat volt, amely során az egyeztetett véleményüket a megkérdezetteknek egy lapra kellett felvezetniük, vagy felrajzolniuk, a munka során elhangzott párbeszédekről készült

magnófelvételről nem mindig lehet jól kivenni a beszélgetést, így itt a kapott eredményeket ismét táblázatban foglaljuk össze.

Pilot csoport	**Éles csoport**
Kreatív vállalat	
Milyen tevékenységet folytatnak? *Fejlesztés, kutatás, design* Milyen a szervezet mérete felépítése? *Rugalmas, kisebb csoportokban dolgoznak* Milyen a munkarend, az időbeosztás? *rugalmas* Milyen típusú a vezető? (kor, nem, vezetési stílus, végzettség, képességek stb.) milyen a viszonya a beosztottakkal? *Fiatal, vagy fiatalos, befogadó, végzettsége mindenképp magasabb, mint a beosztottnak (tisztelet), jó viszony „baráti” → megfelelő hierarchikus viszonyok megtartása mellett a legemberibb* Milyenek a munkatársak (kor, nem, végzettség, stb) *Kor vegyes, fiatal, öreg, pályakezdő, egy vagy több (nem) diplomás, nő/férfi* milyen a hangulat a légkör, a szervezeti kultúra? *Vidám, pozitív légkör, hierarchikus, de átjárható* Hogyan motiválnak, ösztönöznek a munkára? *Elismeréssel és megfelelő fizetéssel (a főnök feladat, hogy lelkesítse a beosztottjait)* Milyenek a munkahelyi körülmények, ergonómia, berendezés, stb… *Sok szín, zene, növények, egyedi kialakítás, szabadon választható háttérkép, stb, sok ablak, világosság, megfelelő komfort biztosítása, technikai vívmányok kihasználása* Megjegyzés: Google hasonlat használata	Milyen tevékenységet folytatnak? *Fodrász, marketing, szolgáltatás, szervezés, értékesítés* Milyen a szervezet mérete felépítése? *KKV kb. 5-10 év* Milyen a munkarend, az időbeosztás? *kötetlenebb* Milyen típusú a vezető? (kor, nem, vezetési stílus, végzettség, képességek stb.) milyen a viszonya a beosztottakkal? *Kor, nem számít, esetleg 40 <, nem nem számít, vezetési stílus, képességek, határozott nyitottan delegál, megvalósítási % a viszony az alkalmazkodó felfelé vicces szájú* Milyenek a munkatársak (kor, nem, végzettség, stb) *Hivatalos, innovatív, motivált, elkötelezett* milyen a hangulat a légkör, a szervezeti kultúra? *Egymás tiszteletére épül* Hogyan motiválnak, ösztönöznek a munkára? *Személyre szabottan erkölcsi elismerés (emberfüggő) megvalósulási %* Milyenek a munkahelyi körülmények, ergonómia, berendezés, stb… *Modern, barátságos, emberközpontú*

Nem kreatív vállalat	
Milyen tevékenységet folytatnak? *Gyári, szalagmunka, közintézmények, adatrögzítés, telefonos ügyfélszolgálat → kérdőív, buszsofőr* Milyen a szervezet mérete felépítése? *Nagy szervezet → nagyon sok munkavállaló* Milyen a munkarend, az időbeosztás? *Mindenkinek egyforma több műszakban* Milyen típusú a vezető? (kor, nem, vezetési stílus, végzettség, képességek stb.) milyen a viszonya a beosztottakkal? *Minimum középkorú, neme mindegy, konzervatív, főiskolai-egyetemi végzettség, utasítás betartása, azon a szinten megrekedt, ahogyan végzett a tanulmányaival, emberrel nem tart viszonyt* Milyenek a munkatársak (kor, nem, végzettség, stb) *Bármilyen, monotonitást tűrő személyek, bárki, bármilyen végzettséggel* milyen a hangulat a légkör, a szervezeti kultúra? *Nyomott, unalmas, fásult, bérfeszültség jelen van, nem becsülik az embereket* Hogyan motiválnak, ösztönöznek a munkára? *Utasítási rendszer uralkodik, ösztönzés → teljesítménybérezéssel* Milyenek a munkahelyi körülmények, ergonómia, berendezés, stb… *Hideg, szocreál, bútorok funkcionálisak, rossz munkahelyi körülmények (kevés lehetőség kikapcsolódásra, pihenésre), rácsos ablak, kockaasztal, szobanövények, csühes kávéfőző 40 Ft, kopott szőnyeg* Megjegyzés: *rajzoltak tipikus kávés és vizes poharat (főleg szocreál irányba ment el)*	Milyen tevékenységet folytatnak? *gyártás* Milyen a szervezet mérete felépítése? *Lapos hierarchia, nagyméretű, nagymúltú, állandó termékstruktúra* Milyen a munkarend, az időbeosztás? *Kötött, műszakos, vállalati igényekhez igazodó* Milyen típusú a vezető? (kor, nem, vezetési stílus, végzettség, képességek stb.) milyen a viszonya a beosztottakkal? *Kor és nem nem meghatározó* *Vezetői stílus: diktatórikus, merev, szabálykövető, távolságtartó* *Végzettség nem mérvadó* *Képesség. Monotontűrés, magas koncentrálóképesség, jó rendszerező képesség* Milyenek a munkatársak (kor, nem, végzettség, stb) *Kor, nem nem mérvadó, végzettség: alacsony iskolai végzettség* milyen a hangulat a légkör, a szervezeti kultúra? *Hangulat, légkör, szervezeti kultúra, fagyos légkör, távolságtartó a vezető szemben, meghatározó az anyavállalat* Hogyan motiválnak, ösztönöznek a munkára? *Negatív motiváció (elbocsátás)* Milyenek a munkahelyi körülmények, ergonómia, berendezés, stb… *Puritán berendezés, kényelem komfort hiánya, nem motiváló ipari környezet*

20. táblázat A kreatív és nem kreatív vállalat analógiája
Forrás: Saját szerkesztés

A fenti eredményekből kiolvasható, melyek azok a területek, amelyeket a megkérdezettek kifejezetten a kreatív munkához kötnek és melyek azok, amelyek nem. Ezt a korábban említett TÁMOP kutatási kérdőívben kvantitatív adatokkal is pontosítottuk. A kreativitást segítő vállalati formánál a kisebb csoportokon volt a hangsúly. Ugyanakkor a vezető személyes jellemzői (nem, kor) nem volt meghatározó, helyette az a vezetői stíluson, ahogyan a vezető a beosztottakhoz viszonyul. Eltérés mutatkozott még a kreatív és nem kreatív vállalat jellemzésekor a környezet, munkahelyi körülmények leírásában, mert a kreativitást a friss, modern környezethez kötötték.

– Moderátori feljegyzések:

A kutatás során készült moderátori feljegyzések megmutatják azokat a vitapontokat, amelyekre érdemes odafigyelni a későbbiekben, vagy azért mert vitát generáltak a megkérdezettek között vagy azért, mert olyan eltérő álláspontot jelenítettek meg, amelyekre a szakirodalom nem tér ki. Ezeket az alábbi táblázatban foglaltuk össze.

Pilot csoport	**Éles csoport**
– Pénzügyes betegség, IT – Ungarische sufnituning nyomás hatására – A stressz, nyomás egyénfüggő – Külső ember átlát, de részleteket nem ismer – Összegzés: kiégettség → sok feladat, idői nyomás, negatív visszajelzés, és hozzáállás, – Ötlet → tudás, tapasztalat, mástól, szakértői, adoptál ötletet, kényszer szülte – Kényszer? – Visszajelzések → kell hozzá nyitottság, elfogadás, jó kommunikáció	– A motiváció egyénfüggő – A nyomás főleg ügyeskedésbe visz el – Szabályozás: nem kell az ötletekhez, de kell a megvalósításhoz – A stressz akkor segíthet, ha valaki a feladatnak elkötelezett! A probléma érdekli – Kell, hogy leírja a kreativitását – Külső szaktanácsadó → rálát, független a vállalati szociális környezettől – Kérdés, hogy a kreativitást felfedezik-e? szerencse kérdése – Szabályok szerepe: ötlet szintjén nem szükséges, kivitelezésnél elengedhetetlen – rendszerszemlélet – A probléma, feladat közös megfogalmazása – Előzetes tudás, tapasztalat – Íróasztalfiók – Gyakori L. Iacocca példa

21. táblázat Moderátori feljegyzések
Forrás: Saját szerkesztés

A fókuszcsoportos beszélgetések felhoznak olyan gondolatokat is, amelyek a szakirodalom tanulmányozásán túl is fontosak, be kell épüljenek, mint hipotézisek. Például az éles csoportban elhangzott: „*Kitaláltam a magyar pirosaranyat, de a paprikát hozzuk Kínából.*” A magyar társadalmi jellemzőket külön szükséges vizsgálni, vajon ez csak általános sztereotípia vagy valóban létező és kezelendő jelenség.

Itt is érdemes megvizsgálni a leggyakrabban használt kifejezéseket, ehhez ismét az NVivo tartalomelemző szoftvert használtuk. A két csoportot itt nem különítettük el, hanem egységesen (a két szövegben együttesen) elemeztük a használt kifejezések gyakoriságát. Természetesen itt is tisztítottuk az eredményeket, és csak azok kerültek bele, amelyek a témához kapcsolódnak. Ennek a kimutatásnak abban van jelentősége, hogy későbbi kutatásokban megfogalmazott kérdésekben a célcsoport által használt nyelvezetet tudjuk követni, valamint rámutatnak a leggyakrabban vitatott témákra is.

kifejezés	szóhossz (betűszám)	Gyakoriság	Relatív gyakoriság (%)
adott	5	19	0,23
csoport	7	17	0,20
egész	5	10	0,12
jó	2	53	0,64
kell	4	72	0,87
kreatív	7	61	0,73
kreativitás	11	26	0,31
kreativitását	13	13	0,16
kreativitást	12	10	0,12
kreatívnak	10	10	0,12
mindenki	8	12	0,14
munkahelyi	10	11	0,13
ötlet	5	21	0,25
ötlete	6	11	0,13
ötletet	7	10	0,12
probléma	8	10	0,12
problémát	9	13	0,16
saját	5	13	0,16
szabályok	9	24	0,29
tud	3	10	0,12
tudja	5	21	0,25
új	2	31	0,37
végzettség	10	14	0,17
vezető	6	12	0,14

22. táblázat A beszélgetések során leggyakrabban használt fogalmak (szógyakoriság vizsgálat NVivoval)
Forrás: Saját szerkesztés

Az eddigieket megerősíti, hogy a kreativitást gyakran kapcsolják a gondolkodáshoz, problémamegoldáshoz, mint mentális folyamathoz, amihez az újdonság és az ötlet fogalma szervesen kötődik. A környezeti hatások közül pedig a szabályokat, a vezető és a csoport szerepét emelték ki.

4.5. Összefoglalás

A kvalitatív kutatások feltáró szakaszban való alkalmazása segít a kutatónak a tesztelendő hipotézisek pontos megfogalmazásában. Abban hogy mit és hogyan kérdezzünk meg, mely tényezőket vizsgáljuk és melyek között feltételezhetőek kapcsolatok. A konkrét hipotéziseket az utolsó fejezetben mutatjuk be és teszteljük, itt csupán ismételten összegeztük azokat a gondolatokat, amelyeket vizsgálnunk szükséges a kreativitás külső környezeti befolyásoló tényezői (Press) között.

A kutatás során körvonalazódtak a következő kérdések, amelyekre mindenképpen szeretnénk válaszokat kapni:

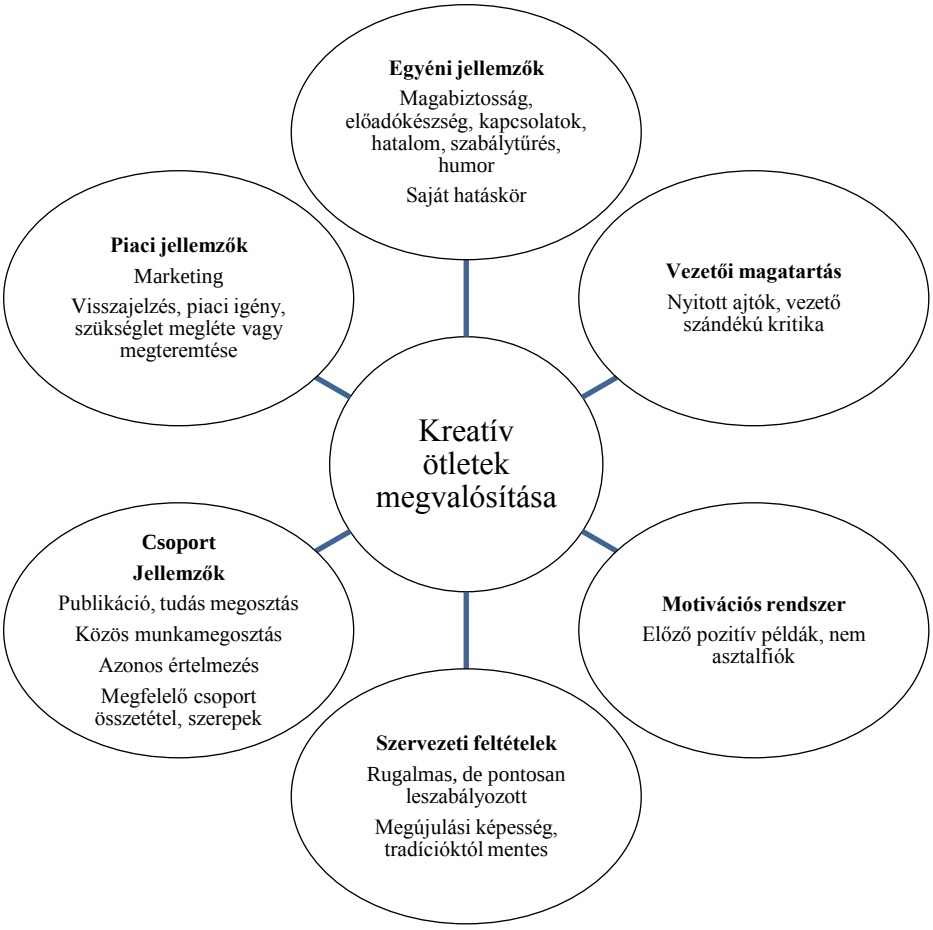
1. A magyar helyzetet szeretnénk vizsgálni, vagyis a célcsoportnak ehhez kell igazodnia. Ezzel szeretnénk (1) felmérni, leírni a magyar helyzetet (2) és ennek hatását a kreativitásra, persze mindezeket az üzleti, gazdasági, munkahelyi környezetbe helyezve.
2. A kreativitás környezeti tényezőit (Press) szeretnénk felmérni ugyan, de a bemutatott 4P rendszer többi tagját sem hanyagolhatjuk el, így különbséget kell tenni kreativitás folyamatának (Process) egyes szakaszaiban, be kell építenünk azokat a jellemzőket, amelyek a kreatív embert leírják (Person), mivel mindezeket munkahelyi környezetben vizsgáljuk a kreativitás eredménye (Product) értékes, hasznos, profitábilis kell, hogy legyen.
3. Hogy hasznos tanácsokat is meg tudjunk fogalmazni, a lehetséges kreatív ötletforrásokat is meg kell keresnünk. Azonban ezeket egy vállalat csak akkor tudja hasznosítani, ha megfelelő környezetet biztosít a beosztottai számára. Az egyéni jellemzőket (personal creativity) a szervezeti környezetbe kell elhelyeznünk (organizational creativity). Itt vizsgálnunk kell a vezető hatását, a közvetlen munkacsoportot, a szervezeti kultúrát, sőt a piaci hatásokat is.

Az egyéntől haladva indulhatunk ki, ezek mellett az egyéni jellemzők mellett (Person) befolyásoló még a feladat jellege is. A környezeti tényezők közül el kell különítenünk a vezetői magatartást, a motivációs rendszert, a közvetlen csoportot, és a tágabb környezetet, (a szervezet illetve a piac). Mindezt két külön szakaszra bontva vizsgáljuk: a kezdeti ötletelés szakaszt elválasztjuk a megvalósítási szakasztól. Azonban ide a piaci realizálást és az innovációt már nem vesszük bele, csupán az ötlet elfogadását, bizonyítását és kezdeti formájának (még nem piacra szánt tökéletesített) megvalósítását értjük. A fókuszcsoportos beszélgetéseik eredményeit a következő két ábrában összegeztük.

A fókuszcsoportos beszélgetések elemzése során felmerülő kreativitást befolyásoló tényezők az első szakaszban:

12. ábra Az ötlet megszületését segítő tényezők (gondolati térkép)
Forrás: Saját szerkesztés

A második szakaszban:



13. ábra Az ötlet megvalósítását segítő tényezők (gondolati térkép)
Forrás: Saját szerkesztés

Mivel ebben a szakaszban már született válasz a problémára, vagyis a feladat megoldása megtörtént, az hogy ez valóban meg is valósuljon ugyanúgy környezet (rendszer) függő, de a környezet más jellemzői segíthetik ezt a megvalósítást.

A fő célunk mindvégig az volt, hogy feltérképezzük a kreativitást befolyásoló környezeti tényezőket, de álljon itt egy érdekes idézet, ami az egyik fókuszcsoportos beszélgetésünk utolsó gondolata volt. „*Igen ez cool, ezek az ösztönzők, azt mondom, mindegyik kétélű fegyver, van, akit az motivál, hogy időre tegye, valakit pedig az, hogy mikor alkot, ha két év múlva készít egy új designt teljesen mindegy a lényeg az, hogy megalkossa. Így is úgyis el fogjuk adni.*” (Éles csoport, kiemelés tőlem). Ez a mondat hozta azt a gondolatot, hogy be kell építenünk a kérdőívbe a kreativitás és a marketing kapcsolatát is.
Gyakoribb, hogy a kutatásokban az átfogó modellek helyett csupán annak egyik vagy másik összetevőjére fókuszálnak, már csak azért is mivel egy-egy cikkben nincs is hely a teljes modell vizsgálatára. Ebben a dolgozatban mi igyekeztünk feltérképezni az egyes összetevőket és a hatásukat is felmérni a beosztottak megítélései (introspekciói) alapján. Az érzékelt (feltételezett) hatásokat a T2 alhipotéziseiben mutatjuk be részletesen.

5. Szervezeti kreativitás modellünk (elméleti keret)

Ahogyan az eddig bemutatott hosszú szakirodalmi elemzés is mutatja a kutatott témánk több tudományterület határterületén fekszik (interdiszciplináris), de nem elegendő az egyes elemeit külön-külön elemeznünk, összetett folyamatmodellben szükséges gondolkoznunk (multi level). Ehhez a választott módszertanunk is sokrétű, alkalmazunk kvalitatív és kvantitatív technikákat egyaránt. A kutatásunk menete az 1. ábrán követhető végig. Ez alapján a kreativitás munkadefinícióját nyílt kérdésre adott válaszok tartalomelemzéséből alkottuk meg. A szervezeti kreativitás modelljét a szakirodalmi elemzések mellett fókuszcsoportos beszélgetések eredményei alapján állítottuk össze. Az egyes faktorok tesztelése pedig reprezentatív mintán felvett kérdőívkutatás módszerével történt.

A modellalkotásnak összetett és sokrétű módszertani szakirodalma van, annak függvényében, hogy milyen tudományterületen belül és milyen további felhasználásra készül a modell. Például a matematikai logika egyik ága a tudományos modellelmélet, de szinte az összes tudományterületen találkozhatunk a modellkészítés módszertanával. Újabb és újabb eredmények és technikák születnek. Ahogyan a multiágens modellekről írt cikkében Vág András fogalmaz (2007, 1171. oldal): „... a kutatók már jó ideje feszegetik a statisztikai változókra és táblázatokra alapozott szociológia és az idősorokra és egyensúlyi modellekre alapozott közgazdaságtan határait …”.
A közgazdaságtan területén például ismertek a mainstream egyensúly modellek vagy a marketingben meghatározó magyarázó modellek. Ez utóbbinál a modell két részből áll (1) az ún. mérési modellből és (2) az erre alapozott ún. strukturális egyenlet modellből. Az első esetben beszélhetünk formatív és reflektív formáról, azonban mindkét esetben már oksági kapcsolatot feltételezünk a modellbe bevont változók között. A strukturális egyenlet modell pedig már a változók közötti kapcsolatokat és hatásokat is számosítja. (Kazár, 2014)
Mi az egyén oldaláról direkt formában kérdezzük meg az szakirodalomban és a fókuszcsoportos beszélgetések során felmerült környezeti tényezők hatását és elsőként azt szeretnénk tisztázni, hogy mely környezeti jellemzők hatását érzékelik a megkérdezettek. Ha Szokolszky (2004) definíciójából indulunk ki, mely szerint a modell: „korlátozott érvényű elmélet, mely sok esetben valamilyen analógián, hasonlóságon alapulva segíti egy jelenség mögött húzódó mechanizmusok megértését”, vagyis a mi modellünk inkább az általunk szövegesen bemutatott rendszer vizuálisan megjelenített, sematikus transzformációja, keretrendszere. Ebben helyet kapnak azok az attribútumok, melyeket az empirikus kutatást bemutató részben tesztelünk. Vagyis a magyarázat modellek közül választottunk, talán leginkább idiografikus modelltípusnak nevezhetnénk, ugyanis a szervezeti kreativitás mögött rejlő nagyon sok, egyedi tényezőt vesszük számba.
Sok esetben számítógépes programokkal (pl. ARIS) készítik a modelleket, hiszen az egyik fő cél a grafikus szemléltetés. Így a modell egyes grafikusan megjelenített elemeinek is lehet jelentése, attól függően, hogy milyen szempontból és technikával készül. A mi esetünkben az egyes attribútumokat és a folyamat lépéseit igyekeztünk szemléltetni, az ábrázolás logikai kapcsolatokat mutat be, így nem igazodtunk szigorúan egyik módszertanhoz sem.

A modellkészítés a kutatási terv aktív része, mi ebben a fázisban főként a későbbiekben vizsgált három P-re helyeztük a hangsúlyt: (1) helyet kap a kreativitás folyamata (2) az egyén és (3) mindazon környezeti jellemzők, melyek kreativitásra gyakorolt hatását feltételezzük. Jelen állapotban csupán a szakirodalom alapján csoportosítjuk a jellemzőket, de a továbbiakban szándékunkban áll a jellemzők közötti kapcsolatok statisztikai feltérképezése, és ez alapján történő csoportosítása is.

A fentiekben már láthattuk, hogy a szervezeti kreativitásra mely tényezők vannak befolyással (T2), illetve szembesültünk azzal is, hogy a kreativitás folyamata különböző szakaszokra bontható (T1). A kreativitás, mint az innováció anyjának vizsgálatához nem elegendő a személyiségjegyek vizsgálata, ebben a környezetben (ellentétben a művészeti vagy tudományos kreativitással) az ötletek csoportosan születnek és valósulnak meg. A környezetnek és az egyénnek egyaránt meg kell felelnie a kreativitáshoz szükséges feltételeknek (T3). Amennyiben minden eddigi anyagot szeretnénk összegezni, megtehetjük ezt egy olyan folyamatábrában, ami a kreativitás folyamatára épül fel, figyelembe véve az egyes szereplőket és a befolyásoló tényezőket is.

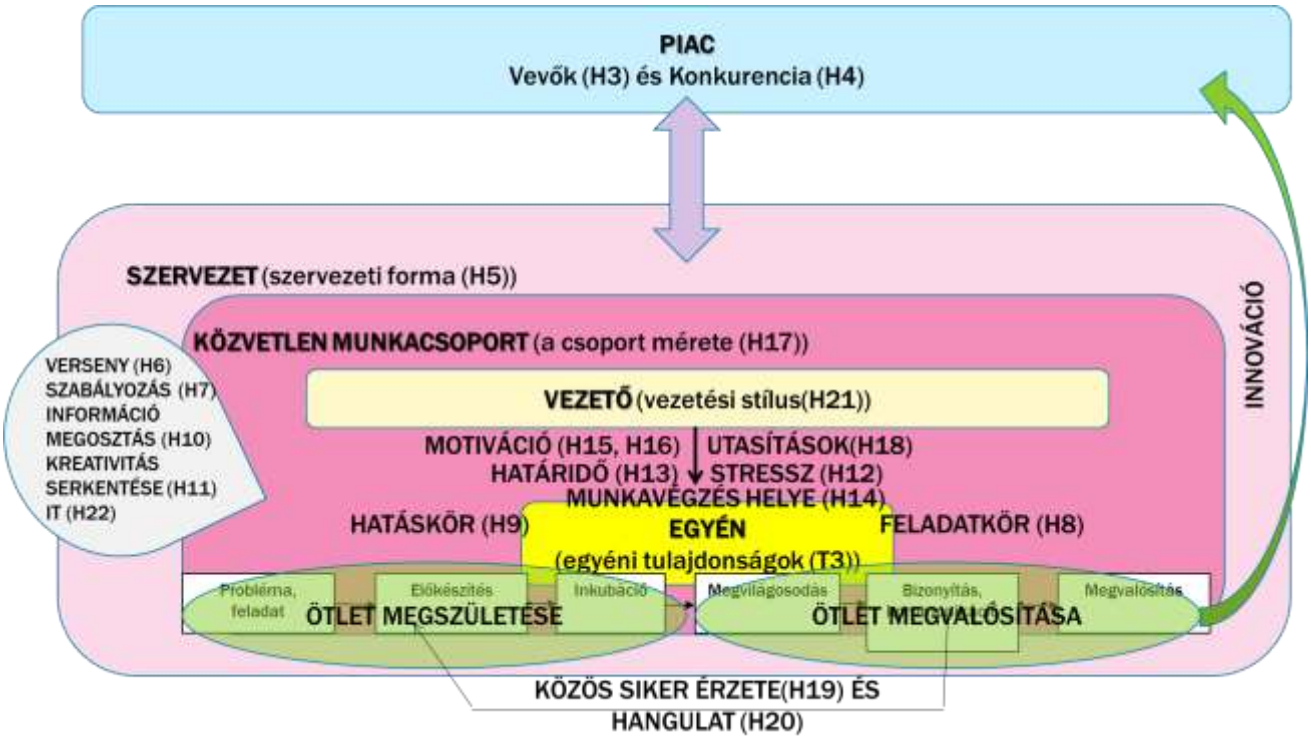
Modellünkben igyekeztünk a legnagyobb szervezeti kreativitás modelleket egybegyúrni, ehhez (1) komponenseire szedtük a kreativitást (2) kezeltük a kreativitás folyamatát egészen az innovációig (3) beépítettük a szereplőket és hatásokat. Azt is igyekeztünk kezelni, hogy (a) a folyamat egyes lépéseiben más-más szereplőkön van a hangsúly, a folyamat elején és végén kifelé irányul a fókusz, a középső inspirációs szakaszban belső fókusszal az egyénre összpontosítunk (b) az eltérő szakaszokban más tényezők kaphatnak hangsúlyt és (c) a folyamat körkörös. Azonban a kutatásaink alapvetően a nyugati kultúrkörre jellemzőek, törekedtünk a reprezentatív mintavételre (ezt majd bizonyítjuk is), de eredményeink itt és most használhatóak, vagyis a kérdezés időpontjában és helyén, azaz Magyarországon a 2010-es években.

A szakirodalom és a modell alapján három alapvető **feltevésünk** van. Ezek a következőek:

1. A kreativitást két szakaszra bontottuk, a kezdeti szakasz, amely az egyénen belül összpontosul: ez lesz az ötletgenerálási szakasz. A második a megvalósítási szakasz, amelynél a környezetre esik a hangsúly. Feltételezzük, hogy az általunk számításba vett környezeti komponensek eltérő mértékben, de azonos irányba hatnak az egyes szakaszokban. Ezt vizsgálja a H1 és H2 hipotézis.

2. Mivel az egyes környezeti komponensek hatása eltérő, így a komponenseket külön - külön is számításba vesszük. Feltételezéseink szerint lesznek olyan komponensek, amelyek (a.) serkentik (pozitív hatással) vannak a kreativitásra (b.) lesznek olyanok, amelyek gátolják azt (negatív hatással lesznek) és (c.) olyanok is, amelyek hatása U alakú összefüggéssel írható le (a mennyiség függvényében változó). A modellbe beépített komponenseket egyenként is teszteljük a H3-tól H22-ig terjedő hipotézis vizsgálatok keretében.

3. Az utolsó főhipotézisben a környezet és az egyén viszonyát vizsgáljuk. Feltételezzük, hogy a kreatív egyének olyan helyet keresnek, ahol kreativitásuk kibontakozhat.



14. ábra A szervezeti kreativitás folyamatának modellje
Forrás: Saját szerkesztés

A modell alapján megfogalmazott hipotézisek és a szakirodalom besorolása, illetve a feltételezett összefüggés végigvezethető a következő táblázatban:

Hipotézis:	**Változó:**	**Feltételezett összefüggés:**	**Attribútumok:**
T1: A kreativitás szakaszaira vonatkozó vizsgálatok			
H1: A mért tényezők hatása eltérő mértékű a kreativitás különböző szakaszaiban.	Kreativitás szakaszai (Process)	A két feltételezett szakaszban azok mértékében eltérő hatás.	Két szakasz: (1) ötletgenerálási (2) ötlet megvalósítási szakasz
H2: A kérdezett munkahelyi tényezők azonos irányban hatnak a kreativitás kezdeti (ötletelés) és a végső (megvalósítás) szakaszában.	Kreativitás szakaszai (Process)	Azonos irányú hatás mindkét szakaszban.	
T2: Az egyes környezeti komponensek hatásainak vizsgálata			
	Piac szintje		
H3. A vevők ismerete jobban serkenti a kreativitást.	Külső piac (vevők) ismerete	Pozitív hatás	vevőt ismeri (ismeret mértéke és forrása) / nem ismeri
H4: A konkurencia ismerete serkenti a kreativitást.	Külső piac (konkurencia) ismerete	Pozitív hatás	versenytársakat ismeri (ismeret mértéke, forrása) / nem ismeri

	Szervezet szintje		
H5: Azok a szervezetek, amelyek kevésbé hierarchikusak, és laposabbak nagyobb mértékben serkentik a kreativitást.	Szervezeti forma	Lapos, kevésbé hierarchikus forma pozitív hatás	szervezet formája (lineáris, funkcionális, divizionális, mátrix, kötetlen) és mérete szerint (lapos / magas)
	Csoportos szint		
H6: Az erős szervezeten belüli verseny visszafogja a kreativitást.	Versengés	Csoporton belül negatív hatás	van verseny (mértéke) / nincsen verseny
H7: A szervezeten belüli erős szabályozás visszafogja a kreativitást.	Szabályozás	Negatív hatás	van szabályozás (mértéke) / nincsen
H15: A motivációs eszközök formája és iránya befolyással van a kreativitásra.	Motiváció	Forma és irány függvényében	Formája (anyagi / erkölcsi) / iránya (pozitív / negatív / nincsen)
H17: A közvetlen munkacsoport mérete befolyással van a kreativitásra.	Csoport	U alakú összefüggés	van közvetlen csoport (mérete) / önálló munkavégzés
H18: Az utasítások növekvő száma visszafogja a kreativitást.	Feladatok száma	Negatív hatás	hány helyről jöhet utasítás
H19: A közös siker érzete növeli a kreativitást.	Hangulat, közös siker	Pozitív hatás	siker érzete (mértéke) / hiánya
H20: A munkacsoporton belüli hangulat hatással van a kreatív ötletek megszületésére és megvalósítására.	Hangulat	Hangulat függvényében	Hangulat (formális / pozitív / negatív)
	Vezető		
H21: A közvetlen vezető stílusa befolyással van a kreativitásra.	Vezetői stílus	Vezetői stílus függvényében	Lewin-i besorolás (autokrata / demokratikus / szabadjára engedő) / nem meghatározható
	Erőforrások		
H10: Az információ megosztás formája befolyásolja a kreativitást.	Információ megosztás	Forma függvényében	megbeszélés / formális / utasítás / informális / egyéb
H22: Ahol az IT újítások bevezetésére jobban törekednek ott annak serkentő hatása lesz a kreativitásra.	IT, mint erőforrás	Pozitív hatás	van-e újítás (mértéke) / hiánya

	Munka karakterisztika		
H8: A feladatkör egyértelmű ismerete serkenti a kreativitást.	Feladatkör	Pozitív hatás	egyértelmű-e (mértéke)
H9: Egyértelmű hatáskör segíti a kreativitást.	Hatáskör	Pozitív hatás	lehatárolt-e (mértéke)
H14: A munkavégzés helye hatással van a kreativitásra.	Munkavégzés helye	Hely függvényében	berendezés: saját iroda/ közös tér / változó / otthon
	Egyén szintje		
H11: A kreativitás tudatos serkentése növeli a kreativitást.	Tréningek	Pozitív hatás	van-e kreativitás serkentés (mértéke / formája) / nincsen
H12: A stressz visszafogja a kreatív ötletek megszületését és megvalósítását.	Stressz	U alakú összefüggés	stressz (mértéke) / nincsen
H13: A szorosabb határidő jobban visszafogja a kreativitást.	Idő	U alakú összefüggés	határidők (mértéke) / hiányzik
H16: Minél inkább érzik személyre szabottnak az alkalmazott motivációs eszközöket a megkérdezettek, annál jobban serkenti a kreativitásukat.	Intrinzik motiváció	Pozitív hatás	személyre szabottság mértéke
T3: Az egyén és környezetének viszonyára vonatkozó vizsgálatok			
H23: A kreatív egyének olyan munkahelyet választanak, ahol a kreativitásuknak a tér biztosított.	Interakció	feltételezett együttjárás	kreatív személyiségjellemzők / munka jellemzők

23. táblázat A modell alapján tervezett kvantitatív kutatás hipotézisei
Forrás: Saját szerkesztés

A fenti ábrában az egyes sorszámok a kérdőívben kapott hely sorszámát jelölik. Visszatérve a **szervezeti kreativitásról** alkotott **munkadefiníciónkhoz**, látható, hogy a kutatási irányunk a definíció második felére fókuszál, mely szerint a vizsgálatunk tárgya a szervezeti kreativitást befolyásoló tényezők és azok hatásainak összessége. Ezeken tényezőket és hatásokat a T2 hipotézisben fogalmaztuk meg. Tesszük mindezt a kreativitás szakaszainak függvényében (T1) és az egyéni jellemzőknek megfeleltetve (T3).

6. A modellünk tesztelése (Kérdőívelemzés kvantitatív technikákkal)

6.1. Kvantitatív kutatásokról (Módszertani háttér)

A kvantitatív kutatások közül az egyik legrégebben alkalmazott módszer a kérdőíves lekérdezés, egyben ez a társadalomtudományi kutatásokban leggyakrabban alkalmazott módszer is. Népszerűsége érthető, ha jól alkalmazzuk: gondosan választunk célcsoportot, megfelelően kérdezünk, alaposan elemzünk és prezentálunk akkor az adatok kivetíthetőek a teljes populációra. Előnye még, hogy amennyiben megfelelően megfogalmazott, standardizált kérdőívet állítunk össze az adatok számszerűsíthetőek és statisztikai módszerekkel jól vizsgálhatóak. Sőt akár több alkalommal több helyen meg is ismételhetőek, ezáltal (mind területileg mind pedig longitudinálisan) összehasonlíthatóak lesznek. Ezen előnyök minket is arra sarkalltak, hogy a modell egyes elemeit (amelyek a szakirodalmi és a kvalitatív elemzés eredményeként állt össze és fentebb részletesen is bemutattunk) számosítsuk, teszteljük és a kapott eredmények alapján módosítsuk. Mivel igyekeztük a lekérdezést reprezentatív mintán felvenni eredményeink nem csupán a vizsgált minta véleményét tükrözik, hanem annak a populációnak az álláspontjait összegzik, amely a szervezeti kreativitás célpontja.

A kapott adatokkal a későbbiekben kétféle elemzésre is lehetőségünk nyílt (1) leíró statisztikai adataink rámutatnak a vizsgált személyek munkahelyi környezetére, így bemutatják a tipikus magyar munkahelyi környezetet (2) az egyes változók közötti összefüggések elemzésével magyarázatot kapunk a jelenség hátterében meghúzódó logikai kapcsolatokra is.

Sokat alkalmazott technika ez, de nem mindenható, számításba kell vennünk hátrányait is. Ahogyan több szakirodalom is felhívja erre a figyelmet: mélyebb összefüggések, beállítódások, attitűd feltárására tökéletlen, ezért sem ez az egyetlen módszer, amelyre a kutatásunkat alapoztuk. A megbízhatóságot is gyengíti, hogy nehéz kontrollálni a kitöltő személyét, emiatt a válaszok csak kollektív véleményként kezelhetőek. Az előre behatárolt kérdések és válaszok befolyásolják a kitöltő gondolatait, korlátozzák véleményét és behatárolják az adatgyűjtést és a kutatást. Az elemzések is csak meghatározott keretek között mozoghatnak. Még gondosan előkészített és tesztelt verzió esetén is előfordulhatnak módszertani hibák, (ahogyan sajnos azt a későbbiekben mi is tapasztaltuk). Igaz ezek, éppen a módszer rugalmassága miatt ismételt megkérdezéssel kizárhatóak (sajnos az idő és pénzbeli keretekkel is számolnunk kell, így mi csupán egyszer tudtuk lekérdezni ilyen nagy mintán). Még gondos statisztikai számítások és pontos lekérdezés esetén is nagyon fontos, hogy az adatokat, és a kapott eredményeket megfelelően értelmezzük, enélkül a kvantitatív technika önmagában téves eredményekhez vezethet. Ezért mi a kvantitatív kutatásaink során is igyekeztünk a leggondosabban eljárni. Ebben a lépésben egy standardizált, írásbeli ún. CAPI (online) több blokkból is álló, de egy téma köré szerveződő egyszeri megkérdezés zajlott (Hoffmann és tsai, 2000). A megfelelő kérdőív összeállításában sokat segítettek a szakirodalom áttanulmányozásán túl, az előzetes kvalitatív kutatások eredményei is. Mind a nyelvezetnél mind pedig a kutatásba bevont témaköröknél igazodtunk a megkérdezetteink nyelvezetéhez, válaszaihoz, igyekeztünk követni a logikájukat. A szakirodalom és a kvalitatív kutatások eredményeinek ötvözete az a saját modellünk, amelynek részletes bemutatása korábban megtörtént, a modellben helyet kapott minden általunk is tesztelt tényező (szervezeti kreativitást befolyásoló környezeti komponens). A modell alapján fogalmaztuk meg hipotéziseinket, majd azokra alapozva kérdeztünk és a kapott válaszok alapján pedig

teszteltük a hipotéziseket. Ebben a fejezetben a modell egyes elemeinek tesztelése és az elemek közötti kapcsolatok kvanitfikálása történik.

6.2. Kérdőív összeállítása és tesztelése

Jelen kutatásunkban a kérdőív összeállítása a fent már bemutatott logikai kapcsolatokon alapult. A modellben szereplő tényezőket számosítottuk és vezettük végig a kreativitás folyamatának egyes szakaszain. A modell összetettsége miatt a kérdőív meglehetősen hosszú lett, kitöltése közel egy órát vett igénybe. A siker érdekében azonban számtalanszor teszteltük mielőtt elnyerte a végleges formáját. Hosszas gondolkodás után döntöttünk úgy, hogy online lekérdezést alkalmazunk, így kisebb a hibalehetőség az adatok bevitele és felvétele során. Igaz kevésbé láthatóak a válaszadók (nem tudjuk kontrollálni őket) valamint a szöveg programozása sokkal kötöttebb (a technikai megvalósítások rugalmatlanok). A kérdőív összeállítás folyamata több lépésből állt össze, ezeket a következő sorrenddel tesszük szemléletesebbé:

1. Probléma meghatározása
2. Operacionalizálás (a tartalomelemzések alapján)
3. Kutatási terv
    a. Minta meghatározása
    b. Kérdőív szövege
4. Véleményezés (szakértői), tesztelés, értékelés
5. Online leprogramozás (kerdoivem.hu)
6. Pilot verzió tesztelése
7. Éles lekérdezés: adatgyűjtés
8. Adattisztítás, előkészítés, konvertálás
9. Statisztikai kimutatások
10. Jelentés, prezentáció

A kérdőív alapját a szakirodalmi feldolgozás és a kvalitatív kutatások (fókuszcsoportos beszélgetések) adták. A teljes projekt témája szemléletesen leolvasható az elméleti modellünkön. Az előzetes felvetések és a modell alapján megfogalmaztuk a lehetséges kérdéseket, kutatási irányokat, ennek számát azonban szűkíteni kellett. A legfontosabb kérdések a korábban leírt modellen illetve a később bemutatott hipotéziseken és kutatói kérdéseken alapultak, a sorrend kialakítása után a szakértői tesztelés következett (ezúton köszönjük minden kedves tesztelő segítő észrevételét), majd a programozás jött. Az online verziónál sajnos jó néhány technikai korlátozó tényezővel is számolnunk kellett. Így csak az online verzió tesztelése után jöhetett az éles adatfelvétel. Később a kérdőív lezárását követte az adattisztítás és az elemzés. Ez a folyamat 2009. decembertől 2011. nyaráig zajlott, illetve az utolsó lépés ebben a dolgozatban realizálódik. A felvétel helye: egyfelől az ismerősi körben hólabda módszerrel történt, másfelől az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karának levelező műszaki menedzser hallgatói vették fel a kérdőíveket. A kitöltés önkéntes alapon és névtelenül történt (csupán az azonosíthatóság végett kellett a felvevő és nem a kitöltő személy Neptun kódját megadni). Mintaválasztási eljárásunknál törekedtünk a véletlenszerű kiválasztásra. A véletlenszerű kiválasztás mellett kiemelten fontos szerepe van a kiválasztási eljárásnak, amelynek előre meghatározottnak és egyértelműnek kell lennie. A mintavételi keretbe csak olyan egyének kerültek, akik legalább 2 évnyi munkatapasztalattal rendelkeznek, a minta kiválasztásához minden felvevő kapott egy útmutatást (ennek szövege

a VI. mellékletben található). A minta toborzása főként az ÓE hallgatók feladata volt, de a kitöltők között csak kis számban szerepeltek műszaki menedzser szakor hallgatók.

A hólabda módszer kvóta szerinti mintavételi technikával vegyítve önmagában nem tekinthető véletlen mintavételi eljárásnak, de feltehetően minden megkérdezett csak egyszer töltötte ki a kérdőívet (tekintettel arra, hogy kitöltése időigényes feladat volt), így a mintavétel visszatevés nélküli módszerrel történt és minden egyénnek ugyanannyi esélye volt a mintába kerüléshez. Mivel nagymintán dolgoztunk a centrális határeloszlás törvénye miatt elvárható a normális eloszlás (tesztelése később).

6.2.1. Elemzéshez használt szoftverek

Talán a leghatékonyabb megoldást a társadalom tudományokban végzett kutatások statisztikai elemzésénél az erre kifejlesztett statisztikai szoftverek nyújtják, jelen esetben az IBM SPSS[81] 19. verzióját használtuk. Ennél az alkalmazásnál azonban el kell mondanunk, hogy ameddig a felhasználható számítások tárháza kimeríthetetlen, sajnos az ábrázolási módszerek korlátozottabbak. Így több helyen használtuk az elemzések során, főleg az ábrázolásoknál az MsExcel 2007es verzióját. Az SPSS mindenhol automatikusan $p = 0,05$-tel dolgozik és kétoldalú hipotézis vizsgálatokat végez, a továbbiakban ezt nem tüntetjük fel mindenhol. Az SPSS nyelvezete angol, igyekeztünk magyarra fordítani a táblázatokat, ábrákat, de előfordulhatnak angol nyelvű statisztikai kifejezések is valamint a tizedes vessző helyett pont szerepelhet.

6.3. Minta bemutatása (I. Blokk)

Ahhoz, hogy a kérdőív hiteles legyen, nagy mintára van szükség, természetesen nem csupán a minta elemszáma, de összetétele is nagyon meghatározó, hiszen jól kell, hogy reprezentálja azt a sokaságot, amelyre az eredményeket szeretnénk kiterjeszteni. Ennek a mintának az adott témában jártasnak kell lenni, hogy értse, mit kérdezünk. Mind amellett hogy kompetens motivált is kell legyen, hogy hajlandó legyen válaszolni. A vizsgálataink célpopulációja a magyar munkaerőpiac, így adatainkat az aktuális KSH adatokhoz viszonyítottuk. Sajnos a mi esetünkben sok helyen kaptunk semleges választ, ami ugyanúgy lehet a mintavételi eljárás hibája, mint definíciós hiba. Ezért több ponton osztottuk a válaszadókat további részcsoportokra, ezt segítette az is, hogy a kérdőív logikájában lehetőség volt „ugrásra” vagyis a válaszok függvényében következtek a következő lépések. A kitöltők száma összesen: 629 volt, de nem használhattuk fel mindegyiket, mivel ebből 10 darab próbakitöltés volt. A fennmaradó 619 kitöltés sem elemezhető ki maradéktalanul, további szűrésekre volt szükség. A szűrés után 572 válasz bizonyult értékelhetőnek.

A szűrési feltételek az alábbiak voltak:

- Teljesen kitöltött kérdőív (természetesen vannak olyan kérdések, ahol a részleges vagy nem értelmezhető válaszok miatt az összes elemszám változhat, erre a relatív gyakoriság nem érzékeny, ezért ezzel dolgozunk leginkább.)
- A minimum két éves munkatapasztalattal rendelkezők válaszait vettük csak figyelembe, mert úgy gondoljuk, ők már tudják objektívebben megítélni a munkahelyüket. Egyfelől már volt idejük megismerni az elvárásokat, a környezetüket, a munkakörüket satöbbi, vagyis a munkavállalói létet és legalább egy teljes munkaévet

[81] ahogyan a program csomag eredeti első neve is mutatja Statistical Package for the Social Science

letöltött (lehetnek olyan folyamatok, amelyek csak egy évben egyszer jönnek elő). Jóllehet ez előzetes szűrési feltétel volt mégis 33 választ, amiatt kellett törölnünk, mert ez a feltétel nem teljesült. Természetesen a diákmunka és a nyári gyakorlatok *nem* tartoztak bele.

- Belső logikai feltételeknek nem megfelelő kérdőív is kikerült, ilyen volt például ha az összes munkatapasztalat jóval kevesebb volt, mint az adott munkahelyen eltöltött idő vagy a válaszadó életkora, esetleg értelmezhetetlen vagy valótlan válaszokat adtak meg például a kitöltő életkora 7 év. 15 darab ilyen kitöltést találtunk.

A következőkben a feltételeknek megfelelő kitöltők mintájának eloszlását elemezzük és azt a közel hatszáz kitöltőt vetjük alá reprezentativitás vizsgálatnak. A részletes reprezentativitás vizsgálatot a VI. számú mellékletben helyeztük el.

6.3.1. A válaszadókat foglalkoztató cégek

A KSH adatait[82] hasonlítottuk össze a saját mintánkkal. Azonban fontos szem előtt tartanunk, hogy itt nem a cégeket mértük fel (munkáltatókat), hanem az ott dolgozókat (munkavállalókat) kérdeztük meg. Mivel több kitöltő is dolgozhat egy vállalatnál, ezért a munkaerőpiacot (az egyes szektorban, vállalati méretnél, stb. dolgozók összlétszámát) kell figyelembe vennünk nem pedig a vállalatok számát és arányát. Röviden (részletes táblázatok és számítások a mellékletben találhatóak) bemutatjuk a mintánkat a magyar munkaerőpiac, mint célpopuláció ismeretében.

– Munkavállalói létszám alapján:

A válaszadók közel 48 %-a nagyvállalatnál dolgozik, ami nem is csoda. Hiszen jóllehet Magyarországon a nagyvállalatok aránya nagyon kicsi[83] (főleg ha az összes besoroláshoz szükséges feltételt figyelembe vesszük nemcsak a vállalkozói létszámot), de ők foglalkoztatják a munkaerőpiacon a munkavállalók legnagyobb részét. A KSH adatok ismeretében elmondható, hogy a mintánk a vállalati méret alapján reprezentálja az országos populációt (munkaerőpiacot).

– Állami vagy verseny szektorba történő besorolás

A KSH adatai szerint 2010-ben az országos arány hasonlóképpen alakult, mint a mintánkban. Mert az alkalmazásban állók létszámának alakulása a versenyszféra legalább 5 fős szervezeteinél és a költségvetési intézményeknél az arányokat tekintve: 70,29% versenyszférában (1 826 800 fő) és 29,71% a közszférában (772 400 fő), vagyis ebből a szempontból is reprezentatívnak tekinthető a minta.

– Tulajdonlás szerinti besorolás:

Feltehetően ezt a válaszadók inkább csak megjósolták, mint tudták. Mivel főleg egy nagyvállalat esetében a vezetés ugyan látható és közvetítheti a tulajdonosokat a beosztottak felé, de a pontos tulajdonosi szerkezet kevésbé ismert. A leggyakoribb külföldi és vegyes tulajdonban lévő cégek a következőek voltak a jellemzőek: német, amerikai és az osztrák többségi tulajdon.

[82] A KSH adatok a www.ksh.hu oldalról származnak letöltések: 2011. augusztus és 2011. december közöttiek

[83] 2010-ben az átlagos regisztrált 250 főnél többet foglalkoztató vállalkozások száma a KSH hivatalos adatai szerint 860 körüli.

A külföldi érdekeltségű vállalkozások száma a KSH adatai szerint 2008-ban 28994 cég, többnyire Közép-Magyarországon és a nagyvállalati szektorba koncentrálódik, főleg az ingatlanügyek és a gazdasági szolgáltatás terén.

– Ágazati besorolás szerint

Mielőtt az országos arányokat megnéznénk, itt két fontos dolgot kell kiemelnünk: (a) a válaszadók túlnyomó többségben a kérdezőbiztos szerepét vállaló műszaki menedzserek ismerősei voltak (b) itt sem a vállalkozások számát kell tekintenünk, hanem az adott ágazatban dolgozók számát. Összességében az IT szektorban és a pénzügyi közvetítés, valamint a biztosítási ágazatban kismértékben felülreprezentált a mintánk, míg a mezőgazdaságban és az építőiparban alulreprezentált. Szerencsére ez az eltérés nem olyan jelentős, hogy súlyokat vezessünk be.

– Kitöltők tipikus munkahelye:

A válaszadók tipikus munkahelye (móduszok alapján), amennyiben a leggyakoribb válaszokat nézzük (móduszok) az egyes kategóriákban a következő „tipikus" munkahely rajzolódik ki:

Mely területen tevékenykedik?	2[84]: verseny szektor
Jelenleg hány főt foglalkoztat a munkahelye? Munkavállalói létszám alapján:	5: nagyvállalat 250 fő felett
Milyen tulajdonban van a cége?	1: magyar tulajdon
Milyen ágazathoz, területhez sorolható a cég fő tevékenysége?	11: egyéb, 4: kereskedelem
Hol adja el a cég termékei illetve szolgáltatásai túlnyomó részét?	3: Hazai piacon lakosságnak
Megítélése szerint az Ön vállalata esetében termékeinek, szolgáltatásainak piaca hogyan írható le? A konkurencia szempontjából:	3: a versenytársak száma szinte állandó
Megítélése szerint az Ön vállalata esetében termékeinek, szolgáltatásainak piaca hogyan írható le? A piac mérete szempontjából:	2: mérsékelten bővül

24. táblázat Átlagolt munkahelyi jellemzők
Forrás: Saját szerkesztés

A fentiek alapján a válaszadók mintája jól reprezentálja az általunk felmérni kívánt populációt, így a későbbi számításoknál nem alkalmazunk külön súlyokat. Jóllehet a kreativitás térbeli koncentrációja jelentős szempont (Richard Florida munkái alapján), de sajnos ennek feltérképezése elmaradt[85]. Egy korábbi munkánkban már kitértünk a regionális kreativitás kérdéskörére (Derecskei – Hurta, 2008), így most fókuszunk alapvetően a közvetlen munkahelyi környezetre irányítottuk.

[84] Az első szám a válasz sorszámát mutatja, csak a szűrés szempontjából informatív.
[85] Szerencsére online lekérdezés történt, így szükség esetén az IP címek és a naplófájlok alapján visszakereshető a kitöltés földrajzi helye, ami ugyan nem egyértelműen azonos a válaszadó cégének telephelyével, de szükség esetén felhasználható.

6.3.2. A válaszadók vizsgálata

– Nem szerinti megoszlás

Nemi arányok tekintetében Magyarországon 2011. I. negyedévére vonatkozóan a foglalkoztatottak 56,69%-a férfi és 46,31%-a nő, a kitöltők tekintetében ez az arány hasonlóan alakult, mert a válaszadók 49,1%-a nő (281 fő) és 50,9%-a férfi (291 fő) (N=572 válaszadóra vonatkoztatva).

– Kor szerinti megoszlás:

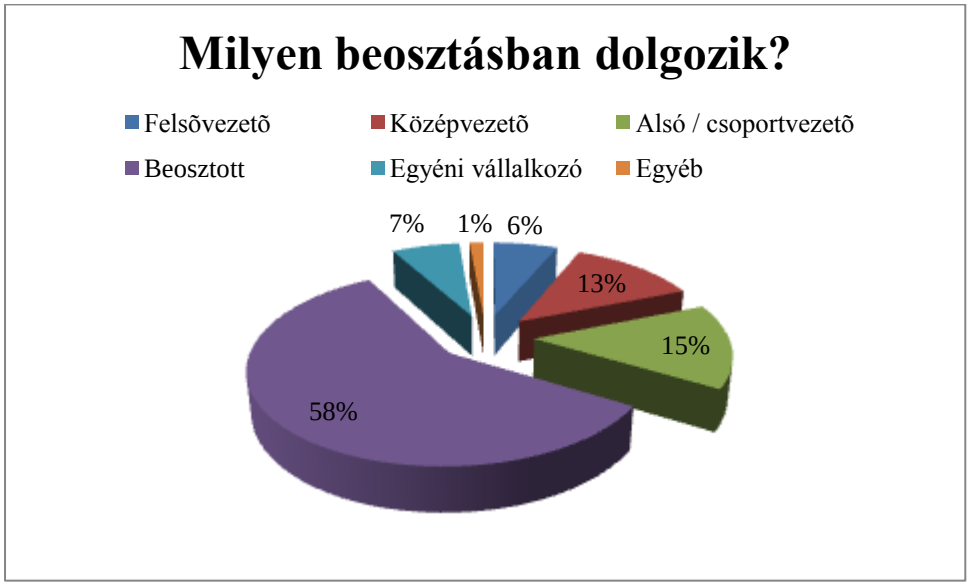
A kitöltés során itt is a pontos adatot kellett megadni az osztályközös gyakoriságoknál a KSH szerinti beosztásból indultunk ki. Ebből a szempontból a válaszadók aránya 40 év alattiak esetében felülreprezentált, míg a 40 év felettiekhez képest alulreprezentált.

– Munkatapasztalat

Mivel a szűrési feltételek közzé tartozott a minimum kétéves munkatapasztalat, így a minimális tapasztalat 2 év a maximális 48 év, az átlagos tapasztalat 14,11 évre tehető, az ettől való négyzetes átlagos eltérés (szórás): 10 év. Voltak olyanok, akiknek eddig csak egy munkahelyük volt, de volt olyan is, akiknek ez a 13. munkahelye. Átlagban 3 munkahelyen szereztek eddig tapasztalatot a szórás 2 munkahely volt.

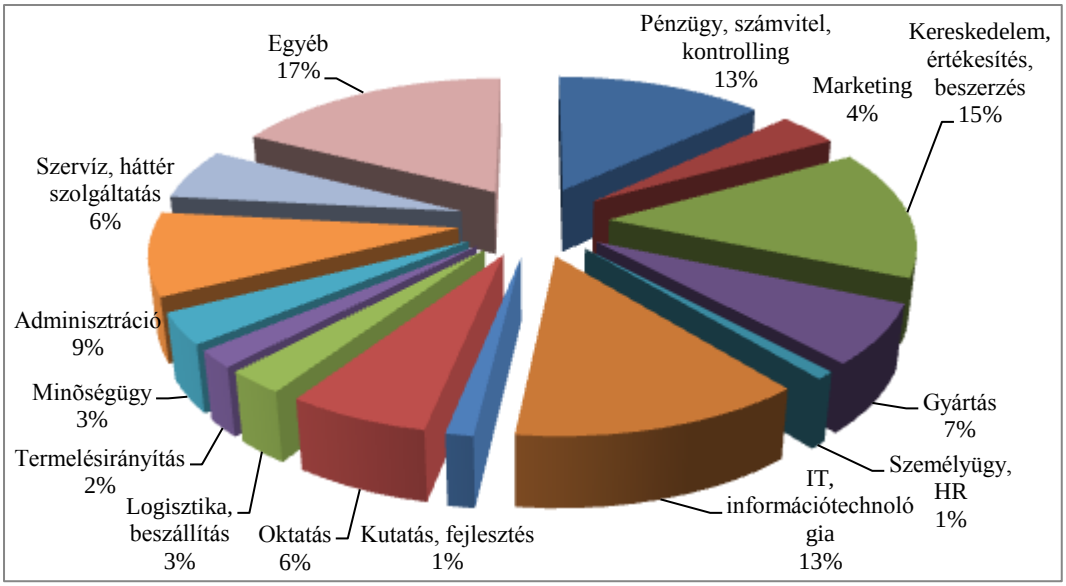
– Beosztás és munkakör

A beosztás és a munkakör tekintetében a lenti tortadiagramok mutatják a válaszadók megoszlásait:



15. ábra A megkérdezettek beosztás szerinti megoszlása
Forrás: Saját szerkesztés

Legnagyobb arányban a beosztottak képviseltetnek, ami számunkra kiváló, hiszen a rájuk ható kreativitást serkentő környezeti feltételeket szeretnénk minősíteni. Megkérdeztük azt is, hogy milyen tevékenységhez köthető a válaszadó munkaköre, ennek besorolását mutatja a lenti kördiagram:

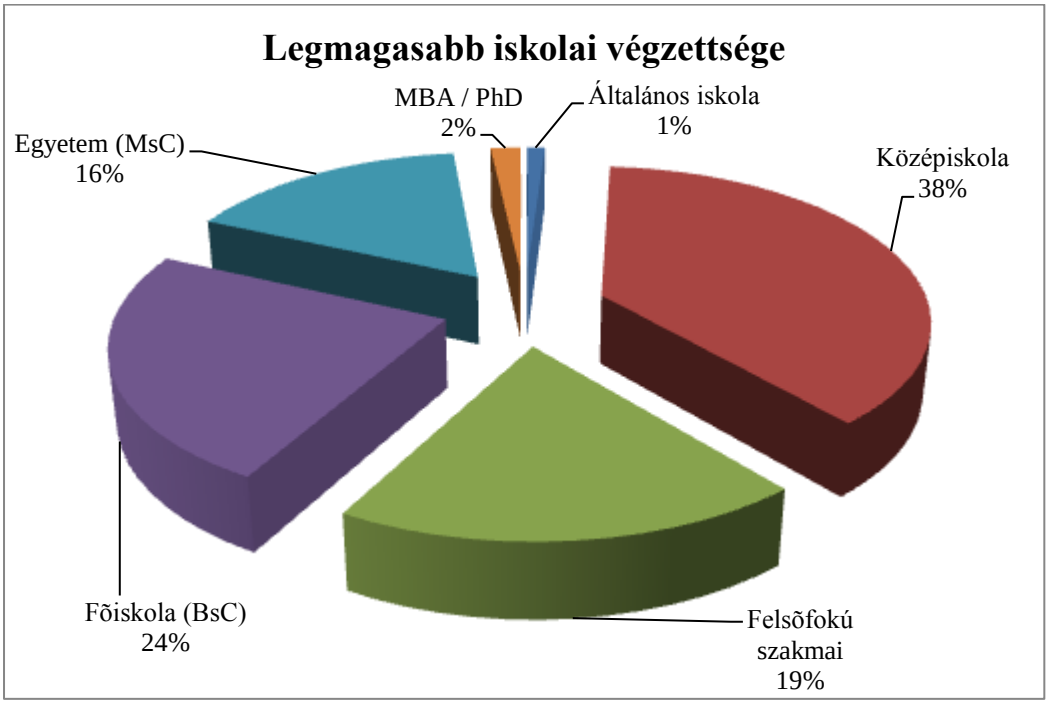


16. ábra A megkérdezettek munkakör szerinti megoszlása
Forrás: Saját szerkesztés

A munkakör szerinti beosztás esetében a megoszlást indokolja az is, hogy a célcsoport leginkább az Óbudai Egyetem hallgatóinak és ismerőseinek köréből került ki, így az ehhez köthető tevékenységek felülreprezentáltak.

– Végzettség

Iskolai végzettség tekintetében a következő megoszlás rajzolható fel:



17. ábra A megkérdezettek legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása
Forrás: Saját szerkesztés

Amennyiben a KSH 2010. évre eső magyar adatait nézzük a foglalkoztatottak szempontjából (igaz a beosztás eltérő), akkor elmondható, hogy a mintánk a felsőoktatásban diplomát szerzettek tekintetében felülreprezentált.

Megkértük a válaszadókat ítéljék meg azt is, hogy szerintük a jelenlegi végzettségüknek megfelelő területen tevékenykednek-e. A válaszok csupán 25,5%-a (146 darab) volt nemleges. Érdekesség nem találtunk asszociációs kapcsolatot (Yule mutató Y=0,115071) a nem és ezen válasz között, vagyis nem mondhatjuk, hogy a nők kevésbé éreznék munkahelyüket végzettségüknek nem megfelelőnek.

- Családi állapot

Családi állapotra vonatkozóan a megkérdezettek 71,9 %-a (411 fő) él tartós kapcsolatban vagy vallja magát családosnak.

- Tipikus kitöltő

Így elmondható, hogy a tipikus válaszadó (a móduszok alapján[86]): 28 éves férfi (aminek oka, ahogyan fentebb is említettük, hogy az ÓE levelezős menedzser hallgatóit kértük fel a kitöltésre / adat felvételre) 5 év körüli munkatapasztalattal, akinek ez a második munkahelye, ahol 3 éve dolgozik, beosztott státuszban. Legmagasabb végzettsége középiskola és családos vagy tartós kapcsolatban él, emellett nagyvállalatnál dolgozik. Az országos adatok ehhez hasonlóan alakulnak, ezért a későbbi számításokban nem alkalmazunk súlyokat, illetve súlyozott számításokat.

Jellemző	**Módusz**
Kitöltő neme	1: Férfi
Kitöltő életkora	28 év
Hány éves munkatapasztalattal rendelkezik?	5 év (feltétel a min. 2 év volt)
Eddigi munkahelyeinek száma?	2
Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik?	3 év
Milyen beosztásban dolgozik?	4: beosztott
Kérem jelölje be milyen munkakörben tevékenykedik?	Egyéb és a Kereskedelem, értékesítés, beszerzés kategória
Legmagasabb iskolai végzettsége	2: középiskola

[86] vagyis ezek voltak a leggyakoribb válaszok az adott kérdésre.

Megítélése szerint jelenleg végzettségének megfelelő területen tevékenykedik?	1: igen
Családi állapota	2: családos, tartós kapcsolatban

25. táblázat Az átlagos kérdőív kitöltő jellemzői
Forrás: Saját szerkesztés

Összességében igyekeztünk a reprezentatív mintára törekedni és a legtöbb szempontból ezt el is értük. Ezek az adatok azért is fontosak, mert segíthetnek összefüggést találni a későbbiekben és a csoportosító vizsgálatokban kiindulóként szolgálhatnak.

A továbbiakban dolgozatunkat leíró statisztikai elemzésekkel folytatjuk. De mielőtt erre rátérünk, bemutatjuk a kérdőívünk logikai felépítését, mert az elemzés során is ezen ív mentén haladunk majd tovább.

6.4. A kérdőív logikai felépítése:

1. Személyes kérdések
2. Válaszadó munkahelyére vonatkozó háttér információk
   Ezek alapján minősíthető a minta, az előző fejezetben a minta jellemzése és a reprezentativitás vizsgálat erre épül, illetve ezek szerint csoportosítható majd a minta.
3. Munkahelyi jellemzők megítélése
   a. vevő ismeret
   b. versenytársak ismerete
   c. szervezeti forma
   d. szervezeten belüli versengés
   e. szabályozás
   f. feladatkör
   g. hatáskör
   h. információ megosztás
   i. kreativitás növelése
   j. szervezeten belüli stressz
   k. határidők
   l. munkavégzés körülményei
   m. motivációs eszközök
   n. közvetlen munkatársi kapcsolat
   o. utasítás
   p. siker érzete
   q. munkacsoporton belüli hangulat
   r. közvetlen vezető minősítése
   s. számítástechnikai újítások

Ebben a részben kettős értékelés zajlott (a) első körben a megadott jellemzők alapján kellett besorolni, minősíteni az adott tényezőt, ezek többnyire nem metrikus változók. Majd (b) ezen tényezők kreativitásra való hatását kellett egy 5 fokozatú szemantikus differenciál skálán minősíteni a mért tényezőnek (b.1) az ötletek megszületésére való hatását (kreativitás kezdeti fázisai) illetve (b.2) az ötletek kivitelezésére, megvalósítására való hatását (a kreativitás

későbbi fázisai). Így kapunk egy általános képet a válaszadó munkahelyéről illetve, hogy arról ez a tény hogyan befolyásolja a válaszadót. Mivel a kérdőív önkitöltős, így a válaszok besorolása egyfajta introspekciót kívánt meg a válaszadóktól, ami a későbbi eredményt befolyásolhatja. Ez számunkra jó, mert mi éppen arra voltunk kíváncsiak, hogy a beosztottak hogyan élik meg a környezetük hatását a kreativitásukra.

4. Egyéni vélemények és tapasztalatok
   Ebben a részben történt
   a. ötletek forrásainak feltárása
   b. annak megítélése, hogy mitől sikeres egy ötlet
   c. tényezők rangsorolása, amelyek az ötlet megvalósításához szükségesek
   d. kreatív személyiség kérdőív (kijelentések megítélése saját munkára vonatkozóan) itt több visszacsatolás is van az előző témákhoz.

Az elemzést a logikai felépítés alapján fogjuk végezni, vagyis elsőként a munkahelyi jellemzőket (megítélését) és azok kreativitásra gyakorolt hatását vizsgáljuk meg, majd rátérünk az egyéni véleményekre, későbbiekben pedig kombináljuk ezt a kettőt és klasztertechnikával megvizsgáljuk az egyéni és a munkahelyi jellemzők találkozását.

A válaszokat első körben leíró statisztikai módszerekkel érdemes vizsgálni, itt még nem vizsgáltunk megfogalmazott hipotéziseket, nem végeztünk csoportosító vizsgálatokat vagy összehasonlításokat, csupán a válaszokat vontuk össze. Ezáltal kapunk egy átfogó képet a válaszadóinkról és találhatunk olyan eltéréseket, amelyeket érdemes részletesebben is megvizsgálni. A válaszok eloszlásának vizsgálata egy általános képet fest a megkérdezettek véleményéről. Ugyanakkor segít feltérképezni azokat a pontokat, ahol érdemes a csoportok közötti eltéréseket összehasonlítani, csoportképző ismérveket keresni.

A következőkben röviden összefoglaljuk a leíró statisztikai eredményeket, amelyeket a könnyebb áttekinthetőség kedvéért táblázatba rendeztünk.

6.5. Elemzés módszertana

Első körben általános leíró statisztikát végeztünk, ahol az adatokat tömörítettük, a válaszokat általánosítottuk, ezek eredményeit tartalmazza a táblázat első oszlopa. Az itt alkalmazott statisztikai módszereket az egyszerű leíró statisztika eszköztárából vettük, ilyenek a különböző viszonyszámok, százalékos megoszlások. Ezek a válaszadók véleményeit tömörítik, csak a mintára vonatkozó információval szolgálnak.

A kreativitásra való hatásnál két dolog is vizsgálható ezt mutatja a másik két oszlop. Ugyanis a második és harmadik oszlopban a vélemények általánosításán túl a 2. és 3. oszlop adatai között is végezhető egyfelől

- hipotézisvizsgálat a kreativitás két általunk kezelt szakaszának összehasonlítására, itt azt ellenőriztük, hogy van-e szignifikáns eltérés a mért tényező két különböző szakaszra való hatásának illetve
- másfelől (2) mérhető a kapcsolat erőssége, vagyis hogy van-e összefüggés a két szakasz között, itt azt ellenőrizzük, hogy a hatások iránya azonos-e.

A továbbiakban bemutatjuk a két vizsgálatnál alkalmazott statisztikai módszerek módszertani hátterét és a választott módszer indoklását és a várható eredmények értelmezését.

(1) Az első esetben hipotézisvizsgálat történt. A kérdésekben a kreativitás két különböző szakaszára kérdeztünk rá (ennek indoklása a szakirodalmi részben és a modell leírásában található). Alapja, hogy a mért tényezők hatásának mértéke feltételezhetően eltér egymástól az egyes szakaszokban, tudniillik lehetnek olyan munkahelyi tényezők, amelyek jobban hatnak a kreativitás egyik fázisában, mint a másikban. A hipotézisvizsgálat ebben az esetben ugyanazon mintán, de eltérő időpontban mér. A H0 hipotézisünk itt az (az SPSS-hez igazodva), hogy a vizsgált alternatívák között nincsen eltérés és p = 0,05-tel dolgoztunk. Vagyis eszerint (H0) a kérdezett tényező ugyanolyan mértékben befolyásolja a gondolat megszületését, mint az ötlet kivitelezését. Mivel sorrendi skálán mért változókkal mértünk, itt sem a klasszikus ANOVA sem a t teszt (ez utóbbi már csak a minta nagy elemszáma miatt sem) használható.

Vegyük sorba milyen lehetőségeink vannak! Az átlagok összehasonlítása helyett a mediánokkal vagy rangszámokkal dolgozó próbák jöhetnek szóba, az SPSS-ben leggyakrabban használtak: a Kruskal – Wallis (független minták) vagy a Friedmann próbák (nem független minták esetén). Ezek sokkal robosztusabb tesztek, mint az ANOVA. Úgy is hívják őket, hogy nem paraméteres próbák. Jól használhatóak akkor is, ha a normális eloszlás, mint feltétel nem teljesül. Ismertek még a Wilcoxon (nem független minták esetén, vagyis ugyanazon a mintán kérdezünk meg két változót, ami logikailag is összefügg) illetve Mann-Whitney[87] féle (két független minta esetén) rangösszegpróbák is.

Szerencsére az SPSS19 verziója automatikusan is felajánlja a legkedvezőbb megoldást, próbát. Ha metrikusnak tekintjük a skálánkat, akkor a varianciaanalízis vizsgálatok is elfogadhatóak, ezeket is lefuttattuk, de csak ott mutatjuk be, ahol az ehhez szükséges előfeltételek (varianciahomogenitás igazolása Levene teszttel és normális eloszlás igazolása normalitás vizsgálattal) is teljesülnek. Habár a Welch teszt itt is informatív lehet és szóba jöhet, a kapcsolat meglétére vonatkozóan, de igazán informatív adattal a fenti nem parametrikus tesztek szolgálnak. Akkor nézzük mire esett a választás!

Sajnos az általunk használt SPSS19 legális verziójának licence csakis a Wilcoxon féle Z próba illetve a Mann-Whitney féle U próba használatát tette lehetővé (habár ez kisminták esetén különösen érzékeny), így ezzel kellett számoljunk. Ez is egy nem parametrikus próba, ami a rangszámokkal (sorrend alapján számolt középértékekkel) számol. A próbafüggvénye, a nagyság szerint sorba rendezett mintaelemek sorszámainak ún. rangszámoknak az összegétől függ. Itt is abból indulunk ki (H0 hipotézis), hogy nincsen különbség a két vizsgált tényező között. Ahogy fentebb is írtuk a két próba között az az eltérés, hogy független mintán mérünk-e. A mi esetünkben az elsőt kell választanunk, mert a minták nem függetlenek egymástól, kétszer kérdeztük meg ugyanazt a mintát.

Az alkalmazott Wilcoxon féle Z próba értelmezése: amennyiben a kétoldalú szignifikancia szint (Asymp. sig.) 0,05 alatti, akkor H0-t elvetjük, vagyis különbözik a két változó. Ha az aszimptotikus szignifikancia szint 0,05 felett akkor H0t kell elfogadnunk, vagyis nem különbözik a két csoport. Ha H0 hipotézist elvetjük, akkor kijelenthető, hogy a kérdezett tényező más mértékben befolyásolja a kreativitás kezdeti, mint végső szakaszát.

(2) A második esetben azt vizsgáltuk, hogy van-e összefüggés, és ha van, milyen szoros a két változó között. Mivel itt ordinális (sorrendi) skálán mértük a kapcsolat (asszociáció) erőssége mérhető az ún. Goodman és Kruskal féle Gamma-val[88]. A választásunk oka, hogy ez a mutató

[87] A módszer részletes matematikai levezetése megtalálható: Hunyadi – Vita 2003, 485. oldalán.
[88] Próbaképpen Kendall féle Tau b és c-t is számoltunk, ez a mutató a különbségeket standardizálja, de lényege és értelmezése megyegyezik a Gamma-val.

akkor is jól használható, ha a tábla nem szimmetrikus. Emellett a mutató méri a kapcsolat irányát is[89], így egyfajta logikai vizsgálatot is végez egyben, ugyanis a hatások irányának meg kell egyeznie. Vagy nézhetünk a sorrendi skála miatt Spearman féle korrelációt is (rangkorrelációt számol sorrendből), vagy Pearson féle korrelációt, ha intervallum skálaként kezeljük a válaszokat, ez utóbbi esetben is rangszámokkal dolgozunk ún. rangkorrelációt számolunk. A módszerek között az az eltérés, hogy hogyan kezeljük a szemantikus differenciál skálánkat. A módszerek közötti eltérés lényege abban áll, hogy az egyik esetben nem metrikus adatként kezeljük az ordinális skálát (asszociáció, mint sztochasztikus kapcsolat), itt az adott kategóriaválaszok gyakoriságával számolunk (párokat hasonlít össze), a másik esetben pedig metrikus adatként, itt rangsorral számolunk (korreláció, mint sztochasztikus kapcsolat), mi az első módszert alkalmaztuk. Ha nem metrikus (nominális) skálán mérnénk, akkor Cramer féle mutató számolható, ha ordinálisként, akkor lehet a Kendall féle tau b és c illetve az általunk számolt Gamma, vagy a Pearson féle korreláció. Ha intervallumskálaként, akkor a Spearman féle rangkorreláció jöhet szóba. Bármelyiket is választjuk (a biztonság kedvéért többet is számoltunk az SPSS-ben) az eredmények nagyon hasonlóak, az általunk használt Gamma értéke a legmagasabb (0,9 feletti) általában, de a többi mutató is hasonlóan szoros összefüggést mutatott.

Az általunk használt Gamma mutató jelentése: akit serkent az adott tényező a gondolat megszületésénél azt serkenteni fogja a megvalósításban is, ilyenkor a Gamma + 1-hez közeli értéket ad. A Gamma mutató esetében is az esetpárokat hasonlítjuk össze. Ha az esetpár mindkét értéke hasonlóan magasabb/alacsonyabb értéket képvisel, akkor konkordáns párról beszélünk, ha ellentétesen mozog a pár két tagja, akkor diszkonkordáns (széthúzó) párról beszélünk. Így amennyiben a párok többsége konkordáns, akkor a mutató értéke pozitív. Az ordinális asszociációs mértékek mindegyike a konkordáns (P) és diszkonkordáns (Q) párok számának különbségére épül, amelyeket a különböző párok között számolunk. A P – Q értéket ezután úgy sztenderdizálja a program, hogy értéke -1 és +1 közzé essen, ahol a –1 illetve + 1 a tökéletes negatív illetve pozitív kapcsolatot, 0: pedig a kapcsolat hiányát mutatja. Egyébként a fenti módszerek közötti különbség csak abból adódik, hogy P-Q-t hogyan sztenderdizáljuk. Az általunk választott Gamma mutató esetében: $\gamma = \frac{P-Q}{P+Q}$ és $-1 \leq \gamma \leq 1$, tehát értéke azt mutatja, hogy milyen valószínűséggel találunk konkordenciát a vizsgált jelenségben. Jelen esetben a Gamma plussz egyhez közeli értéke azt mutatja, hogy amennyiben a kérdezett jelenség hatását pozitív hatásúnak ítélték meg a válaszadók a kreativitás első szakaszában, akkor nagy valószínűséggel ugyanilyen irányú hatást jelöltek meg az ötletek megvalósításánál is. (Jánosa, 2011, 103. oldal) Az SPSS19 automatikusan teszteli azt is, hogy az asszociáció szignifikáns-e, habár kérdéses, hogy egy szignifikáns, de gyenge kapcsolatnak van-e jelentősége. Például egy szignifikáns 0,1 erősségű eredmény, statisztikailag helyt álló, de a kapcsolat a mért tényezők között igencsak gyenge, ezért megkérdőjelezhető. Mint írtuk fentebb a nemzetközi vizsgálatokban gyakran találkoztunk ezzel a jelenséggel. Mivel mi is tapasztaltuk ezt a hatást érdemes elgondolkozni azon, hogy valóban a kapcsolat hiánya okozza ezt vagy módszertani hibába ütköztünk és nem jól mértünk.

Elsőre talán ellentmondásosnak tűnhet a két vizsgálati módszer, mert az első esetben azt teszteljük, hogy eltér-e a két kérdésre adott válasz a másodikban pedig azt, hogy összefügg-e. De példával szemléltetve a dolgot van létjogosultsága a hipotézisvizsgálatnak és az asszociációnak egyidejűleg: az első esetben arra vagyunk kíváncsiak, hogy a két szakaszban más-más környezeti feltételek hangsúlyosak, vagy legalábbis más mértékben hangsúlyosak az

[89] Ennél részletesebben: Jánosa (2011) 104. oldaltól.

egyes környezeti elemek; a második esetben pedig abból indulunk ki, hogy a vizsgált környezeti tényező azonos irányban és arányban hat a különböző szakaszokban. Fentebb a szakirodalmi elemzésnél találtunk olyan nézetet, ami ezzel ellentmond, ugyanis úgy ítéli meg, hogy lehetnek olyan komponensei a modellnek, amelynek hatása egymásnak ellentétes a kreativitás és az innováció szakaszában. Mi mégis úgy gondoljuk, nem lehet homlokegyenest ellentétes hatással számolni, amely környezeti jelenség serkenti az ötlet megszületését az serkenti a megvalósítást is, hiszen ugyanazon folyamat két szakaszáról beszélünk és az első nélkül a második sem valósul meg. Eltérés a hatások mértékében lehet.

De bármelyik nézőpontot is valljuk, a választ csak akkor kaphatjuk meg, ha mindkét statisztikai vizsgálatot elvégezzük.

Fentebb is látható, hogy módszerek teljes arzenálját felsoroltuk, hiszen az ordinális vagy sorrendi skála mindig is kérdéses és érdekes lehet. Abból a szempontból kérdéses, hogy a vizsgálataink során a sorrend metrikus adatként kezelhető-e, van-e értelme az átlagokat vizsgálni (ilyen például, ha az átlagos vélekedés 3,25, ami nagyon kis mértékben pozitívan befolyásolja a kérdezett tényezőt) vagy csak a leggyakoribb válaszokkal vagyis módusszal dolgozzunk (ilyen például, ha a módusz: 4, ekkor a legtöbb válaszadó szerint a kérdezett tényező kis mértékben serkenti a kreativitást). Ez a kérdés meghatározza a későbbi vizsgálatainkat is. Mi törekedtünk a minél szélesebb elemzésre, így több oldalról is megvizsgáltuk ugyanazt a kérdést. Arról nem beszélve, hogy a több módszer egybecsengése csak erősítheti a kutatói kérdésre kapott válaszeredményeket. Mégis alapvetően ordinális skálaként kezeljük az általunk használt szemantikus differenciál skálát, ezért is nem metrikus adatokat kezelő módszerekkel dolgoztunk.

6.6. Hipotézisek vizsgálata

6.6.1. A munkahelyi jellemzők (II. Blokk)

6.6.1.1. Leíró statisztika

A következőkben lássuk a kapott eredményeket, amelyeket a könnyebb áttekinthetőség kedvéért táblázatba rendszereztük. Az összes komponens egy táblázatbe került, így a leíró statisztikai adatok összehasonlíthatóak. Az eredmények a kérdőív második blokkjában szereplő adatokat összegzik, az elemzés a fenti módszerek használatával történt.

<table>
<tr><th>Munkára / munkahelyre vonatkozó állítások</th><th>Ez milyen mértékben befolyásolja a válaszadót, a munkája során új gondolatai, javaslatai megszületésében!</th><th>Ezen jellemzők milyen mértékben befolyásolják a válaszadót a munkája során új ötlet megvalósításában!</th></tr>
<tr><td>Fokozatok: a legtöbb esetben a klasszikus érdemjegy osztályzatokhoz hasonlóan 5 fokozatúak (+ egy fokozat a tulajdonság hiányára)</td><td colspan="2">(1) Nagymértékben visszafogja (2) Kis mértékben visszafogja (3) Nem befolyásolja (4) Kis mértékben serkenti (5) Nagy mértékben serkenti (0) Nem értékelhető</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vevőkör ismerete (enyhén serkent)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Vevőkör ismerete (N=572):

• 330 fő (57,7%) ismeri
• 174 fő nem ismeri (30,4%)
• 68 fő ítélte úgy, hogy nincsenek vevői (11,9%)

Ismeret mértéke (N=330) 5 fokozatú skálán:

• átlagosan 3,87, vagyis közepesnél erősebb mértékben ismerik a cégük vevői körét (szórás 0,844) leggyakoribb válasz (módusz): 4 es erősségű

Honnan szereznek leginkább információkat a vállalatuk vevőiről (N=330):

• személyes ismeret: 191 fő (33,4%)
• értékesítőkön keresztül: 56 fő (9,8%)
• üzleti jelentésekből: 43 fő (7,5%)
• döntéstámogató rendszeren keresztül: 20 fő (3,5%)
• egyéb: 20 fő (3,5 %) főleg ERP rendszert jelöltek meg, ami a fenti</td><td>Azok körében, akik ismerik a vevőiket (N=330): Jóllehet a leggyakoribb válasz (módusz) a „nem befolyásolja” (116 fő) lett, de ha kis mértékben is, de serkentőnek ítélte 193 fő, visszafogónak csupán 21 fő. Az átlag 3,85 (szórás: 1,020).

Azok, akik nem ismerik vagy nincsenek vevőik (N=242) inkább jelölték meg a „nem befolyásolja” kategóriát, itt az átlag 3,18 és az ettől való négyzetes átlagos eltérés (szórás): 0,676.

Teljes mintán (N=572) így az átlag 3,57 (0,949 szórással).[90]</td><td>Azok körében, akik ismerik a vevőiket (N=330): Jóllehet a leggyakoribb válasz (módusz) a „nem befolyásolja” (123 fő) lett, de ha kis mértékben is, de serkentőnek ítélte 186 fő, visszafogónak csupán 21 fő. Az átlag 3,77 (szórás: 0,968).

Azok, akik nem ismerik vagy nincsenek vevőik (N=242) inkább jelölték meg a „nem befolyásolja” kategóriát, itt az átlag 3,19, szórás 0,631.

Teljes mintán (N=572) így az átlag 3,53 (0,888 szórással).[91]</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,098 vagyis nincsen különbség a két fázis között. Azonban ha azokat nézzük csak, akik ismerik is a vevőiket vagy vannak vevőik (N=330) akkor a szignifikancia szint 0,041 vagyis</td></tr>
</table>

[90] A csoportok összehasonlításánál ANOVA számítása esetén a variancia homogenitás nem teljesül, de az eredmények (p=0,05 mellett) szignifikánsak. A Welch teszt (robosztusabb, nem érzékeny a varianciahomogenitásra) szerint van összefüggés a vevőismeret és az ötletek megszületése között.

[91] A csoportok összehasonlításánál ANOVA számítása esetén a variancia homogenitás nem teljesül, de az eredmények (p=0,05 mellett) szignifikánsak. A Welch teszt (robosztusabb, nem érzékeny a varianciahomogenitásra) szerint van összefüggés a vevőismeret és az ötletek megvalósítása között, jóllehet az összefüggés egy árnyalattal kisebb, mint az ötletek megszületésekor.

<table>
<tr><td>kategória</td><td colspan="2">igenis különbözőképpen hat a vevő ismerete az ötlet megszületésére (azt jobban serkenti) mint a megvalósítására.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma[92] = 0,868 (Approx. sig < 0,05). Csak azon a részmintán, akik ismerik a vevőkört (N=330) Gamma = 0,825 (Approx. sig < 0,05) Eszerint mindkét esetben erős azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Versenytárs ismerete (nagyon gyenge pozitív befolyás)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Konkurencia ismerete (N=572):

• 321 fő (56,1%) ismeri
• 155 fő nem ismeri (27,1%)
• 96 fő ítélte úgy, hogy nincsenek versenytársai (16,8%)

Ismeret mértéke (N=321) 5 fokozatú skálán:

• átlagosan 3,49 közepesnél kicsivel erősebb mértékben ismerik a cégük versenytársait (szórás 0,912) leggyakoribb válasz (módusz): 3 erősségű

Honnan szereznek leginkább információkat a vállalatuk konkurenciájáról (N=321):

• személyes ismeret: 103 fő (18,0%)
• értékesítőkön keresztül: 57 fő (10%)
• üzleti jelentésekből: 68 fő (11,9%)
• döntéstámogató rendszeren keresztül: 7 fő (1,2%)
• média: 67 fő (11,7%)
• egyéb: 19 fő (3,3%) főleg a fenti összes, szóbeszéd, pletyka, internet, állásbörze, pályázat, a személyes ismeret kategória</td><td>Azok körében, akik ismerik a versenytársaikat (N=321): Jóllehet a leggyakoribb válasz (módusz) a „nem befolyásolja” (141 fő) lett, de ha kis mértékben is, de serkentőnek ítélte 159 fő, visszafogónak csupán 21 fő. Az átlag 3,61 (szórás: 0,912).

Azok, akik nem ismerik vagy nincsenek versenytársaik (N=251) inkább jelölték meg a „nem befolyásolja” kategóriát, itt az átlag 3,04 és az ettől való négyzetes átlagos eltérés (szórás): 0,445.

Teljes mintán (N=572) így az átlag 3,36 (0,769 szórással).

A versenytárs ismerete kevésbé befolyásolja a kreativitást, talán abból is inkább az ötletelésben segít.</td><td>Azok körében, akik ismerik a konkurenciát (N=321): a tipikus válasz (módusz) a „nem befolyásolja” (155 fő) lett, de ha kis mértékben is, de serkentőnek ítélte 169 fő, visszafogónak csupán 17 fő. Az átlag 3,60 (szórás: 0,90).

Azok, akik nem ismerik vagy nincsenek versenytársaik (N=251) inkább jelölték meg a „nem befolyásolja” kategóriát, itt az átlag 3,05, szórás 0,445.

Teljes mintán (N=572) így az átlag 3,35 (0,784 szórással).

Az ötleteket a versenytársaktól függetlenül is megvalósítják.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,537 vagyis nincsen különbség a két fázis között. Ha azokat nézzük csak, akik ismerik a konkurenciát (N=321) akkor a szignifikancia szint 0,368 ugyan csökken a szignifikancia szint, de a H0 hipotézis teljesül vagyis a két fázis között nincsen jelentős különbség, ezt igazolja a magas asszociáció is.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,924 (Approx. sig < 0,05). Csak azon a részmintán, akik ismerik a vevőkört (N=321) Gamma = 0,916 (Approx. sig < 0,05) mindkét esetben erős azonos irányú együttmozgás figyelhető meg, vagyis a konkurencia ismerete ugyanolyan mértékben és irányban hat (vagy inkább nem hat) az ötletre, mint annak megvalósítására.</td></tr>
</table>

[92] Számítottunk Cramer féle V-t és Kendall tau b és c mutatókat, ezen számítási módszerekkel egy árnyalattal kisebb értékek jönnek ki.

<table>
<tr><th colspan="3">Szervezeti forma és méret (további számításokat igényel)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Szervezet formája:
lineáris (egyvonalas, hierarchikus) 110 fő (19,2%)
funkcionális (feladatok szerint különülnek el az egyes egységek) 224 fő (39,2%)
divíziók vannak (terület vagy projekt szerint különül el) 132 fő (23,1%)
mátrix, 65 fő (11,4%)
laza, kötetlen struktúra 41 fő (7,2%)
mérete:
lapos (maximum három hierarchia vagy döntési szint) 278 fő (48,6%)
Magas (négy vagy több hierarchia szint) 294 fő (51,4%)</td><td>A legtipikusabb válasz (módusz = 3, 297 fő) az volt, hogy a szervezeti forma nem befolyásolja a kreativitást, azonban az átlag gyengén, de a visszafogó hatás irányába (145 fő) mozdult el (átlag 2,97 szórás 0,995).</td><td>Az ötletek megvalósítását enyhén (átlag 2,94, szórás =1,046), de visszafogja a szervezeti forma (természetesen a későbbiekben vizsgálni fogjuk melyik forma hogyan hat) 160 fő, a legtipikusabb válasz (módusz = 3) a középső volt.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,267 vagyis nincsen különbség a két fázis között.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,919 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Szervezeten belüli versengés (további számításokat igényel)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Szervezeten belüli versengés mértéke (N=572)
egyáltalán nincsen verseny: 101 fő
közepes vagy annál gyengébb mértékű 84,1%
Legtipikusabb válasz: nagyon enyhe (1)
átlag:1,98 erősségű
átlagtól való négyzetes átlagos eltérés: 1,473</td><td>A legtipikusabb válasz (módusz = 3, 286 fő) az volt, hogy a szervezeten belüli verseny nem befolyásolja a kreativitást, azonban az átlag gyengén, de a serkentő hatás irányába (192 fő) mozdult el (átlag 3,20 szórás 0,921).</td><td>Az ötletek megvalósítását ennél is kisebb átlagos mértékben serkenti a verseny (átlag 3,16, szórás =0,906), a legtipikusabb válasz (módusz = 3) a középső volt.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,065 vagyis nincsen különbség a két fázis között.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,869 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Szervezeten belüli szabályozás (visszafogja a kreativitást)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Szervezeten belüli szabályozás mértéke (N=572)
egyáltalán nincsenek szabályok: 12 fő
közepes vagy annál erősebb mértékű 65,7%
Legtipikusabb válasz: erős szabályozás (4)
átlag: 3,12 erősségű
átlagtól való négyzetes átlagos eltérés: 1,351</td><td>Itt is a tipikus válasz a középső volt 237 fő esetében (módusz = 3), de 206 fő érezte úgy, hogy valamilyen mértékben visszafogják a szabályok az ötleteik megszületését, az átlag 2,81, szórás 1,023.</td><td>Itt mintegy 227 fő ítélte meg úgy, hogy visszafogja az ötlete megvalósítását a szervezeten belüli szabályozás, a módusz itt is a 3-as volt, az átlag 2,75 és a szórás pedig 1,046.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,010 vagyis a szabályok a megvalósítást jobban visszafogják, mint az ötleteket.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,908 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="3">Feladatkör egyértelmű ismerete (enyhén serkenti a kreativitást)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Mennyire érezték egyértelműnek a saját feladatkörüket a válaszadók? (N=572)
egyáltalán nincsen tisztában a feladatkörével: 5 fő
legtipikusabb válasz: pontosan lehatároltnak érzi, módusz = 5
átlagos érték: 3,905
szórás:1,219</td><td>A feladatkör ismerete átlagosan enyhén serkentőleg hat az ötletek megszületésére (281 fő érezte így), de a leggyakoribb válasz a „nem befolyásolja” volt. Átlag 3,47, szórás: 1,098</td><td>Az ötletek megvalósítását, ha kismértékben is, de serkenti 278 fő szerint a feladatkörének ismerete, a módusz 3, átlag 3,45 és az ettől való átlagos négyzetes eltérés: 1,102.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,311, vagyis nincs eltérés abban, hogy a feladatkör ismerete másként hatna az ötletgenerálásra, mint annak megvalósítására.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,938 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Hatáskör egyértelmű ismerete (kismértékben serkenti a kreativitást)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Mennyire képesek lehatárolni a hatáskörüket a válaszadók? (N=572)
egyáltalán nincsen hatásköre: 18 fő
legtipikusabb válasz: pontosan lehatároltnak érzi, módusz = 5
átlagos érték: 3,65
szórás:1,408</td><td>A hatáskör mértéke a gondolatok megszületését átlagosan nagyon enyhe mértékben serkenti átlag 3,24 szórás 1,030. A tipikus válasz azonban 3 volt itt is, vagyis nincsen befolyásoló hatása.</td><td>Az ötletek megvalósításában serkentőleg hat 221 fő szerint (átlag 3,22), ugyanakkor a vélemények jobban szóródnak (1,108).</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,126, vagyis nincs eltérés abban, hogy a hatáskör másként hatna az ötletgenerálásra, mint annak megvalósítására.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,955 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Információ megosztás formája (további elemzést igényel)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">A vállalaton belüli információ megosztás legjellemzőbb formája (N=572)
megbeszélések, értekezletek 215 fő (37,6%)
formális úton, írásban 104 fő (18,2%)
formális úton, szóban (kétirányú kommunikáció) 105 fő (18,4%)
vezetői utasítás formájában (egyirányú) 97 fő 17 %
informális csatornákon keresztül 31 fő (5,4%)
egyéb 20 fő (3,5%) válaszok leggyakrabban arra utaltak, hogy egyedül dolgozik a megkérdezett, nem kell megosztania az információkat vagy a fentiek keveréke jellemző</td><td>Az ötletek generálásában az információ megosztás enyhén serkentőleg hat (átlag 3,32 ettől való négyzetes átlagos eltérés 1,072). A módusz azonban itt is a 3.</td><td>Az információ megosztás átlagolt hatása a megvalósítási szakaszban 3,29, szórás 1,086; de a tipikus válasz itt is az volt, hogy nincsen befolyásoló hatása.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,204 vagyis nincs eltérés abban, hogy a hatáskör másként hatna az ötletgenerálásra, mint annak megvalósítására.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,913 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="3">Kreativitás tudatos serkentése (hatásos)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Kreativitás növelésére való törekvés (N=572):

• van 316 fő szerint (55,2%)
• nincsen 256 fő (44,8%)

A törekvés mértéke (N=316):

• átlagosan 3,73 közepesnél kicsivel erősebb mértékűnek érzik ezt a törekvést szórás 0,902, a módusz 3

Leginkább milyen módszereket alkalmaznak a kreativitás serkentésére? (N=316, de több választás lehetséges):

• tréningek: 114 fő
• ötletbörzék: 85 fő
• külső szakemberek bevonása pl. coach: 60 fő
• döntéstámogató rendszerek bevezetése: 23 fő
• berendezéssel, ergonómiával : 47 fő
• arculati, PR eszközökkel : 37 fő
• ötletdobozokkal: 45 fő
• anyagi motivációval (pénzbeli jutalom): 96 fő
• erkölcsi motivációval, kitüntetésekkel : 75 fő
• nem tudom: 20 fő
• egyéb: 8 fő, itt főleg belső intrinzik motivációs eszközöket adtak meg</td><td>A teljes minta (N=572) átlagos vélekedése nagyon kismértékű serkentő hatás (átlag 3,13; szórás1,192) de a leggyakoribb válasz a 3-as volt.

Azonban ha csak azoknak a véleményeit tekintjük (N=316), akik véleménye szerint a cégük törekedik a kreativitás növelésére a leggyakoribb válasz (módusz = 4) a kismértékben serkentő hatás volt (átlag 3,89; szórás 0,839).</td><td>A teljes mintán (N=572) a leggyakoribb válasz (módusz) a nem befolyásoló volt, az átlagos vélekedés árnyalatnyival magasabb ennél (átlag 3,09; szórás 1,20). Ellenben azon részmintán, ahol törekednek a kreativitás serkentésére (N=316) a módusz 4, az átlagos vélekedés itt is a kismértékben serkentő felé húz (3,89), az ettől való négyzetes átlagos eltérés 0,839 egységnyi.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,013 vagyis van szignifikáns eltérés a kreativitás két fázisa között. Azonban ha azokat nézzük csak, akiknél tudatos a kreativitás serkentése (N=316) akkor a szignifikancia szint 0,061 nem hat másként a kreativitás tudatos serkentése az ötlet megszületésére mint a megvalósítására, vagyis ugyanúgy serkenti mindkét szakaszt.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma= 0,970 (Approx. sig < 0,05). Csak azon a részmintán, akiknél van kreativitásserkentés (N=316) Gamma = 0,940 (Approx. sig < 0,05) mindkét esetben erős azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Stressz mértéke (visszafogja a kreativitást)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Stressz mértéke (N=572)

• egyáltalán nincsen stressz: 8 fő
• legtipikusabb válaszadó jelentős mértékű stresszt érez, módusz 5
• átlagos érték: 3,11
• szórás:1,415 (eltérnek a vélemények)</td><td>A legtöbb válaszadónak (299 fő) visszafogja az ötletei megszületését az észlelt stressz mértéke (módusz 2) így az átlagos vélekedés (N=572) is a stressz kreativitást visszafogó hatásáról szól (átlag 2,49; szórás 1,061, N=572).</td><td>Mintegy 296 fő jelölte be e stressz negatív hatását az ötlet megvalósítása során (N=572), a módusz azonban a 3 volt, az átlag 2,49 itt is, és a szórás pedig 1,034.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,721, vagyis nincs eltérés abban, hogy a stressz eltérő mértékben hatna az ötletgenerálásra, mint annak megvalósítására.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,915 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="3">Határidők (inkább U alakú összefüggés)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Mennyire szorosak a határidők? (N=572)

• egyáltalán nincsenek határidők: 16 fő
• legtipikusabb válasz: szorosnak érzi (341 fő) a határidőket, módusz 4
• átlagos érték: 3,59
• szórás:1,290</td><td>Érdekes, hogy körülbelül ugyanannyian jelölték meg a határidő szorosságát serkentőnek (165 fő), mint visszafogónak (187 fő) a módusz itt is 3, az átlag azonban kicsivel alatta van 2,96 (szórás 1,083).</td><td>Itt is hasonlóak az arányok jóllehet a leggyakoribb válasz a 3 volt, 187 fő érezte a határidők szorosságának gátló hatását az ötlet megvalósításában és 171 fő pedig a serkentő hatást jelölte meg, átlag 2,98 (szórás 1,114)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,472, vagyis nincs eltérés abban, hogy a határidők szorossága másként hatnának az ötletgenerálásra, mint annak megvalósítására.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,928 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Iroda berendezése (további vizsgálatokat igényel)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Munkavégzés helye (N=572)

• saját, zárt iroda: 104 fő (18,2%)
• paravánnal elválasztott önálló asztal: 70 fő (12,2%)
• közös iroda több fővel együtt 228 fő (39,9%)
• egy nagy közös tér, nincsen elválasztva, a menedzsment és az adminisztráció együtt tevékenykedik: 68 fő (11,9%)
• nincsenek irodák, több asztal van, így mindig máshova ülhetek 26 fő (4,5%)
• otthonról dolgozom 19 fő (3,3%)
• egyéb: 50 fő (10,0%) többek között: üzlethelyiség, autó, műhely, tanterem…</td><td>Az iroda átlagosan nincsen hatással az ötletek megszületésére (módusz: 3) átlag 3,16 és az ettől való átlagos eltérés 1,047 egység. (N=572)</td><td>Az átlagos hatás a megvalósításra még kisebb 3,15 (módusz: 3) szórás 1,019. (N=572)

Persze ezek átlagos értékek további osztások szükségesek.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,667, vagyis nincs eltérés abban, hogy a munkavégzés helye másként hatna az ötletgenerálásra, mint annak megvalósítására.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,937 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Motivációs eszközök (további bontás szükséges)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Motivációs eszközök formája (N=572):

• anyagi (pénz, cafetéria) 286 fő (50%)
• erkölcsi (előléptetés, dicséret) 122 fő (21,3%)
• semmilyen 164 fő (28,7%)

Motivációs eszközök iránya (N=572):

• negatív (elbocsátás, megvonások): 119 fő (20,8%)
• pozitív 281 (49,1%)
• semmilyen: 172 fő (30,1%)</td><td>Mivel ellentétes válaszokból lehetett választani, így a hatások kiegyenlítették egymást, vagyis a válasz a semleges irányba tolódik el (módusz: 3), így az átlag 3,07, szórás 1,142.</td><td>Az ötletek megvalósításánál hasonló az átlagos vélemény 3,10 (szórás: 1,114), a leggyakoribb válasz itt is a 3.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,212, vagyis nincs eltérés az ötletgenerálási, mint annak megvalósításának szakaszában.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,929 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="3">Motivációs eszközök személyre szabottsága (hiánya visszafogja)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Milyen mértékben érzi személyre szabottnak a motivációs rendszert (N=572):

• egyáltalán nem 177 fő
• átlagos érték (ötös skálán) 2,8
• szórás: 1,615
• a leggyakoribb válasz 1-es erősségű</td><td>Az átlagos vélekedés az alacsony személyre szabottság miatt gyengébb, mint semleges átlag: 2,95, ettől való átlagos négyzetes eltérés: 1,004, de a módusz továbbra is 3.</td><td>Az ötletek megvalósításánál hasonló az átlagos vélemény 2,96 (szórás: 0,991), a leggyakoribb válasz itt is a 3.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,449, vagyis nincs eltérés az ötletgenerálási, mint annak megvalósításának szakaszában.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,976 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Közvetlen munkacsoport (enyhén serkent)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Közvetlen munkacsoport napi kapcsolattal (N=572):

• van 504 fő (88,1%)
• nincsen olyan, akikkel nap, mint nap együtt dolgozik 68 fő (11,9%)

Ha van, hány fővel dolgozik együtt (N=504)

• 5 fő alatt 182 fő (31,8%)
• 10 fő alatt 191 fő (33,4%)
• 30 fő alatt 94 fő (16,4%)
• 30-nál több 37 fő (6,5%)</td><td>Az ötletek megszületésekor (N=572) enyhe serkentő hatás az átlagos (átlag 3,36; szórás: 0,837), de a leggyakoribb válasz (módusz) még mindig a 3. Ez az érték enyhén emelkedik, ha csak azoknak a véleményét vesszük figyelembe, akiknek van napi kapcsolata a munkatársaival (N=504) itt az átlag 3,44 szórás 0,841 a módusz marad 3.</td><td>Az ötletek megvalósításánál az átlagos eredmény 3,35 a teljes csoportban (N=572) az ettől való eltérés (szórás) 0,843 a módusz 3. Ha szűkítjük a kört azokra, akiknek van napi munkatársi kapcsolata (N= 504) emelkedik az átlag 3,42-re (szórás 0,842) s tipikus válasz marad a 3.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,451, vagyis nincs eltérés az ötletgenerálási és annak megvalósításának szakaszában, és ez nem változik akkor sem, ha csak azokat vesszük figyelembe, akiknek van közvetlen munkacsoportja (N=504) Asymp.sig (kétoldali) = 0,490.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,928 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg, ez nem sokkal változik a szűkített vizsgálati csoport esetén (N=504) Gamma = 0,920.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="3">Utasítások száma (enyhén visszafog)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Hány helyről kaphat utasítást? (N=572):

• egy 143 fő (25%)
• kettő 186 fő (32,5%)
• három 128 (22,4%)
• négy 31 fő (5,4%)
• öt 9 (1,6%)
• több 75 (13,1%)</td><td>Az ötletek megszületésekor (N=572) enyhe visszafogó hatás az átlagos (átlag 2,88; szórás: 0,898), de a leggyakoribb válasz (módusz) még mindig a 3.</td><td>Az ötletek megvalósításánál az átlagos eredmény 2,84 a teljes csoportban az ettől való eltérés (szórás) 0,924 a módusz 3.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,036, vagyis van eltérés az ötletgenerálási, mint annak megvalósításának szakaszában az utasítások szempontjából. A megvalósítást jobban visszafogja, mint az ötleteket.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,921 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Közös siker érzete (enyhén serkent)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Siker esetén mennyire érzi közösnek azt (N=572):

• egyáltalán nem 80 fő
• átlagos érték (ötös skálán) 2,52
• szórás: 1,602
• a leggyakoribb válasz 2-es erősségű</td><td>Az átlagos vélekedés kicsivel erősebb serkentő hatást mutat, mint a semleges: 3,31, ettől való átlagos négyzetes eltérés: 0,853, de a módusz továbbra is 3.</td><td>Az ötletek megvalósításánál hasonló az átlagos vélemény 3,33 (szórás: 0,848), a leggyakoribb válasz itt is a 3.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,175, vagyis nincs eltérés az ötletgenerálási, és a megvalósítási szakaszban.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,964 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Munkacsoporton belüli hangulat (enyhén serkent)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Munkacsoporton belüli hangulat (N=572):

• formális, semleges 130 fő (22,7%)
• baráti, bizalmas 402 fő (70,3%)
• negatív hangulat és érzések uralkodnak 40 (7,0%)</td><td>Az átlagos vélekedés enyhe serkentő hatást mutat (átlag): 3,56, ettől való átlagos négyzetes eltérés: 1,153, de a módusz továbbra is 3.</td><td>Az ötletek megvalósításánál hasonló az átlagos vélemény 3,55 (szórás: 1,146), a leggyakoribb válasz itt is a 3.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,650, vagyis nincs eltérés az ötletgenerálási, illetve annak a megvalósítási szakaszában.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,979 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="3">Közvetlen vezető vezetői stílusa (enyhén serkent)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Közvetlen vezető vezetői stílusa (N=572):

• autokratikus, parancsoló 124 fő (21,7%)
• demokratikus, nyitott csapattag 300 fő (52,4%)
• nagyon laza, inkább kívülálló 72 fő (12,6%)
• nincsen közvetlen vezetőm 46 fő (8,0%)
• egyéb 30 fő (5,2%) de besorolható a fenti kategóriák valamelyikébe</td><td>Az átlagos vélekedés enyhe serkentőhatást mutat (átlag): 3,24, ettől való átlagos négyzetes eltérés: 1,173, de a módusz továbbra is 3.</td><td>Az ötletek megvalósításánál hasonló az átlagos vélemény 3,25 (szórás: 1,186), a leggyakoribb válasz itt is a 3.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,600, vagyis nincs eltérés az ötletgenerálás, mint annak a megvalósításának a szakaszában.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,963 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Számítástechnikai újítások bevezetése (enyhén serkent)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Milyen mértékben törekednek a számítástechnikai újítások bevezetésére (N=572):

• egyáltalán nem 47 fő
• átlagos érték (ötös skálán) 3,03
• szórás: 1,577
• a leggyakoribb válasz 5-s erősségű</td><td>Az átlagos vélekedés enyhe serkentő hatást mutat (átlag): 3,48, ettől való átlagos négyzetes eltérés: 0,962, de a módusz továbbra is 3.</td><td>Az ötletek megvalósításánál hasonló az átlagos vélemény 3,48 (szórás: 0,979), a leggyakoribb válasz itt is a 3.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eltérés a két kategória között: Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,740, vagyis nincs eltérés az ötletgenerálási, mint annak megvalósításának szakaszában.

Kapcsolat a két kategória között: teljes mintán (N=572) Gamma = 0,969 (Approx. sig < 0,05) határozott azonos irányú együttmozgás figyelhető meg.</td></tr>
</table>

26. táblázat A kérdőív statisztikai elemzése
Forrás: Saját szerkesztés

Több kérdésben alkalmaztunk ötfokozatú differenciálskálát, de bevezettünk egy hatodik fokozatot is, amelyben nulla az adott jelenség hiányát hívatott reprezentálni.

6.6.1.2. T1. vizsgálata a kreativitás szakaszaira vonatkozóan

H1: Összegezve feltételeztük, hogy az egyes tényezők hatása eltérő mértékű a kreativitás különböző szakaszaiban.

Sajnos ezt a hipotézist nem sikerült minden esetben igazolnunk. Szignifikáns különbségek (a fentebb bemutatott Wilcoxon próbával számítva) csupán négy esetben jöttek ki: (1) a vevők ismereténél (2) kreativitás tudatos szabályozásánál (3) a szervezeten belüli szabályozásnál és (4) az utasítások számánál; vagyis ezen esetekben a mért tényező (fenti négy) más mértékben hat az ötletgenerálásra, mint annak megvalósítására.

Jóllehet a kreativitás szakaszait el kell különítenünk egymástól és az egyes szakaszokat eltérően kell kezelni, azért nem feltétlenül kell, hogy a külső tényezők hatása teljesen (egymástól szignifikánsan) eltérő módon jelentkezzen az egyes szakaszokban. Mi a fókusz alapján kezeltünk két szakaszt, az ötletgenerálási szakaszban a fókusz az egyénen belülre esik, a megvalósítási szakaszban a környezeti tényezőkre. A vizsgált komponensek hatása így leginkább erősségében térhet el és nem pedig irányában. A hatások együttmozgását sikerült is igazolnunk, ami igazolja a legtöbb szakirodalmi feltevést. Amennyiben az innováció és kreativitás elkülönítésénél is a folyamat szakaszai szerinti elhatárolást követjük találkozhattunk olyan nézetekkel, amely szerint a kreativitás (kezdeti) szakaszra másként hat (akár ellentétesen) egy-egy komponens, mint az innováció (befejező) szakaszában. Ellentétes hatást ugyan nem találtunk, igaz igyekeztünk elhatárolni a kreativitást az innovációtól, mert feltételeztük, hogy az innováció az ötletmegvalósítási szakasz után következik. De a fenti négy esetben azonban volt szignifikáns eltérés. A vevők ismerete és a kreativitás tudatos serkentése, az első szakaszban járt statisztikailag igazolhatóan erősebb hatással a kreativitásra. Míg az utasítások növekvő száma és az erős szabályozás hatása a második szakaszban erősebb, vagyis jobban visszafogja a megvalósítást, mint az ötletelést.

Annak oka, hogy a többi esetben nem volt szignifikáns eltérés, amellett hogy feltételezzük valóban nincsen eltérés lehet még: egyfelől (a) módszertani hiba pl. nem egyértelmű megfogalmazás, túl sok kérdés másfelől (b) a válaszadók hozzáállása, mely szerint nem értelmezte a kérdéseket vagy automatikusan válaszolt, vagy elfárad a teszt kitöltésébe, de leginkább (c) az magyarázza a hipotézis elvetését, hogy egy-egy kérdésen belül további alkérdések szerepeltek, így az eredményekben sokszor egymásnak ellentétes kategóriákra adott válaszok összevontan jelentek meg. Ezért a következő részben a vizsgálatokat tovább folytatjuk, és értelemszerűen új hipotéziseket fogalmazunk meg.

H2: A kérdezett munkahelyi tényezők azonos irányban hatnak a kreativitás kezdeti (ötletelés) és végső (megvalósítás) szakaszában.

A két szakasz kapcsolatát teszteltük a választott Gamma mutatóval (ezzel egyidőben lefuttattuk a többi statisztikai módszert is, amelyek hasonló eredményeket hoztak). Minden esetben a Gamma mutató értéke erős pozitív egyhez közeli értéket adott és ez a kapcsolat mindenhol szignifikáns volt, amely alapján elmondhatjuk a kreativitás kezdeti és végső szakaszára azonos irányú és közel azonos erősségű hatással vannak a mért munkahelyi tényezők, vagyis az értékpárok nagy valószínűséggel konkordánsak.

6.6.1.3. T2. vizsgálata: az egyes környezeti tényezőkre vonatkozóan

Több esetben fentebb is jeleztük, hogy nincsen értelme a vizsgált tényezők összevont statisztikai elemzésének, itt az első és a második / harmadik oszlop közötti kapcsolatokat kezdtük el elemezni, mivel az első oszlopban többnyire kategorikus (nominális) válaszok

találhatóak, amelyek nem számszerűsíthetőek (nem metrikusak) az oszlopok közötti összefüggések többnyire kereszttábla elemzéssel vagy vegyes kapcsolatok esetén Mann-Whitney próbával (ekkor az egyik érték kategorikus változó) ellenőrizhetőek. Több esetben fogjuk alkalmazni a fentebb már megismert Wilcoxon próbát is. Megjegyezzük, hogy amennyiben metrikusnak tekintjük az 5 fokozatú szemantikus differenciál skálánkat, akkor ANOVA vizsgálatok is végezhetőek, de ezek a próbák érzékenyebbek, feltételük a normális eloszlás (Kolgomorov-Smirnov vagy Shapiro Wilk próbákkal) és a varianciahomogenitás (Levene teszttel), amit tesztelnünk kell. A tesztet le is futtattuk, és sajnos az előfeltételek nem teljesültek így az ANOVA használatát ki is zártuk. Igyekeztünk az eredményeket ábrákkal is szemléltetni. Ahol lehetséges a különböző csoportok válaszait ún. pókháló vagy sugárdiagrammal tettük szemléletesebbé, így nemcsak a csoportok válaszai hasonlíthatóak össze, de a kreativitás két fázisa is látványosan összevethető. Pókháló diagramoknál a legtöbb esetben adattranszformációt hajtottunk végre, a szemantikus differenciálskála öt fokozatához a következő értékeket rendeltük hozzá: nagymértékben visszafogja = - 1; kismértékben visszafogja = - 0,5; nem befolyásolja = 0; kismértékben serkenti = 0,5; nagymértékben serkenti = 1. Így a válaszok súlya átértékelődik (az átlagszámítás esetén az arányok megjelennek), hiszen kiesik a leggyakrabban adott középső fokozat, aminek értéke 0 lett, de a válaszok iránya jobban kirajzolódik. Ezzel még látványosabb, hogy inkább serkentő vagy inkább visszafogó hatással kell számolnunk az adott tényező tekintetében.

Az egyes esetekben megfogalmaztuk az előzetes hipotéziseinket, amelyek igazodnak a szakirodalmi anyagokhoz, illetve a kvalitatív elemzések válaszaihoz. Az egyes alhipotézisek számozása a kérdőíven alapuló sorrendet követi. Azonban a következőkben a szakirodalomban bemutatott logikai csoportosítás szerint haladunk. Minden esetben megfogalmazzuk a hipotézist, majd annak tesztelése következik.

– *A piac*

H3. A vevők ismerete jobban serkenti a kreativitást.

Akik ismerik a vevőiket átlagosan ezt a kreativitásra serkentőbbnek érezték, azoknál, akik nem ismerik a vevőiket. Azonban hogy ez valóban fennáll-e, azt statisztikailag is tesztelnünk kell, annak függvényében, hogy a szemantikus differenciál skálánkat metrikusnak kezeljük-e vagy sem végezhetünk parametrikus vagy nem parametrikus tesztelést. Mivel ez az első hipotézis a T2-n belül így ennek elemzése során mutatjuk be az alkalmazott módszertant is, illetve bizonyítjuk a választott statisztikai eljárást.

Ha *metrikusnak* vesszük az ötfokozatú skálánkat, akkor végezhetünk kétmintás t-próbát. A mintákat csoportosíthatjuk két független részmintára (kategorikus változónk lesz a vevőismerete), aszerint, hogy ismeri-e a vevőkört. Azonban ennek a parametrikus próbának feltétele (a) a varianciahomogenitás (Levene teszttel tesztelhető az SPSS-ben), habár az SPSS képes kezelni a t-próbát akkor is, ha a varianciahomogenitás nem teljesül, a (b) normális eloszlásnak feltétlenül meg kell lennie. Így a teszt elvégzése előtt normalitás vizsgálatot kell végeznünk, ehhez az SPSS-ben a Shapiro-Wilk vagy a Kolgomorov-Smirnov tesztek közül választhatunk. Meg kell jegyeznünk, hogy bizonyos esetekben a tesztek nélkül is tekinthető a nagy minta normális eloszlásúnak a centrális határeloszlás törvénye miatt. Annak ellenére, hogy mi igencsak nagy mintán dolgoztunk ebben a kérdésben a válaszok eloszlása nem követi az elvárt harang alakot. Ezt bizonyítja az alábbi normalitás vizsgálat is. Ehhez elsőként vegyük az első kérdésre adott azon válaszokat, amelyek a gondolat megszületésére utalnak:

Csoportosított statisztika

	Véleménye szerint ismeri-e Ön a vállalat vevőit?	Elemszám N	Átlag	Szórás	St. hiba
A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:	Igen	330	3,85	1,020	,056
	nem	174	3,14	,657	,050

27. táblázat Leíró statisztika H3
Forrás: Saját szerkesztés

Egybevontuk azokat, akik nem ismerik vevőiket vagy nincsen megítélésük szerint vevőkörük. Látható, hogy az átlagok eltérnek a két csoport tekintetében. Azonban, hogy ez az eltérés szignifikáns-e, ehhez két független mintás t próbát végeztünk:

Független mintás teszt

		Levene's Teszt		t-Teszt for Equality of Means						
									95% konfidencia intervallum határai	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-oldalú)	Átlagos eltérés	St. hiba	alsó	felső
A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:	Varianciahomogenitás	98,661	,000	8,320	502	,000	,711	,085	,543	,878
	Nem teljesül a varianciahomogenitás			9,465	482,442	**,000**	,711	,075	,563	,858

28. táblázat Variancia homogenitás vizsgálata
Forrás: Saját szerkesztés

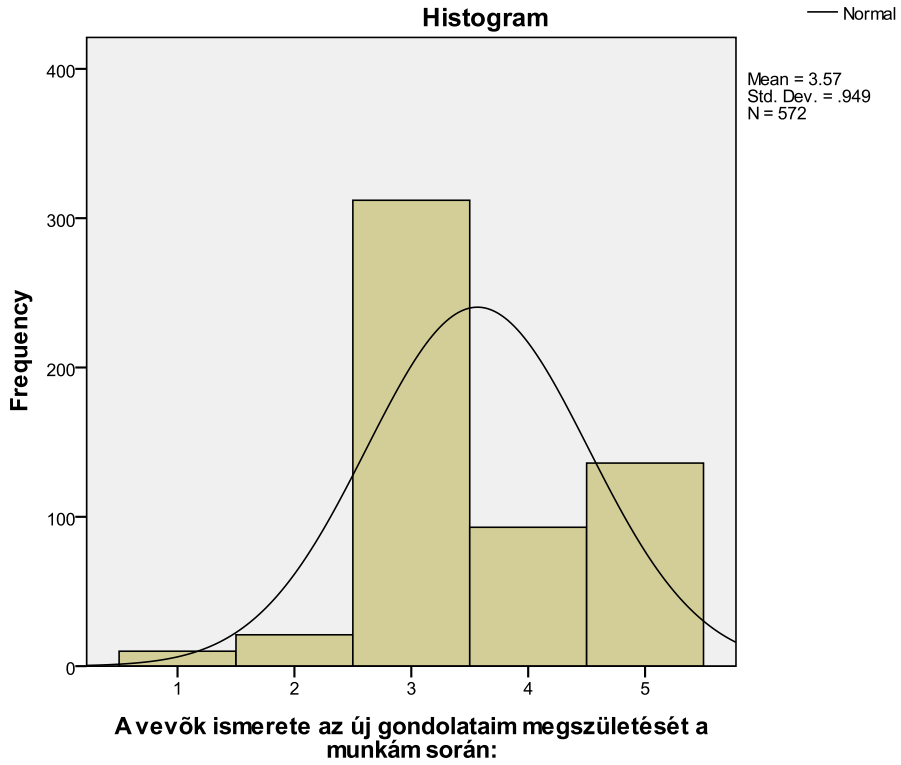
A variancia homogenitás nem teljesül, mert a Levene teszt szignifikancia szintje 0,05 alatti. Ilyenkor a második sorból olvasható ki az eredmény. Ez alapján a két csoport közötti szignifikáns eltérés van, ami elfogadható lenne, ha a normális eloszlás léte bizonyítható. Ezért elvégeztük a második feltétel vizsgálatát is, a normalitás vizsgálat eredménye a következő lett.

Normalitás teszt

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:	,324	572	,000	,801	572	,000

29. táblázat Normalitás vizsgálat
Forrás: Saját szerkesztés

Mindkét teszt eredménye (Shapiro-Wilk és Kolgomorov-Smirnov) arra mutat, hogy az adatok nem követnek normális eloszlást. Ezt bizonyítja az első szakasz válaszaiból készített hisztogram is.



18. ábra Normalitás vizsgálat hisztogramja
Forrás: Saját szerkesztés

Ezek hiányában lehetne ugyan adattranszformációt végrehajtani, de az ötös skála egyébként sem tekinthető folytonosnak, így az ezzel járó átalakítás statisztikailag félrevezető lehet. Maradnak a robosztusabb eljárások. A normális eloszlás hiányában ún. *nem parametrikus próbákat* végeztünk. A választásunk másik oka annak kérdésessége, hogy tekinthető-e az ordinális skálán mért ötfokozatú válasz metrikusnak. A két független mintás t próba helyett annak a nem parametrikus párja a Mann-Whitney próba végezhető. Innentől csak ezt a módszert alkalmazzuk, vagyis ezen esetben rangszámokkal számolunk, hasonlóan a Wilcoxon próbához, azonban itt egymástól jól elkülöníthető független csoportjaink vannak. Amennyiben itt a szignifikancia szintünk 0,05 alatti akkor szignifikáns eltérés van a két csoport között, mint jelen esetben is.

Rangösszeg próba

	Véleménye szerint ismeri-e Ön a vállalat vevőit?	Elemszám N	Rang átlag	Rangszámok összeg
A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:	Igen	330	289,05	95387,00
	nem	174	183,18	31873,00
	Összesen	504		
A vevők ismerete az új ötleteim megvalósítását a munkám során:	Igen	330	285,28	94142,50
	nem	174	190,33	33117,50
	Összesen	504		

Tesztek (a)

	A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:	A vevők ismerete az új ötleteim megvalósítását a munkám során:
Mann-Whitney U	16648,000	17892,500
Wilcoxon W	31873,000	33117,500
Z	-8,416	-7,555
Asymp. Sig. (2-oldalú)	,000	,000

a. Csoportképző ismérv: Véleménye szerint ismeri-e Ön a vállalat vevőit?

30. táblázat Nem parametrikus tesztek H3
Forrás: Saját szerkesztés

Ez alapján is elmondható, hogy nemcsak a kreativitás két szakasza tér el, a vevőkör ismeretének függvényében, de kimutathatóan (szignifikánsan) serkentőbb hatása van a kreativitás folyamatára a vevőkör ismeretének, mint nem ismeretének.

A másik kérdés, hogy arányban áll-e a vevők ismerete, annak a kreativitást serkentő mértékével, itt megkérdeztük, hogy milyen mértékben ismeri a vevőit ötfokozatú skálán mérve. Első körben készíthetünk kereszttáblákat, amelyekből kiolvasható, hogyan alakulnak a vevőkör ismeretének mértékében a kreativitás egyes szakaszai.

A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során: * Kérem ítélje meg milyen mértékben ismeri cége vevői körét? Kereszttábla elemzés

		Kérem ítélje meg milyen mértékben ismeri cége vevői körét?					Összesen
		1	2	3	4	5	
A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:	Nagy mértékben visszafogja	0	0	0	6	1	7
	Kis mértékben visszafogja	0	1	6	6	1	14
	Nem befolyásolja	2	6	44	40	24	116
	Kis mértékben serkenti	1	1	24	35	17	78
	Nagy mértékben serkenti	0	2	20	57	36	115
Összesen		3	10	94	144	79	330

A vevők ismerete az új ötleteim megvalósítását a munkám során: * Kérem ítélje meg milyen mértékben ismeri cége vevői körét? Kereszttábla elemzés

		Kérem ítélje meg milyen mértékben ismeri cége vevői körét?					Összesen
		1	2	3	4	5	
A vevők ismerete az új ötleteim megvalósítását a munkám során:	Nagy mértékben visszafogja	0	0	0	5	0	5
	Kis mértékben visszafogja	0	1	6	8	1	16
	Nem befolyásolja	2	4	52	41	24	123
	Kis mértékben serkenti	1	4	22	44	21	92
	Nagy mértékben serkenti	0	1	14	46	33	94
Összesen		3	10	94	144	79	330

31. táblázat Kereszttábla elemzés H3
Forrás: Saját szerkesztés

Ezen táblákból is látható, hogy akik jobban ismerik a vevőiket erősebb serkentő hatást éreznek, hiszen a vevőkör ismeretének mértékével nő annak a kreativitás serkentésére gyakorolt mértéke is. Azért, hogy számszerűsítsük is ezt a kapcsolatot, további statisztikai vizsgálatokat kell végeznünk.

Az ordinális (sorrendi) skálák közötti kapcsolat erősségének mérésére sztochasztikus vizsgálatokat végeztünk, ezek alapján megállapítható, hogy a kapcsolat ugyan szignifikáns és pozitív irányú, de sajnos elég gyenge (a fentebb is használt Gamma mutató értéke csupán 0,318 illetve 0,265). Az érték akkor is gyenge, ha a szemantikus differenciál skálánkat nominális vagy intervallum skálaként kezeljük.

		Érték	Asymp. St. Hiba	Approx. T	Approx. Sig.	Érték	Asymp. St. Hiba	Approx. T	Approx. Sig.
Nominális	Phi	,340			,001	,298			,022
	Cramer's V	,170			,001	,149			,022
Ordinális	Kendall's tau-b	,220	,043	5,053	,000	,183	,045	4,066	,000
	Kendall's tau-c	,188	,037	5,053	,000	,156	,038	4,066	,000
	Gamma	,318	,061	5,053	,000	,265	,064	4,066	,000
	Spearman Korreláció	,255	,050	4,784	,000	,211	,052	3,906	,000
Intervallum	Pearson's R	,234	,047	4,357	,000	,192	,049	3,541	,000
Esetek száma		330				330			
Skála típusok	Mutató	A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:				A vevők ismerete az új ötleteim megvalósítását a munkám során:			

32. táblázat Sztochasztikus vizsgálat
Forrás: Saját szerkesztés

Megkérdeztük azt is, hogy honnan ismeri a vevőit. A vevőismeret forrása is hatással lehet a kreativitás folyamatára. Ez esetben is megtekintjük, hogy ennek van-e hatása a kreativitás serkentésére. Mivel egy kategorikus változó (nominális vagy nem metrikus) skála és egy szemantikus differenciál skála kapcsolatát vizsgáljuk első körben itt is kereszttáblát készítettünk, ami csak tájékoztató jellegű, a kapcsolat meglétének és erősségének teszteléséhez sztochasztikus mérőszámokat kell használnunk. Hogy mivel számosítunk, függ attól, hogyan kezeljük a szemantikus differenciál skálánkat. A kapcsolat erősségének kvantifikálására, akkor választjuk a Cramer és a Pearson mutatókat, ha asszociációs kapcsolatot szeretnénk mérni, ilyen esetben mindkét változónkat minőségi ismérvként kezeljük. Ha azonban ordinális (metrikus) skálaként kezeljük a preferencia skálát, akkor vegyes kapcsolattal dolgozunk, amelynek mérésére az eta mutatót használjuk. Most mindkettőt megtesszük.

A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során: * Kérem jelölje meg, hogy a vállalat vevőiről honnan szerez leginkább információkat? Kereszttábla elemzés

		Kérem jelölje meg, hogy a vállalat vevőiről honnan szerez leginkább információkat?					Összesen
		Személyes ismeret	Értékesítő kön keresztül	jelentések formájába n	pl. CRM tekintheti meg	Egyéb	
A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:	Nagy mértékben visszafogja	4	2	1	0	0	7
	Kis mértékben visszafogja	7	4	3	0	0	14
	Nem befolyásolja	52	22	25	9	8	116
	Kis mértékben serkenti	50	12	6	5	5	78
	Nagy mértékben serkenti	78	16	8	6	7	115
Összesen		191	56	43	20	20	330

33. táblázat Kereszttábla elemzés H3
Forrás: Saját szerkesztés

A kapcsolat erőssége számosítható Cramer illetve Pearson féle mutatókkal. De itt nem találtunk szignifikáns kapcsolatot, Pearson féle Chi négyzet esetén az aszimptotikus (kétoldalú) szignifikancia szint 0,083, de a Cramer féle V mutatóra is ilyen szignifikancia szint jött ki, vagyis az értékek nem szignifikánsak. Maguk a mutatók is -0,2 körüli értéket adtak - így ha lenne is- csak nagyon gyenge kapcsolatot lehetne kimutatni.

A kreativitás másik vizsgált szakaszában mindez hasonlóan alakul:

A vevők ismerete az új ötleteim megvalósítását a munkám során: * Kérem jelölje meg, hogy a vállalat vevőiről honnan szerez leginkább információkat? Kereszttábla elemzés

		Kérem jelölje meg, hogy a vállalat vevőiről honnan szerez leginkább információkat?					Összesen
		Személyes ismeret	Értékesítőkön keresztül	jelentések formájában	pl. CRM tekintheti meg	Egyéb	
A vevők ismerete az új ötleteim megvalósítását a munkám során:	Nagy mértékben visszafogja	1	3	1	0	0	5
	Kis mértékben visszafogja	11	4	1	0	0	16
	Nem befolyásolja	50	23	29	10	11	123
	Kis mértékben serkenti	61	12	7	6	6	92
	Nagy mértékben serkenti	68	14	5	4	3	94
Összesen		191	56	43	20	20	330

34. táblázat Kereszttábla elemzés H3
Forrás: Saját szerkesztés

Itt is ugyan szignifikáns (asymp. sig 0,05 alatti), de nagyon gyenge negatív irányú kapcsolat van (Cramer V = - 0,183).

Azonban ha a fenti gondolatmenetet folytatva abból indulunk ki, hogy a preferencia skálánk ordinális és ezt metrikus adatként kezeljük, akkor ún. vegyes kapcsolatot kell mérnünk ún. Eta mutatóval.

Jelentés

Kérem jelölje meg, hogy a vállalat vevőiről honnan szerez leginkább információkat?		A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:	A vevők ismerete az új ötleteim megvalósítását a munkám során:
Személyes ismeret	Átlag	4.00	3.96
	Elemszám (N)	191	191
	Szórás	1.010	.948
	Csoport medián	4.12	4.05
Értékesítőkön keresztül	Átlag	3.64	3.54
	Elemszám (N)	56	56
	Szórás	1.086	1.111

	Csoport medián	3.65	3.54
Összefoglalt üzleti jelentések formájában	Átlag	3.40	3.33
	Elemszám (N)	43	43
	Szórás	.955	.808
	Csoport medián	3.32	3.28
Valamilyen döntéstámogató rendszeren keresztül pl. CRM tekintheti meg	Átlag	3.85	3.70
	Elemszám (N)	20	20
	Szórás	.875	.801
	Csoport medián	3.79	3.63
Egyéb	Átlag	3.95	3.60
	Elemszám (N)	20	20
	Szórás	.887	.754
	Csoport medián	3.92	3.53
Összesen	Átlag	3.85	3.77
	Elemszám (N)	330	330
	Szórás	1.020	.968
	Csoport medián	3.89	3.77

35. táblázat Leíró statisztika H3
Forrás: Saját szerkesztés

Ezen csoportosításból már sejthető némi eltérés, ami abból adódik, hogy honnan ismeri a válaszadó a vevőit. Látható például, hogy a legmagasabb átlagos serkentő érték a személyes kapcsolat esetén jött ki. De hogy valóban szignifikáns eltérések vannak-e az egyes csoportok között, azt az eta mutató értéke adja:

Kapcsolat mértéke

	Eta	Eta négyzet
A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során: * Kérem jelölje meg, hogy a vállalat vevőiről honnan szerez leginkább információkat?	.215	.046
A vevők ismerete az új ötleteim megvalósítását a munkám során: * Kérem jelölje meg, hogy a vállalat vevőiről honnan szerez leginkább információkat?	.251	.063

36. táblázat Vegyes kapcsolat mérése H3
Forrás: Saját szerkesztés

A mutató értelmezése nem túl erős kapcsolatot mutat. Az eta mutató négyzetes formája sokkal beszédesebb, eszerint az, hogy honnan ismeri a vevőit a válaszadó, 4,6%-ban magyarázza az

ötletek születését vagy a másik esetben 6,3%-ban magyarázza az ötletek megvalósításának szóródását.

Az SPSS-ben ez a vizsgálat automatikusan készít ANOVA elemzést is, ami megmutatja, hogy valóban szignifikáns-e a csoportok közötti eltérés, de mint fentebb bemutattuk jelen esetben nem használhatunk ANOVA elemzéseket (a normális eloszlás hiánya miatt) csak annak nemparametrikus párját a Kruskal Wallis próbát. Ezt külön lefuttattuk, és szignifikáns eltéréseket találtunk a csoportok között.

Tesztek[a,b]

	A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:	A vevők ismerete az új ötleteim megvalósítását a munkám során:
Chi-Négyzet	16.605	22.465
df (szabadságfok)	4	4
Asymp. Sig.	.002	.000

a. Kruskal Wallis Teszt

b. Csoportképző ismérv: Kérem jelölje meg, hogy a vállalat vevőiről honnan szerez leginkább információkat?

37. táblázat Kruskall-Wallis próba H3
Forrás: Saját szerkesztés

A Kruskal Wallis próba H0 hipotézise, hogy nincsen szignifikáns különbség a csoportok között, jelen esetben p = 0,05 mellett, ezt el kell vetnünk, vagyis szignifikánsan eltér a kreativitást serkentő hatás a vevőkör ismeretének forrása alapján.

A H3 hipotézisünk így teljesül, vagyis a vevőkör ismerete serkentő hatással van a kreativitásra. Ráadásul, ahogyan fentebb is láttuk a vevőkör ismerete eltérő mértékben hat a kreativitás különböző szakaszaiban, az eredményeket tekintve elmondható, hogy az ötletek megszületését jobban serkenti, mint azok megvalósítását (az eltérés szignifikáns). Sőt elmondható, hogy a válaszadók szerint a kreativitást leginkább a személyes kapcsolat serkenti.

A további hipotézisek vizsgálata nem ilyen kimerítő, csak a választott módszer eredményeit és azok értelmezését mutatjuk be, a statisztikai táblák a VI. számú mellékletbe kerültek.

H4: A versenytársak ismerete serkenti a kreativitást.

Ebben az eseten ugyanúgy jártunk el, mint az előző hipotézisnél, csak itt már nem végzünk normalitás vizsgálatot. Így itt csak az eredményeket közöljük. Eszerint a nemparametrikus Mann-Whitney teszt eredménye alapján szignifikáns eltérés van aközött (asymp. sig (kétoldalú) 0,05 alatti), hogy ismeri-e a versenytársait vagy sem és ez igaz az ötletgenerálásra és megvalósításra vonatkozóan egyaránt. Vagyis a versenytárs közvetlen ismerete segíti a kreativitás két vizsgált szakaszát. A versenytársak közvetlenebb ismerete fokozza a megkérdezettek kreativitását.

Mindkét szakasznál szignifikáns összefüggést találtunk a konkurenciaismeretével (asymp. sig. kétoldalú 0,05 alatti), de mértéke viszonylag alacsony (Spearman féle korreláció értéke első esetben 0,324 második esetben 0,314, a Pearson féle R sem tér el ettől 0,290 és 0,294, a

fentebb bemutatott Gamma ennél árnyalattal magasabb 0,407 és 0,413). Mivel mindkét változót ordinális preferencia skálák segítségével mértük, itt bármelyik mutatót választhatjuk, eltérés csak abban lehet, hogyan sztenderdizáljuk az adatokat. De mindegyik azt mutatja, hogy minél jobban ismerik a válaszadók a konkurenciát annál jobban érzik annak kreativitást serkentő hatását. Itt is elvégezhetjük a vegyes kapcsolatra vonatkozó sztochasztikus kapcsolat vizsgálatát, amely az eta mutatóval jellemezhető. Ekkor a vizsgálat arra irányul, hogy az ismeret formájának van-e hatása a kreativitásra. Az első esetben az Eta értéke = 0,151, ennek négyezet pedig 0,023, amely szerint ez a kapcsolat nagyon gyenge (a konkurencia ismerete mintegy 2,3%-ot magyaráz meg az ötletmegszületésének teljes szórásnégyzet összegéből, vagyis igen kicsi százalékban magyarázza azt.) A második esetben pedig 3,1%-ban magyarázza az ismeret forrása az ötletmegvalósítását. (eta = 0,176).

Az, hogy honnan ismeri a konkurenciát, ugyancsak befolyással lehet a kreativitásra, nézzük az eredményeket a következő kereszttáblákban:

A konkurencia ilyenfokú ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során: * Kérem jelölje meg, hogy a vállalat konkurenciáiról honnan szerez leginkább információkat! Kereszttábla elemzés

		Kérem jelölje meg, hogy a vállalat konkurenciáiról honnan szerez leginkább információkat!						Összesen
		Személyes ismeret	értékesítők ön keresztül	t üzleti jelentések formájában	rendszeren keresztül pl.CRM	Média	Egyéb	
A konkurencia ilyenfokú ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:	Nagy mértékben visszafogja	0	2	1	0	0	2	5
	Kis mértékben visszafogja	6	2	5	0	3	0	16
	Nem befolyásolja	37	25	34	2	38	5	141
	Kis mértékben serkenti	33	19	14	4	18	7	95
	Nagy mértékben serkenti	27	9	14	1	8	5	64
Összesen		103	57	68	7	67	19	321

A konkurencia ilyenfokú ismerete az ötleteim megvalósítását a munkám során: * Kérem jelölje meg, hogy a vállalat konkurenciáiról honnan szerez leginkább információkat! Kereszttábla elemzés

		Kérem jelölje meg, hogy a vállalat konkurenciáiról honnan szerez leginkább információkat!						Összesen
		Személyes ismeret	értékesítők ön keresztül	jelentések formájába	rendszeren keresztül	Média	Egyéb	
A konkurencia ilyenfokú ismerete az ötleteim megvalósítását a munkám során:	Nagy mértékben visszafogja	1	2	1	0	0	1	5
	Kis mértékben visszafogja	7	1	4	0	0	0	12
	Nem befolyásolja	37	29	38	1	43	7	155
	Kis mértékben serkenti	30	18	13	4	15	5	85
	Nagy mértékben serkenti	28	7	12	2	9	6	64
Összesen		103	57	68	7	67	19	321

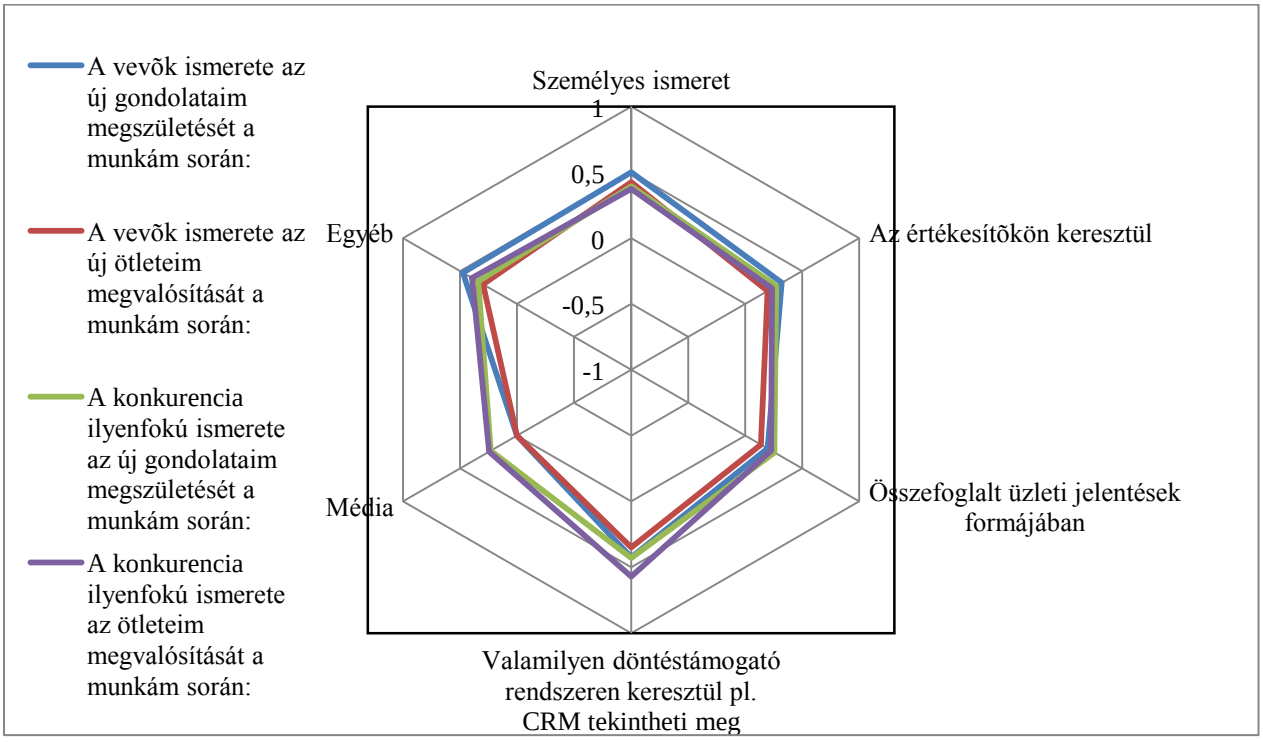
38. táblázat Kereszttábla elemzés H4
Forrás: Saját szerkesztés

Minden mutatónál találunk szignifikáns kapcsolatot, a Pearson féle Chi négyzetek 0,05 közeliek, de alatta maradnak. A többi mutató mint a Gammák vagy a Spearman féle mutató illetve a Cramer féle V egyik esetben sem szignifikáns, és igen gyenge kapcsolatot is mutatna,

ha elfogadható is lenne. Itt is végeztünk vegyes kapcsolatra vonatkozó vizsgálatot is, ami alapján az eta négyzet az első szakaszban 0,017 a második esetben 0,027. Az eltérés a konkurenciaismeret függvényében pedig a Kruskal Wallis teszt szerint szignifikánsnak tekinthető (Asymp. sig = 0,036).

Összességében elmondható, hogy a H4 hipotézisünk is teljesül, vagyis a konkurencia ismerete is serkentő hatással van a kreativitásra. Ez a kapcsolat szignifikáns, de gyengébb, mint az előző hipotézis esetében. Ezt majd igazolja a későbbi eredmény is, vagyis a vevőkör ismerete erősebb hatással lesz a kreativitásra, mint a versenytársak ismerete, és az ötletek inkább jönnek az előbbi, mint az utóbbi kapcsolatrendszerből. A könnyebb áttekinthetőség kedvéért ún. pókháló vagy sugár diagrammon ábrázoljuk a kapott eredményeket. A 19. ábra a H3 és a H4 hipotézis eredményeit együttesen mutatja be, az eredményeket a fent leírt adattranszformáció után vetítettük ki.

A vállalat környezetének ismeretét összefoglalhatjuk a következő sugár diagramban:



19. ábra A piac ismeretének hatása a kreativitásra
Forrás: Saját szerkesztés

Itt már a transzformált értékekkel számoltunk számtani átlagokat és azokat ábrázoltuk, a 0 alatti értékek negatív (visszafogó) hatást mutatnak, a pozitív 0 felettiek pedig serkentő hatást. Érdekes eltérés a vevőkör és a versenytárs ismeretében a média esetén fedezhető fel. A médiában megjelenő versenytársakról szóló hír erősebb hatással jár, hiszen a vevőkör esetében ez a hatás nem is jelentkezik.

A külső környezet vizsgálata után áttérünk a szervezeti forma hatásának vizsgálatára.

– *A szervezet*

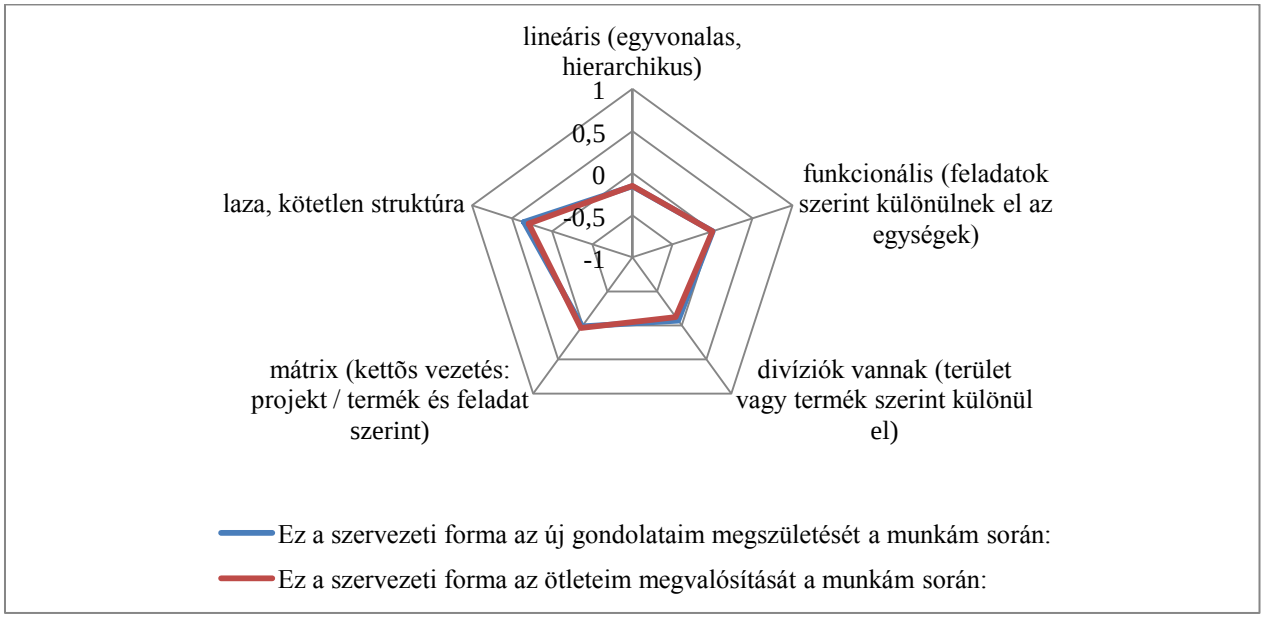
H5: Azok a szervezetek, amelyek kevésbé hierarchikusak, laposabbak nagyobb mértékben serkentik a kreativitást.

Már a hipotézis is mutatja, hogy itt is két kérdést sűrítettünk egy elemzésbe, mert nemcsak a szervezeti formát, de a hierarchia fokokat is vizsgáltuk. A válaszadók munkahelyei megoszlottak, igazán egyik szervezeti forma sem volt túlsúlyban, a funkcionális szervezeti forma volt az egyetlen, ahol a részminta mérete 100 fő feletti. Természetesen a szervezeti formát meghatározza a szervezet mérete is. Érdekes, hogy vannak olyan egyéni vállalkozók, akik önmagukban létesítenek mátrix szervezetet, ezt a hibát figyelembe vettük és a későbbi elemzéseknél kiszűrtük. A minta részletes elemzése a VI. számú mellékletben kapott helyet.

Ahogyan várható volt, minél nagyobb a vállalat mérete annál inkább megfigyelhető lesz a szervezettebb forma. Az egyéni vállalkozók nem tudták besorolni magukat egyikbe sem, ezért ilyen nagy itt a szóródás. A munkavállalói létszámban mért vállalati méret és a hierarchia szintek között szoros együttjárás figyelhető meg.

Sejtésünket (H5) hipotézis vizsgálattal is ellenőriztük, ehhez Kruskal-Wallis tesztet alkalmaztunk, mindkét szakaszra vonatkozóan szignifikáns eltérés van a szervezeti formák kreativitásra gyakorolt hatása között.

De akármelyik mért szakaszt is nézzük, *a szervezeti forma* és a kreativitás között ugyan szignifikáns, de gyenge kapcsolat figyelhető meg (Cramer féle V = 0,166 az első fázisban és a másodikban 0,151). A kereszttáblában szereplő gyakoriságok alapján talán a laza kötetlenebb forma az, ahol arányaiban többen jelölték meg a serkentő hatást, ezt támasztaná alá a szakirodalom is. Ez a részminta azonban eleve nagyon kicsi részarányban szerepel, ezért adattranszformációval szemléletesebbé tehető az egyes szervezeti típusok hatásának az összehasonlítása. Látható, hogy a lineáris szervezeti forma esetén visszafog (negatív irányba mutat az átlagos vélemény) a laza, kötetlen struktúra pedig serkentő hatást érzékeltek a válaszadók. Érdemes továbbgondolni, hogy a többi szervezeti forma hatása miért neutrális.



20. ábra A szervezeti forma hatás a kreativitásra
Forrás: Saját szerkesztés

Amennyiben ismét metrikusnak tekintjük a szemantikus differenciálskálánkat és nominálisnak a szervezeti formát, akkor a vegyes kapcsolatot jellemző eta négyzet mutatókat is ki kell számolnunk. Nagyon kicsi eltérést kapunk, az első esetben mintegy 5,9%-ban magyarázza a szervezeti forma az ötletgenerálását (eta=0,242), a második esetben ez az érték 4,8% (eta=0,219).

Amennyiben a *szervezeti méretek alapján* (hierarchia szintek szerint) csoportosítjuk a mintát akkor elmondható, hogy a Kruskal Wallis teszt szerint szignifikáns különbség van a vizsgált két szervezeti méret kreativitásra gyakorolt hatása között (Asymp. sig 0,000). Habár a kapcsolat szignifikáns, de a sztochasztikus kapcsolat ereje itt is gyenge (Cramer féle V 0,262 az ötletek megszületésére és 0,232 az ötletek megvalósítására vonatkozóan). Mivel azonban a két változót együttesen kezelve kérdeztük meg, mindkét szervezeti jellemzőt együttesen kellett minősíteni ezért számolnunk kell a két tényező közötti multikollinearitással is.

Ezen hipotézisünk -H5- csak részben teljesül, statisztikailag elfogadható eredmény csak a szervezeti méretre vonatkozóan mondhatunk, eszerint a laposabb szervezetekben dolgozó válaszadók serkentőbbnek érzik a szervezet kreativitásra gyakorolt hatását. Most pedig térjünk rá a szervezeten belüli csoport jellemzőkre.

– *A csoport*

H6: Az erős szervezeten belüli verseny visszafogja a kreativitást.

Ebben az esetben is sztochasztikus kapcsolatot vizsgálunk, mivel mindhárom tényező erősségét ordinális skálán mértük. Most is kereszttáblával (két ordinális változó közötti kapcsolat erősségére vonatkozóan a fentebb bemutatott Gamma illetve Kendall tau b és c mutatókkal) tesztelhetjük ezt a hipotézisünket, ennek pontos eredménye a VI. mellékletben. Ellentmondás figyelhető meg, hiszen az eredmények nem szignifikánsak és a mutatók értékei nagyon kicsik.

Ahogyan a szakirodalmi részben is kitértünk rá nem mindegy, hogy csoportok közötti versenyről vagy csoporton belüli versengésről beszélünk, mivel az előbbi serkentő hatással van a kreativitásra az utóbbi pedig éppen ellentétes és visszafogja a kreativitást. Sajnos módszertani hiba, hogy a kérdésből nem derül ki egyértelműen ez az elkülönítés, így ezt érdemes a későbbiekben árnyaltabban kezelni.

De magyarázhatja az is ezt a gyenge eredményt, hogy ez a tényező személyiségfüggő (amennyiben stresszként érzékelik). A verseny van akit serkent és van, akit nem, a vélemények ez alapján megoszlanak. Ez nagyon jól látható a lenti táblázatban is. Közel azonos számban vannak azok, akiket az erős verseny serkent, mint akiket visszafog. Több olyan kreativitást serkentő tréning van, amelyben a versenyt éppen a szervezeten belüli kreativitás fellendítésére vezetik be, de közel sem biztos, hogy ez minden esetben célravezető. Hiszen a csoporton belüli versengés jóval több hátránnyal jár, mint előnnyel, többek között rombolja a kommunikációt, irigységet szül és pont az a szinergikus hatás marad el, ami a közös erőfeszítésben rejlik.

		A szervezeten belüli versengés mértéke az új gondolataim megszületését a munkám során:					
		Nagy mértékben visszafogja	Kis mértékben visszafogja	Nem befolyásolja	Kis mértékben serkenti	Nagy mértékben serkenti	Összesen
Hogyan értékelné a szervezeten belüli versengés, munkatársak közötti verseny mértékét? (1: egyáltalán nincsen, 2: kis mértékben jelen van ….. 6: nagyon erős)	1	0	3	94	0	4	101
	2	3	15	76	52	4	150
	3	3	18	52	34	6	113
	4	1	15	47	41	13	117
	5	9	11	11	13	6	50
	6	12	4	6	6	13	41
Összesen		28	66	286	146	46	572
Hogyan értékelné a szervezeten belüli versengés, munkatársak közötti verseny mértékét? (1: egyáltalán nincsen, 2: kis mértékben jelen van ….. 6: nagyon erős)	1	0	3	94	2	2	101
	2	1	16	85	44	4	150
	3	4	23	47	36	3	113
	4	1	17	46	39	14	117
	5	9	10	16	10	5	50
	6	12	3	7	5	14	41
Összesen		27	72	295	136	42	572

39. táblázat Kereszttábla elemzés H6
Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatból U alakú összefüggés feltételezhető. Ez a hipotézisünk nem igazolódott be.

H7: A szervezeten belüli erős szabályozás visszafogja a kreativitást.

A kapott eredmények szerint szignifikáns összefüggés van a szabályozás és a kreativitás között. Az első szakaszban szignifikáns - 0,2 körüli eredmények jöttek ki a választott eljárás függvényében, például Gamma = -0,222; a második szakaszra vonatkozóan ennél kicsit erősebb ugyancsak szignifikáns eredmények születtek, Gamma = -0,238 (pontos adatok a VI. mellékletben).

Az összefüggés negatív irányú, szignifikáns, de viszonylag gyenge, vagyis a szabályok visszafogják a kreativitás, főleg a megvalósítási szakaszban. Így ez a hipotézisünk beigazolódott. Az első hipotézisben feltételeztük, hogy eltér egymástól a kreativitás kezdeti és végső szakasza. Ennél a jellemzőnél statisztikailag is igazolható eltérő hatást tapasztaltunk. A fentebb bemutatott Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,010 vagyis a szabályok a megvalósítást jobban visszafogják, mint az ötleteket.

H15: A motivációs eszközök formája és iránya befolyással van a kreativitásra.

Egyszerre két alpontot is besűrítettünk ebbe a hipotézisbe, ennek oka, hogy sajnos a motivációs eszközök besorolása (formája és iránya tekintetében) és hatásának megítélése a kérdőívben egyazon kérdésben kapott helyet. Így számolnunk kell azzal, hogy egyszerre két állítást kellett értékelni (multikollinearitás). Ezt a módszertani hibát figyelembe véve szükséges a fenti hipotéziseket tovább bontanunk. Első körben felmértük, hogy a megkérdezettek mely motivációs eszközökkel találkoztak munkájuk során. A motivációs eszközök értékelése összegzése a VI. mellékletben található. Érdekes, hogy a válaszadók majdnem 10%-a (51 fő) jelölte azt be, hogy nincsen semmilyen formában érzékelhető motivációs eszköz mégis irányát tekintve negatívnak ítélték. (Értelmezhető úgy is, hogy a motivációs eszközök teljes hiánya okozta a negatív hatást). Mivel azonban a motivációs eszközök hiánya is jelentős hatással lehet a kreativitásra, ezeket az ellentmondásokat most nem kezeljük.

Az összefüggések vizsgálata előtt Kruskal Wallis, nem parametrikus próbával teszteltük, hogy valóban van-e szignifikáns eltérés a motivációs eszközök hatása között.

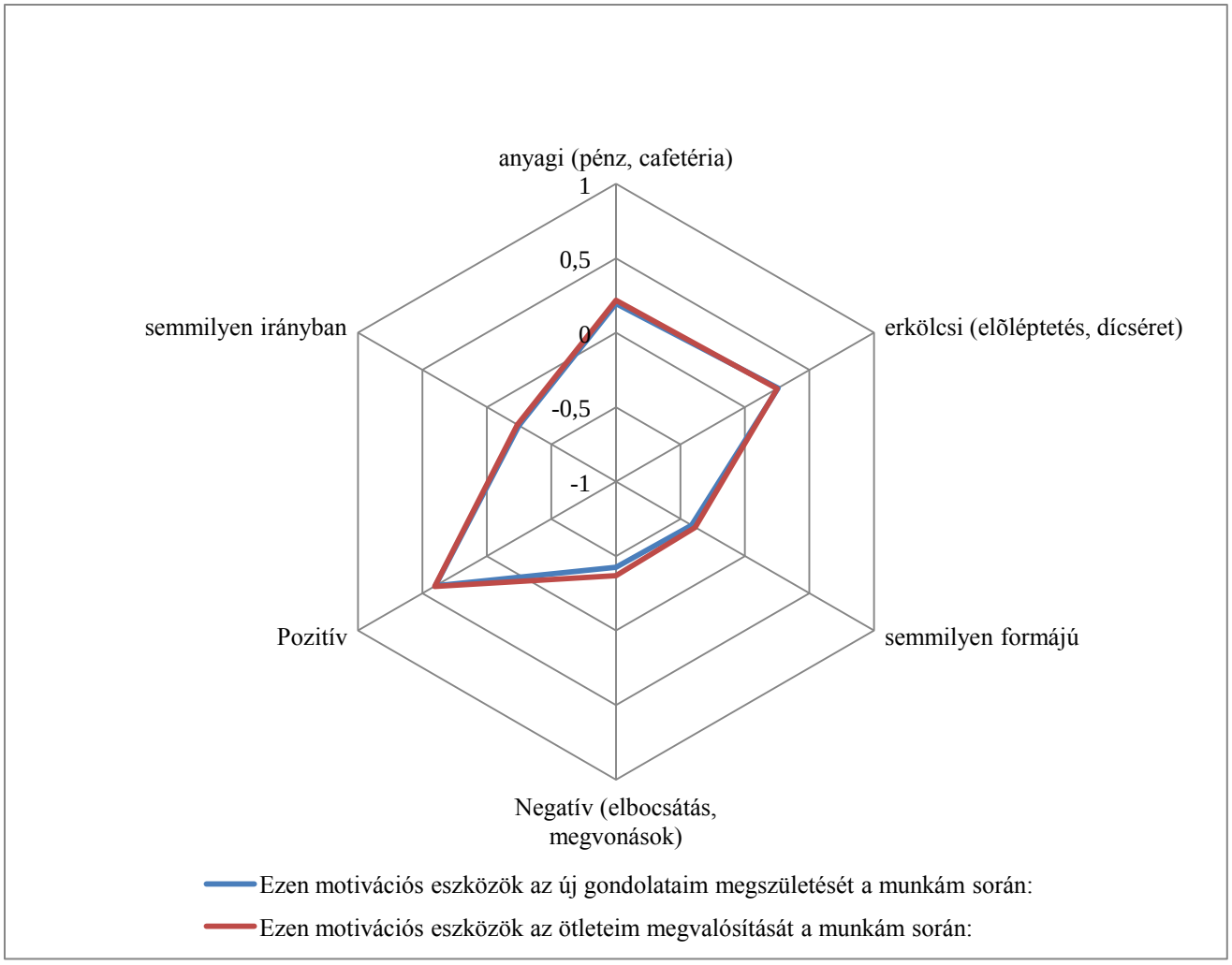
A motivációs eszközök *formáját* tekintve szignifikáns eltéréseket találunk a kreativitás mindkét szakaszában (Asymp. sig 0,00), az eszközök *irányát* tekintve ugyanez mondható el (Asymp. sig. itt is 0,05 alatti). Hogy megtudjuk, milyen mértékű hatása van az egyes eszközöknek itt is kereszttábla elemzésekkel folytattuk. Ezek alapján elmondható, hogy közepes erősségű hatása van a motivációs eszközöknek a kreativitásra:

	Hatása az ötlet megszületésére				Hatása az ötlet megvalósítására			
	Pearson féle Phi	Cramer féle V	Eta (H)	Eta (H) négyzet	Pearson féle Phi	Cramer féle V	Eta (H)	Eta (H) négyzet
A motivációs eszközök formája:	0,535	0,378	0,501	0,251	0,525	0,371	0,5	0,25
A motivációs eszközök iránya:	0,73	0,516	0,64	0,41	0,703	0,497	0,631	0,398

40. táblázat Sztochasztikus kapcsolat mérése H15
Forrás: Saját szerkesztés

A Pearson féle Phi és Cramer féle V mutatókat asszociációs kapcsolat esetén alkalmazzuk, minél közelebb van egyhez az értéke annál erősebb a mért változók közötti kapcsolat, itt láthatóan szoros összefüggés tapasztalható. Az eta (H) négyzet mutató a magyarázó erőt adja, vagyis megmutatja, hogy a motivációs eszköz hány százalékát adja a kreativitás szóródásának.

Ennél beszédesebb a sugárdiagram ábra, ahol kiszűrjük a semleges hatást és az irányok jobban szemléltethetőek:



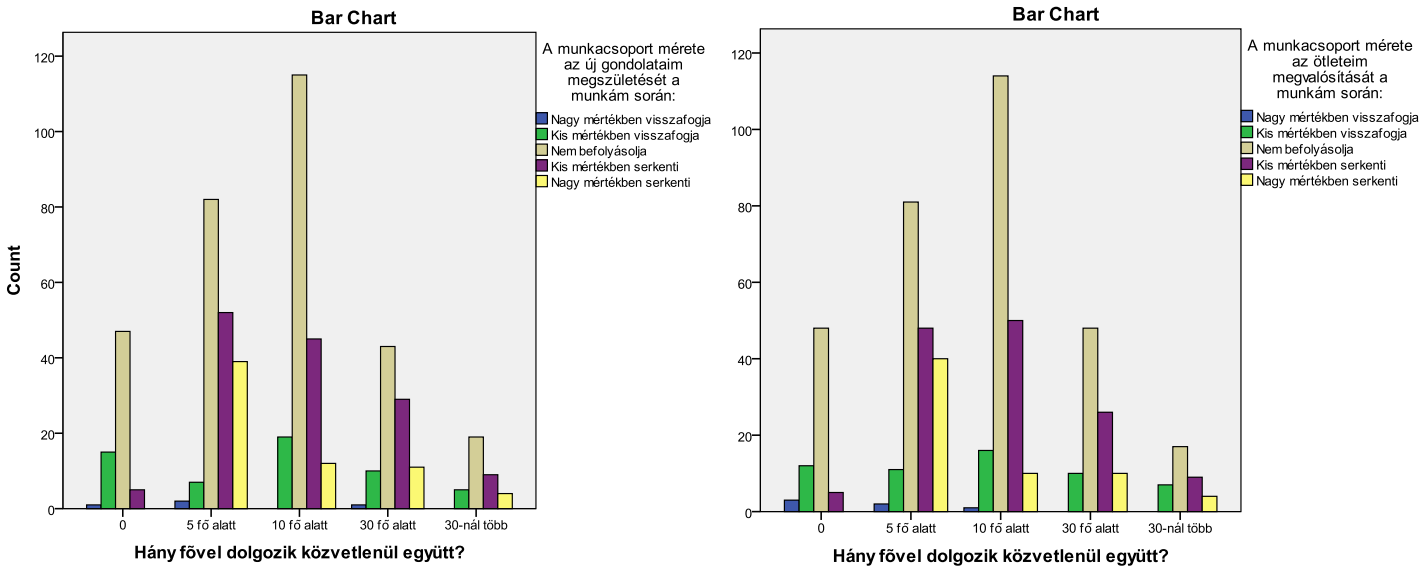
21. ábra A motivációs eszközök hatása a kreativitásra
Forrás: Saját szerkesztés

Látható, hogyha a közepes skálafokot (a nem befolyásoló hatás) kiszűrjük, a megkérdezettek véleménye szerint a motivációs eszközök hiánya ugyanúgy visszafogja a kreativitást, mint a negatív motiváció. Az állításunk beigazolódott, hiszen szignifikáns eltérések tapasztalhatóak a motivációs eszközök hatásában, de kérdéses az is, hogy az alkalmazott motiváció mennyire illeszkedik az adott munkavállalóhoz, erre az egyéni tényezők vizsgálatánál térünk vissza.

H17: A közvetlen munkacsoport mérete befolyással van a kreativitásra.

A megkérdezettek közel 90%-a közvetlen napi kapcsolatban van egy vagy több munkatársával. Első körben megvizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns eltérés a munkacsoport meglétére vonatkozóan, erre Mann-Whitney féle U, nem parametrikus próbát végeztünk, amely szerint szignifikancia szintünk 0,05 alatti (asymp. sig kétoldalú 0,00) így szignifikáns eltérés van a két csoport között, vagyis a munkatársakkal való kapcsolat serkentőleg hat a kreativitásra[93].

[93] Megjegyeznénk, hogy itt számolnunk kell a multikollinearitással és azzal is, hogy a két csoport aránya nagyon eltérő valamint figyelembe kell venni, ha nincsen napi munkatársi kapcsolata annak nem is lehet hatása.



22. ábra A munkacsoport méretének hatása a kreativitásra
Forrás: Saját szerkesztés

Statisztikai próbák elvégzése után látható, hogy van a csoportok között szignifikáns különbség és a kisebb csoportok tűnnek hatásosnak. Ennek okait és az erre vonatkozó nemzetközi kutatási eredményeket a szakirodalmi elemzés során részleteztük.

Az eltérés a csoportméretek hatása között ráadásul szignifikáns is, ahogyan a VI. mellékletben található eredmények bizonyítják. Azonban kérdés, hogy melyik méret a leginkább megfelelő. Azt, hogy a munkacsoport méretének növekedésével hogyan változik ez a hatás ismét kereszttábla elemzéssel vizsgáltuk meg, de itt nem is szignifikáns és nagyon-nagyon gyenge a kapcsolat erőssége.

Így a hipotézis arra vonatkozóan beigazolódott, hogy a munkatársak jelenléte serkentőleg hat, azonban az, hogy hány fő lenne az ideális, nem megállapítható. Itt is feltételezhető egy U alakú összefüggés. Szükség van a csoportra, de a túl nagy csoport már kommunikációs problémákhoz vezet és csoporthatásokat indít el. Ez az U alakú összefüggés tételezhető fel a gyenge statisztikai mutatók hátterében is.

A következőkben a csoporton belüli jellemzőkre térünk rá, leginkább a kommunikációra, elsőként is a vezetői kommunikációra.

H18: Az utasítások növekvő száma visszafogja a kreativitást.

A megkérdezettek 75%-a több helyről is kap utasítást, és az utasítások átlagos hatása negatív a kreativitásra nézve. A túl sok információ, feladat megosztja a figyelmet, ezáltal csökkenti az elmélyülést és a kreativitást. Hogy statisztikailag is igazoljuk az állítást itt is kereszttábla elemzéseket végeztünk és enyhe szignifikáns negatív kapcsolatot találtunk, Gamma -0,259 és -0,280 és a további eredmények a IV. mellékletben.

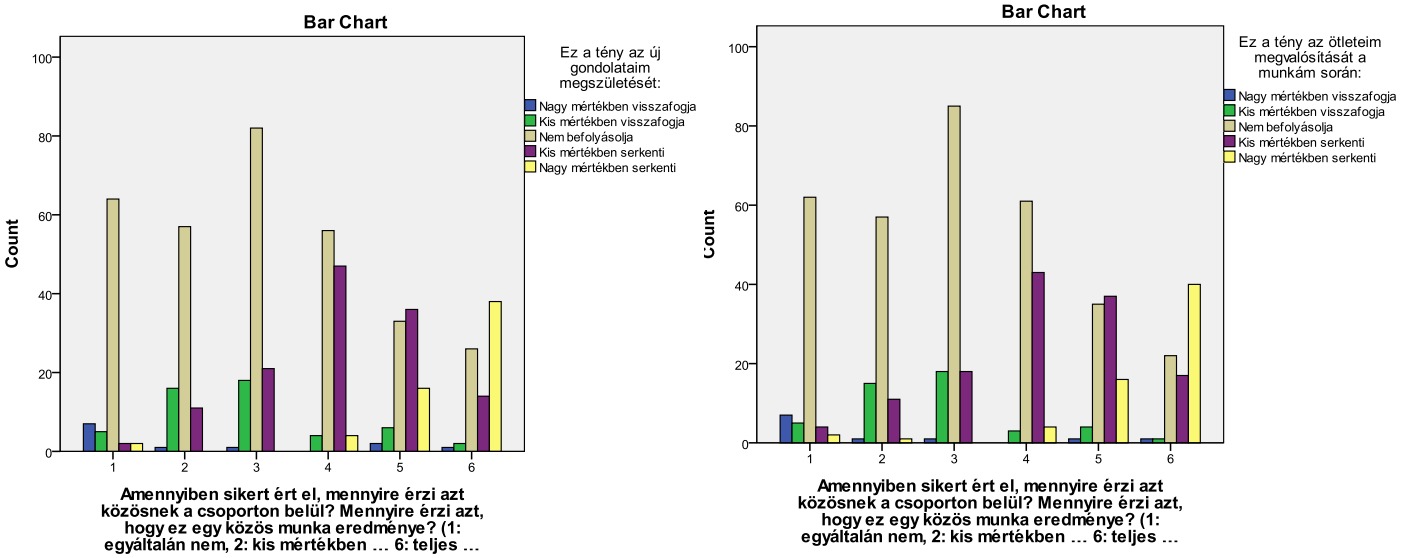
Wilcoxon próbával (p=0,05), ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,036, vagyis van eltérés az ötletgenerálási, és az ötlet megvalósításának szakaszában az utasítások szempontjából. A megvalósítást jobban visszafogja, mint az ötletelést és ez az eltérés szignifikáns.

H19: A közös siker érzete növeli a kreativitást.

Az eddigiekhez hasonlóan itt is ötfokozatú skálán kell megítélnie a válaszadóknak, hogy mennyire érzik a sikert közösnek a csoporton belül. Sajnos 80 megkérdezett jelölte be, hogy egyáltalán nem érzi közösnek a sikert és ez a csoporton belüli hangulatra is rányomhatja a bélyegét. Mivel két ordinális skálánk volt ebben a kérdésben is kereszttábla elemzéseket végezhettünk.

Közepesen erős, pozitív szignifikáns kapcsolatot találtunk (eredmények a VI. mellékletben, Gamma első esetben 0,547, a másodikban 0,579), vagyis minél inkább érezte valaki közösnek a sikert ez az élmény annál inkább serkentőleg hatott mind a kreatív ötletek megszületésénél, mind pedig a megvalósításánál.

Ezt a pozitív kapcsolatot jól szemlélteti a csoportosított hisztogram is.



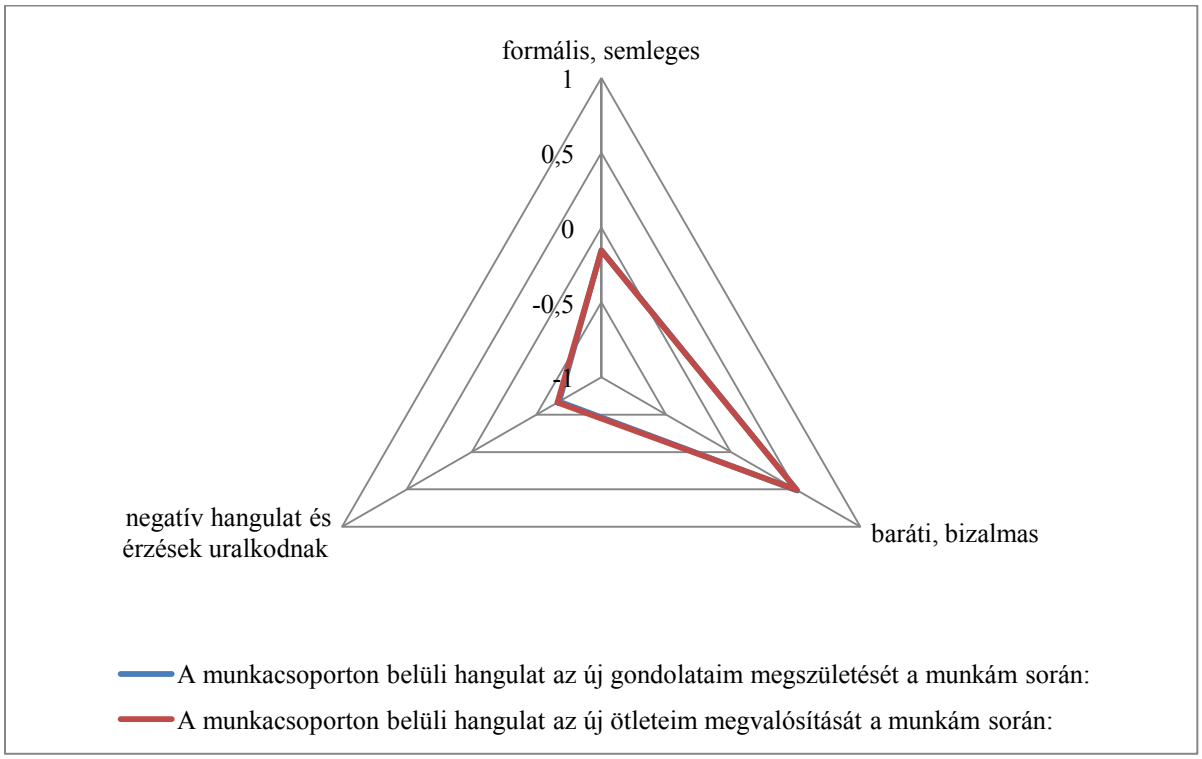
23. ábra A közös siker érzetének hatása a kreativitásra
Forrás: Saját szerkesztés

A fentiek alapján ez a hipotézis igazolást nyert. A közös siker jó hangulathoz vezet, de előfordulhat, hogy egy eleve elmérgesedett helyzetben ez sem segít.

H20: A munkacsoporton belüli hangulat hatással van a kreatív ötletek megszületésére és megvalósítására.

A válaszadók legnagyobb arányban (402 fő) a baráti, bizalmas kategóriát jelölték meg a munkahelyi hangulat megítélésére. Hogy ez valóban jobban serkenti-e a kreativitást, ahhoz a csoportok közötti eltérés vizsgálatára itt is nemparametrikus Kruskal Wallis tesztet végeztünk, ennek eredménye mindkét esetben 0,05 alatti aszimptotikus szignifikancia szint, így a hangulat valóban szignifikáns eltérést (éztetet) okoz a kreativitásban. Hogy ez milyen mértékű és irányú azt a fenti esetekben is használt eta (H) illetve Cramer féle V és Pearson féle Phi mutatókkal vizsgáltuk, mindkét esetben közepesen erős pozitív szignifikáns (Approx. sig mindenhol 0,05 alatti) kapcsolatot találtunk. Az ötletek megszületésénél Cramer féle V = 0,598 és Pearson féle Phi = 0,846 , az ötletek megvalósításánál Cramer féle V = 0,597 és Pearson féle Phi = 0,844.; a magyarázó erő (eta vagy H négyzet) az első esetben 43,5% a másodikban pedig 43,2%.

Az irányokat most is sugárdiagramon ábrázoltuk:



24. ábra A munkacsoporton belüli hangulat hatása a kreativitásra
Forrás: Saját szerkesztés

Vagyis a baráti bizalmas hangulattal jellemzett csoportban az ötletek megszületése és megvalósítása is könnyebb, mint a formális semleges, vagy a negatív hangulat esetén, ez utóbbi két szituáció visszafogja a kreativitást a megkérdezettek szerint.

De az alábbi átlagokat bemutató ábra is szemlélteti az eltéréseket.

Hogyan írná le a közvetlen munkacsoportján belüli hangulatot?		A munkacsoporton belüli hangulat az új gondolataim megszületését a munkám során:	A munkacsoporton belüli hangulat az új ötleteim megvalósítását a munkám során:
formális, semleges	Átlag	2,70	2,69
	Elemszám	130	130
	Tapasztalati szórás	,711	,669
baráti, bizalmas	Átlag	4,03	4,02
	Elemszám	402	402
	Tapasztalati szórás	,908	,922
negatív hangulat és érzések	Átlag	1,65	1,68
	Elemszám	40	40
	Tapasztalati szórás	,921	,829

Összesen	Átlag	3,56	3,55
	Elemszám	572	572
	Tapasztalati szórás	1,153	1,146

41. táblázat Leíró statisztika H20
Forrás: Saját szerkesztés

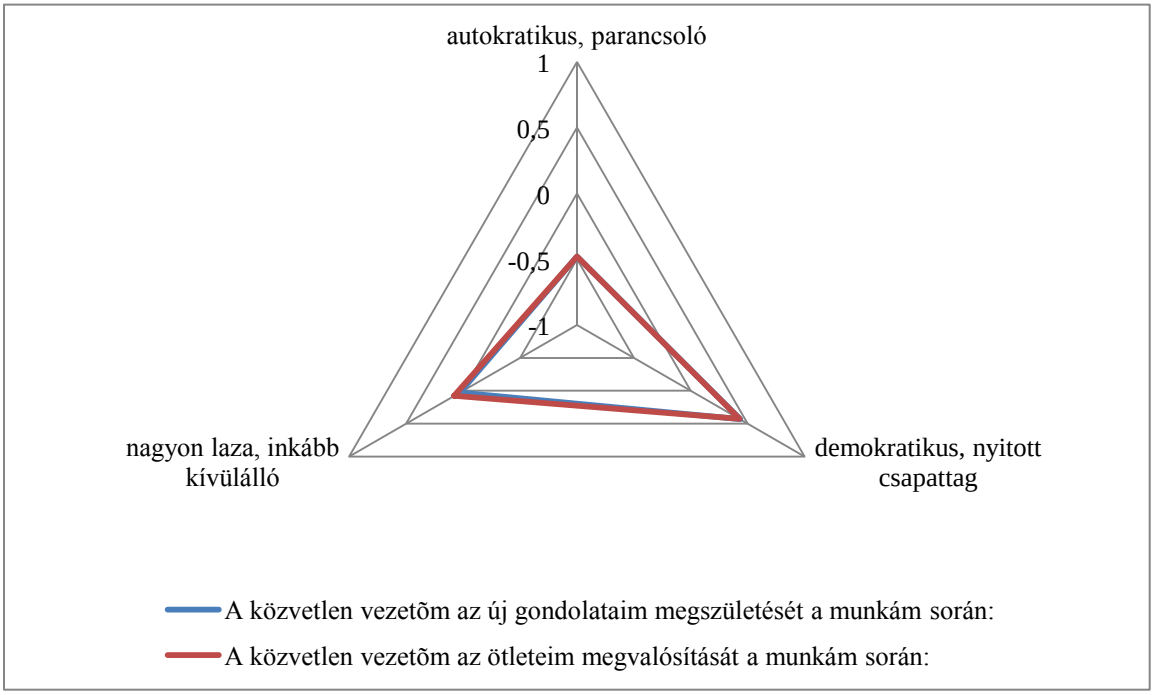
Itt látható, hogy a baráti bizalmas hangulat esetén átlag feletti pozitív, a negatív érzelmek uralta csoportban pedig negatív a hatás. Az általános hangulatra a vezető stílusa is hatással van.

– *A vezető*

H21: A közvetlen vezető stílusa befolyással van a kreativitásra.

A megkérdezetteknek a közvetlen vezetőiket a korábban részletesen leírt Lewin-i hármas alapján kellett jellemezniük. 46 fő jelölte be, hogy nincsen közvetlen vezetője és mintegy 30 fő nem tudta besorolni a vezetője stílusát, őket a vizsgálatba nem vontuk be, így N = 496 elemszámmal dolgoztunk. A H21 hipotézis tesztelésére ismét nem parametrikus Kruskal Wallis próbát végeztünk, eszerint szignifikáns eltérés van a csoportok között (Asymp. sig 0,05 alatti) mind az ötletek megszületésére mind pedig a megvalósítására nézve. Az tehát bizonyítást nyert, hogy az egyes vezetési stílusok (megkérdezettek megítélése alapján) eltérő hatással vannak a kreativitásra. De hogy melyik, milyen hatással van, azt kereszttábla elemzésekkel tesztelhetjük. Mindkét esetben közepesen erős szignifikáns asszociációs kapcsolatot találtunk (a Cramer féle V 0,490 és 0,481 a Pearson féle V pedig 0,693 és 0,680). Ha vegyes kapcsolatként teszteljük a kapcsolatokat a magyarázó erő (eta vagy H négyzet) 41,3 % és 39,7%. Az eredményeket a VI. mellékletben található alábbi táblában átlagoltuk és a lenti ábra szemlélteti a válaszok megoszlását.

Az eltéréseket a fentebb már megszokott sugárdiagramon ábrázolva, látható, hogy a demokratikus vezetési stílus serkenti a kreativitást, az autokratikus pedig visszafogja. A kreativitás két szakasza közötti eltérés minimális, például a demokratikus vezető esetében nincs is.



25. ábra A vezetési stílus hatása a kreativitásra sugárdiagramon ábrázolva
Forrás: Saját szerkesztés

Ez a hipotézis a mi mintánkon is bizonyítást nyert. A továbbiakban áttérünk az erőforrások vizsgálatára. Az erőforrások közül az információt emeljük ki, mint a kreativitáshoz legfontosabbat, valamint az IT.

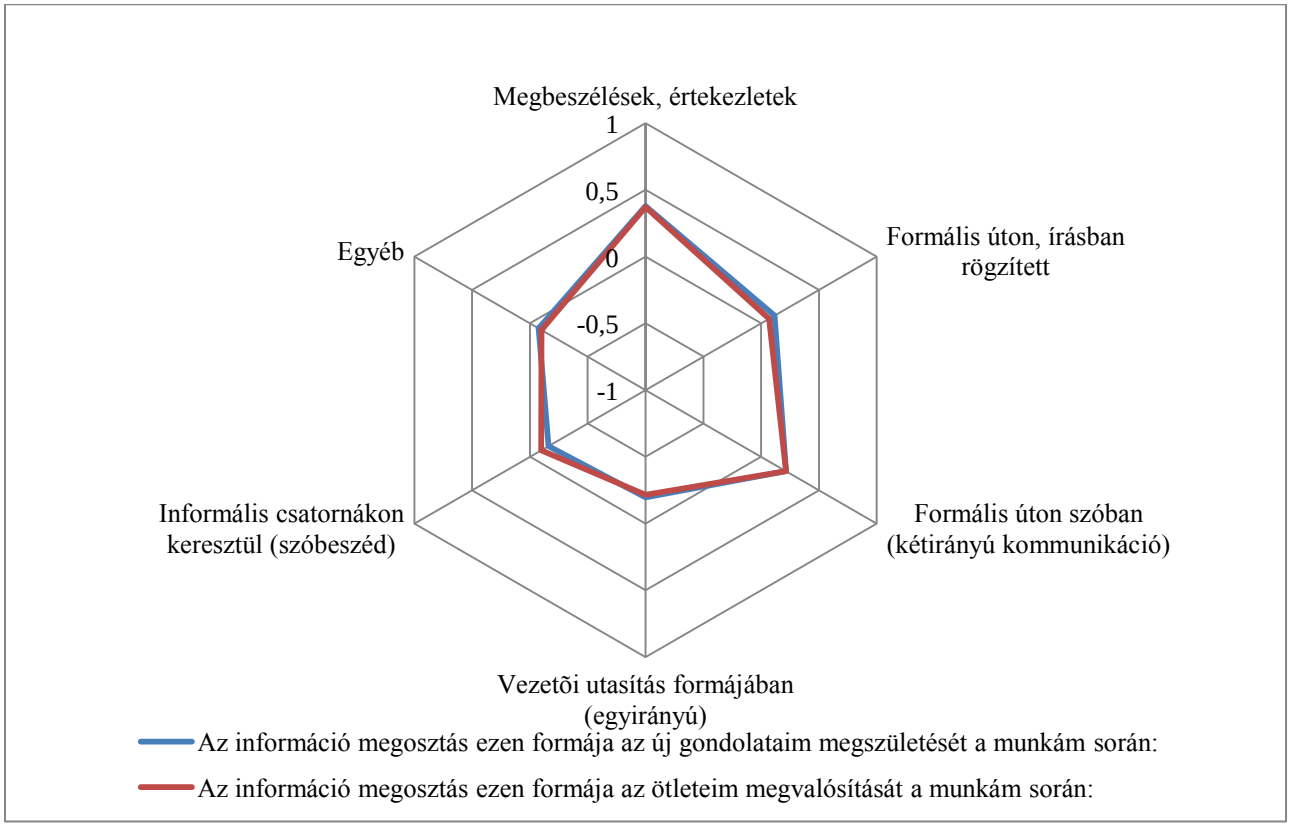
– *Az erőforrások*

H10: Az információ megosztás formája befolyásolja a kreativitást.

Ezt a hipotézist direkt hagytuk ilyen tágan, hiszen többféle információ megosztási formát vizsgáltunk az utasítástól az informális pletykáig. Az egyirányú kommunikáció kevésbé hatásos, a kétirányú kommunikáció pedig fokozza a kreativitást, főleg ha mindent írásban rögzített formában is megkapnak az érintettek. Hogy valóban eltérő-e a kreativitás az információ megosztás függvényében, nem parametrikus Kruskal-Wallis próbával ellenőrizhetjük, ez alapján ez a hipotézisünk igazolást nyert, vagyis van szignifikáns kapcsolat. Eredmények a VI. mellékletben.

A megkérdezettek körében a megbeszélések, értekezletek voltak a leggyakrabban választott információ megosztási formák, a megkérdezettek 37,6%-a jelölte ezt meg. De kérdés marad, vajon ezt mennyire érzik hatásosnak a kreativitás szempontjából a megkérdezettek. A VI. mellékletben található kereszttábla elemzésből is látható a kitöltők leginkább a nem befolyásoló hatást jelölték be. Ha ettől eltekintünk látható, hogy az egyirányú kommunikáció (főleg a vezetői utasítás) inkább visszafog, a kétirányú kommunikáció, megbeszélések,

értekezletek pedig serkentenek. Ezt még jobban alátámasztja a transzformált adatokból készített pókháló diagram is.

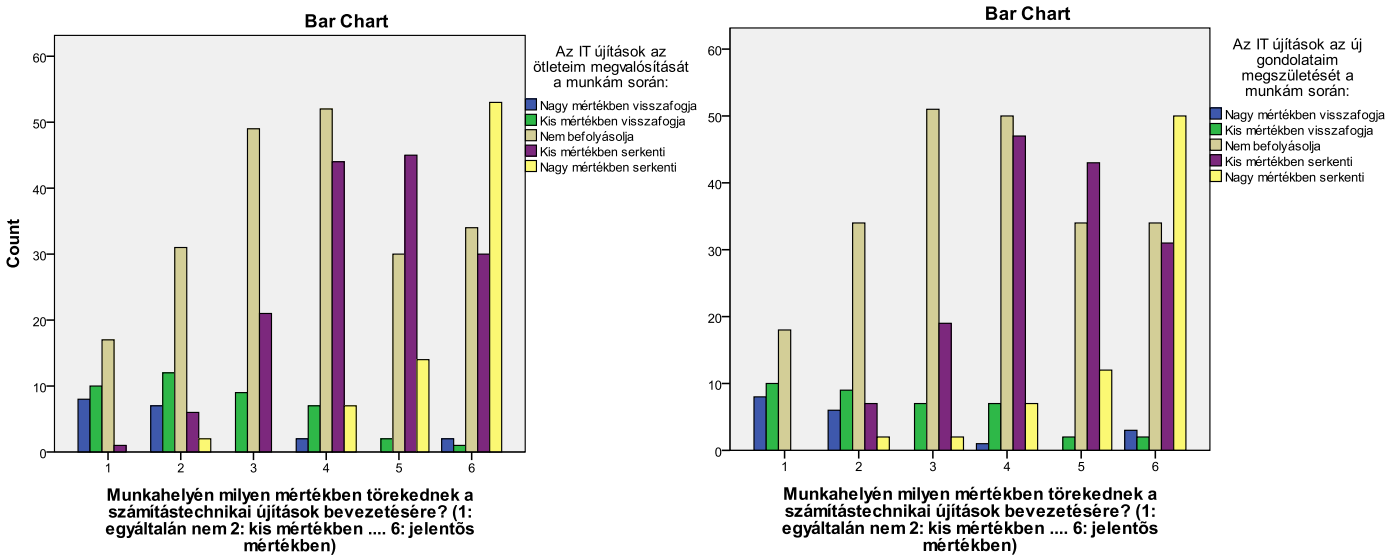


26. ábra A kommunikáció hatás a kreativitásra
Forrás: Saját szerkesztés

A sztochasztikus kapcsolatok ugyan szignifikánsak, közepesen erősek, az első esetben (ötletelésnél) a Pearson féle Phi 0,487 a Cramer féle V pedig 0,244 a második esetben (megvalósítás) Phi = 0,478; és V = 0,239. Itt is számolhatunk eta mutatókat is, amely alapján az információ megosztás formája 16,7 %-ban (eta=0,409) magyarázza az ötletgenerálást és 16,4%-ban (eta=0,405) annak megvalósítását.

H22: Ahol az IT újítások bevezetésére jobban törekednek ott annak serkentő hatása lesz a kreativitásra.

Ez a hipotézis leginkább a magyar kutatások (Rimler Judit eredményei) alapján született, mely szerint feltételezzük, hogy az IT újítások ismerete és használata segíti a kreativitást. A válaszadóknak az utolsó kérdés esetében is ordinális skálán kellett megjelölniük, hogy a munkahelyükön milyen mértékben törekednek a számítástechnikai újítások bevezetésére. Így a tesztelés során két ordinális skála közötti kapcsolatot kell vizsgálunk kereszttábla elemzésekkel. Látható, hogy a törekvéssel együtt nő annak kreativitást serkentő hatása is, a tényezők közötti kapcsolat közepesen erős, pozitív irányú és szignifikáns (Gamma 0,571 és 0,605 további eredmények a VI. mellékletben). A válaszok megoszlását ismét hisztogram segítségével szemléltetjük.



27. ábra Az IT újítások hatása a kreativitásra
Forrás: Saját szerkesztés

– *A munka karakterisztikája*

A munkahelyi feladatokban való jártasság illetve az ehhez társuló hatáskör biztos ismerete segíti a pontosabb feladat meghatározást és növeli az önbizalmat, mindkettő szükséges feltétele a kreatív problémamegoldásnak, de a sikerhez szükség van arra is, hogy az információk pontosan jussanak el a címzetthez.

H8: A feladatkör egyértelmű ismerete serkenti a kreativitást.

A kapcsolat itt is szignifikáns minden választott módszernél, így ez a hipotézis is teljesül. Azonban a kapcsolat erőssége 0,3 alatti (Gamma első szakaszban 0,270, a második szakaszban 0,239), iránya pozitív. Pontos adatok a IV: mellékeltben. Vagyis azok a megkérdezettek, akik tisztában vannak a tőlük elvárt feladataikkal, ezen ismeretüket fokozottabban serkentőnek érzik a kreativitásukra vonatkozóan.

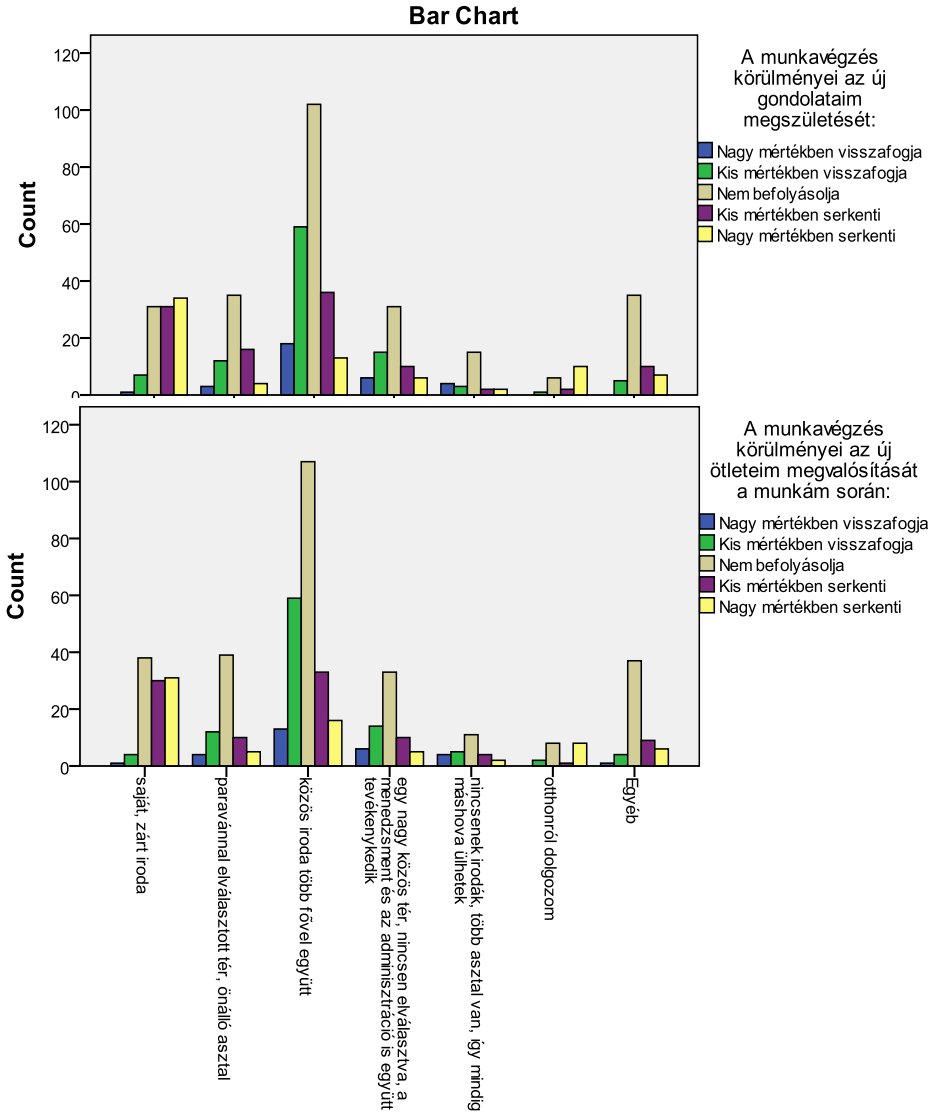
H9: Egyértelmű hatáskör segíti a kreativitást.

Itt is szignifikáns és a fentiekhez hasonló erősségű és pozitív irányú szignifikáns kapcsolatot találunk. Pontos eredmények a VI. mellékletben, a Gamma értéke első esetben (ötletgenerálásnál) 0,293 a második esetben (ötletmegvalósítás során) 0,262. Ez az érték az átlagolt arányok mutatja, azonban a vizsgálat finomítható, ha figyelembe vesszük azt is, hogy milyen mértékben van tisztában a saját hatáskörével a megkérdezett .Ekkor látható, hogy a hatáskör ismeretének növekvő mértékével nő a serkentő hatás is. Így ez a hipotézis is igazolást nyert.

H14: A munkavégzés helye hatással van a kreativitásra.

Hogy valóban érzékelnek-e eltérő hatást a munkavégzés helye és a kreativitás között a megkérdezettek nem parametrikus Kruskal-Wallis próbával ellenőrizhetjük (részletek a VI. mellékletben), melynek eredménye szignifikáns kapcsolatot jelez, vagyis a munkavégzés helyének van hatása a kreativitásra.

A Kruskal Wallis próba H0 hipotézise, hogy nincsen szignifikáns különbség a csoportok között, jelen esetben p= 0,05 mellett ezt el kell vetnünk, vagyis szignifikánsan eltér a kreativitást serkentő hatás a munkavégzés helye alapján mindkét esetben. Hogy ez az eltérés milyen, azt kereszttábla elemzéssel bonthatjuk tovább. A könnyebb áttekinthetőség kedvéért most oszlopdiagram formájában közöljük a kereszttábla elemzés eredményeit. Meg kell jegyeznünk, hogy az oszlopok magassága arányban áll a válaszok számával, így ahol többen jelölték meg - például a közös teret - ott érthetően magasabb oszlopok lesznek. Itt a hangsúly az irányokon van.

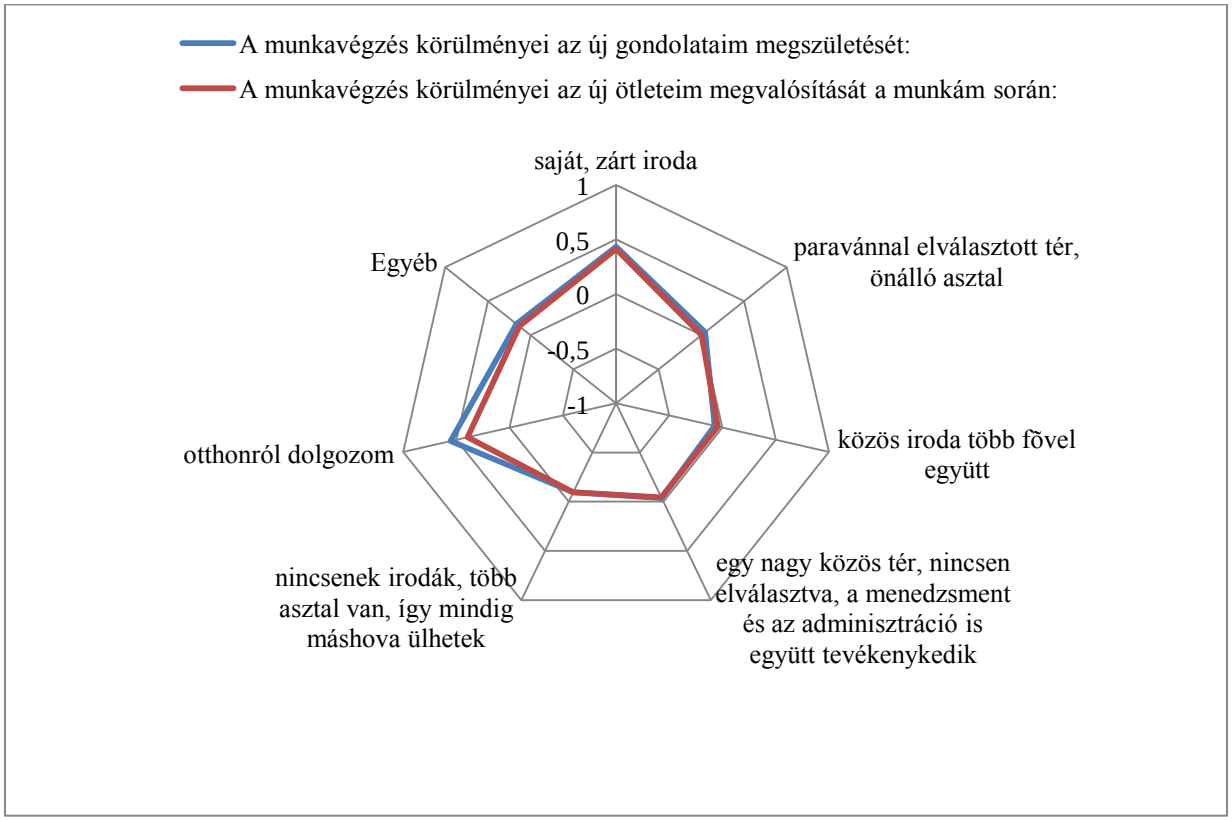


28. ábra A munkavégzés helyének hatása a kreativitásra hisztogramon ábrázolva
Forrás: Saját szerkesztés

Habár van szignifikáns eltérés a csoportok között, jelentős hatása csak a saját zárt irodának van. Mivel itt is vegyes kapcsolattal kell számolnunk (a munkavégzés helye nominális skálán mért, a serkentő hatás ordinálison) az eta mutatók értékét kell tekinteni, ez az első fázisban eta = 0,398, a másodikban pedig 0,362, vagyis a munkavégzés helye 15,8 %-ot magyaráz meg az ötletgenerálás és 13,1%-ot az ötletmegvalósítás teljes szórásnégyzet összegéből.

Ezt igazolja az is, ha asszociációt feltételezünk (vagyis a szemantikus differenciálskálát nominálisnak tekintjük, ugyanis akkor a Cramer féle V első esetben 0,235; a másodikban 0,213 és a Pearson féle Phi az első esetben 0,462; a másodikban 0,426), vagyis szignifikáns, de nem túl erős kapcsolatot mutat.

Szemléletesebb ennél, ha ismét sugárdiagramot készítünk a kapott értékek szemléltetésére:



29. ábra A munkavégzés helyének hatása a kreativitásra sugárdiagramon ábrázolva
Forrás: Saját szerkesztés

Az adatok transzformálásának egyik nagy előnye, hogy a semleges vagyis „a nem befolyásoló hatás" súlya elveszik, azonban az átlagos válaszadási irány jól feltérképezhető. Mindazon esetben, ahol az érték negatív, ott a kreativitást inkább visszafogja az a fajta tér, ahol a munkavégzés zajlik. A negatív hatás többnyire ott jelenik meg, ahol nagy közös terek vannak és hiányzik az önálló privát szféra. Ahol pedig van lehetőség egyedül is lenni, ott könnyebben születnek az új ötletek. Erre kitűnő példa a google székhelyének átalakítása, ahol a gyakorlat során jöttek rá, hogy igenis szükség van önálló szférára is. Érdekes, hogy ugyan viszonylag kevesen jelölték meg, hogy otthonról végzik a munkájukat, de ők mindannyian a kreativitásukra serkentőnek ítélték ezt meg.

Így a hipotézisünk igazolást nyert, vagyis eltérő hatással vannak a munkavégzés különböző helyszínei a kreativitásra, de egyértelműen nem adható meg, hogy melyik a legjobb ezek közül. Ami biztos a nagy közös terek segítik az információ megosztást, de bizonyos szakaszokban szükség van az önálló saját térre is.

A következőkben az egyéni szinten eltérő jellemzőket vesszük górcső alá.

– *Az egyén szintje*

H11a: A kreativitás tudatos serkentése növeli a kreativitást.

Valójában ezt el is várjuk, hiszen ha egy cég már tudatosan törekedik a kreativitás serkentésére, akkor annak hatását érezzék is a munkatársak. Sajnos a válaszadók 44,8%-a vélekedett úgy, hogy szerinte nem is törekednek a cégén belül a kreativitás növelésére. Ahol törekedtek erre, ott is a legtöbben közepes mértékűnek érezték ezt. De vajon van-e hatása ezeknek a technikáknak, lássuk, mit mond a célcsoport.

Először összehasonlítottuk azok véleményét, akik szerint nem törekednek a kreativitás növelésére és azokét, akik szerint igen, itt is nem parametrikus Mann-Whitney tesztet végeztünk, melynek pontos eredménye a VI. mellékletben látható. A Mann Whitney teszt alapján megállapítható, hogy szignifikáns különbség van a két csoport között (p=0,05 mellett). Így a hipotézis első fele bizonyítást nyert.

Azt is megkérdeztük, hogy milyen mértékűnek érzik ezt a törekvést, így a hipotézisünk finomítható, mely szerint: **H11b: Minél erősebbnek érzik ezt a törekvést, annál jobban érzik a serkentő hatást is.**

Vagyis pozitív és biztos (0,5 feletti erősségű) sztochasztikus kapcsolatot feltételezünk, ezt a két ordinális skála esetében ismét kereszttábla elemzéssel és a fentebb is használt próbákkal ellenőrizhetjük. Sajnos ez a hipotézisünk nem teljesült, ugyan a kapcsolat szignifikáns a változók között, de a kapcsolat erőssége 0,5 alatti, első esetben Gamma 0,432 a második esetben 0,388.

A kereszttábla elemzésekből kiderül a pozitív növekvő kapcsolat, de sok a semleges (nem befolyásoló hatást jelölő) válasz, ami adódhat módszertani hibából is. Ezért kapunk szignifikáns, de nem kellően erős mutató értékeket. Ha tovább bontjuk a kérdést, érdemes megvizsgálni azt is, hogy melyik módszer lesz az üdvözítő.

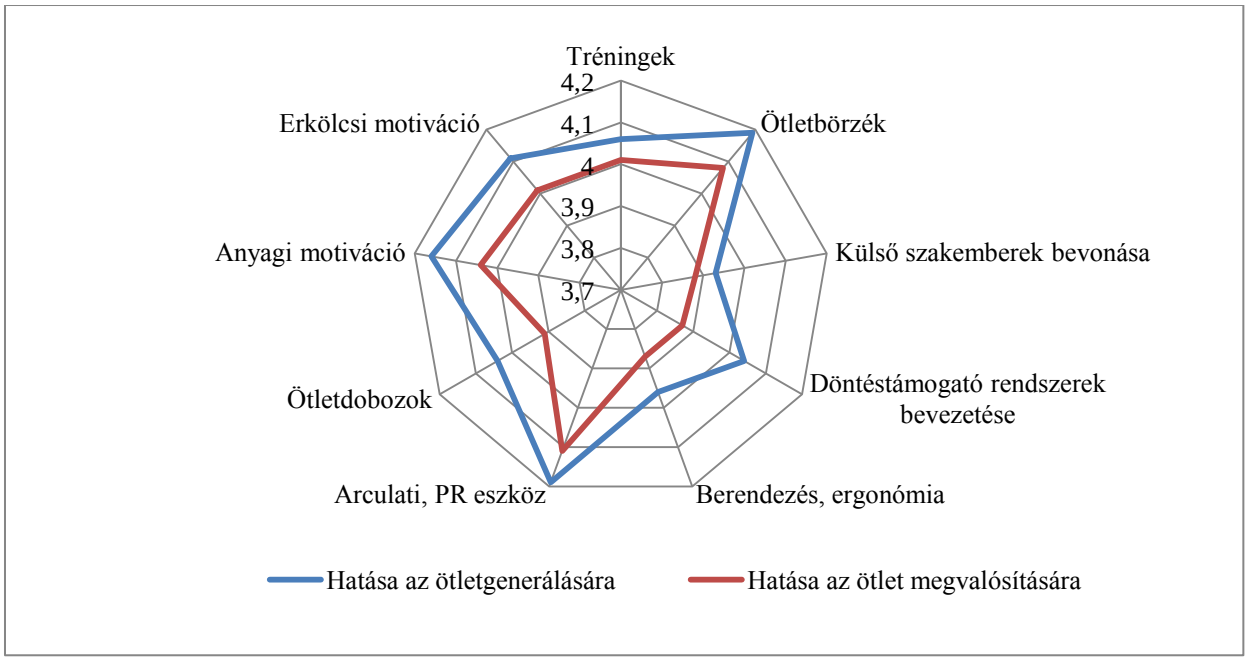
Többféle kreativitást serkentő módszer közül választhattak a megkérdezettek, azoknak a vélt hatása a következő táblázatban látható.

Módszer:	Válaszok száma	Hatása az ötletgenerálására			Hatása az ötlet megvalósítására		
		átlag	módusz	szórás	átlag	módusz	szórás
Tréning	114	4,06	4	0,642	4,01	4	0,611
Ötletbörze	85	4,19	5	0,702	4,08	4	0,743
külső szakember bevonása	60	3,93	4	0,945	3,88	4	0,884
döntéstámogató rendszerek bevezetése	23	4,04	4	0,498	3,87	4	0,482
berendezés, ergonómia	47	3,96	4	0,65	3,87	4	0,679
arculati, PR eszköz	37	4,19	5	0,602	4,11	4	0,544
ötletdoboz	45	4,04	4	0,543	3,91	4	0,583
anyagi motiváció	96	4,16	4	0,533	4,04	4	0,588
erkölcsi motiváció	75	4,11	4	0,583	4,01	4	0,662

42. táblázat Leíró statisztika H11
Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók megítélése szerint a leggyakoribb módszer a kreativitás serkentésére a tréningek és az anyagi motiváció. Minden esetben a leggyakoribb válasz a kismértékben serkentő hatás volt, előfordult egy-egy esetben, hogy a hatást nagymértékben visszafogónak ítélték meg, de a legtöbb esetben ez az értékminimum a semleges, 3-as volt. Átlagosan a leginkább serkentő hatása az ötletbörzéknek és az arculati PR eszközöknek volt. Érdekes, hogy a motivációs eszközöket sikeresebbnek ítélték meg a tréningeknél. A motiváció hatásának vizsgálatára a későbbiekben részletesen is visszatérünk. A szórásokból kiolvasható egy viszonylagos egyetértés, mert az átlagtól való négyzetes átlagos eltérés 0,5 körüli, kivéve a külső szakemberek segítségének megítélésekor, itt közel egy egész pontnyi (az ötfokozatú skálához képest) az átlagtól való eltérés. Elmondható azonban, hogy bármely módszert is tekintjük, leginkább az első fázisban az ötletek megszületésekor van erősebb hatása.

A módszerek hatását az alábbi sugárdiagramban összesíthetjük.



30. ábra Az egyes kreativitást serkentő eszközök hatása
Forrás: Saját szerkesztés

Wilcoxon próbával (p=0,05) összehasonlíthatjuk a két szakaszt is, ha a teljes mintát nézzük (N=572) akkor Asymp. sig (2 tailed) = 0,013 vagyis van szignifikáns eltérés a kreativitás két fázisa között. Azonban ha azokat nézzük csak, akiknél tudatos a kreativitás serkentése (N=316) akkor a szignifikancia szint 0,061, vagyis nem hat másként a kreativitás tudatos serkentése az ötlet megszületésére, mint a megvalósítására, közel ugyanúgy serkenti mindkét szakaszt. Sajnos gyakori probléma, hogy a napi rutin, a nyomás és az állandó stressz felülírja a cég tudatos kreativitás serkentését. A következőkben a stressz és a határidő nyomását vizsgáljuk.[94]

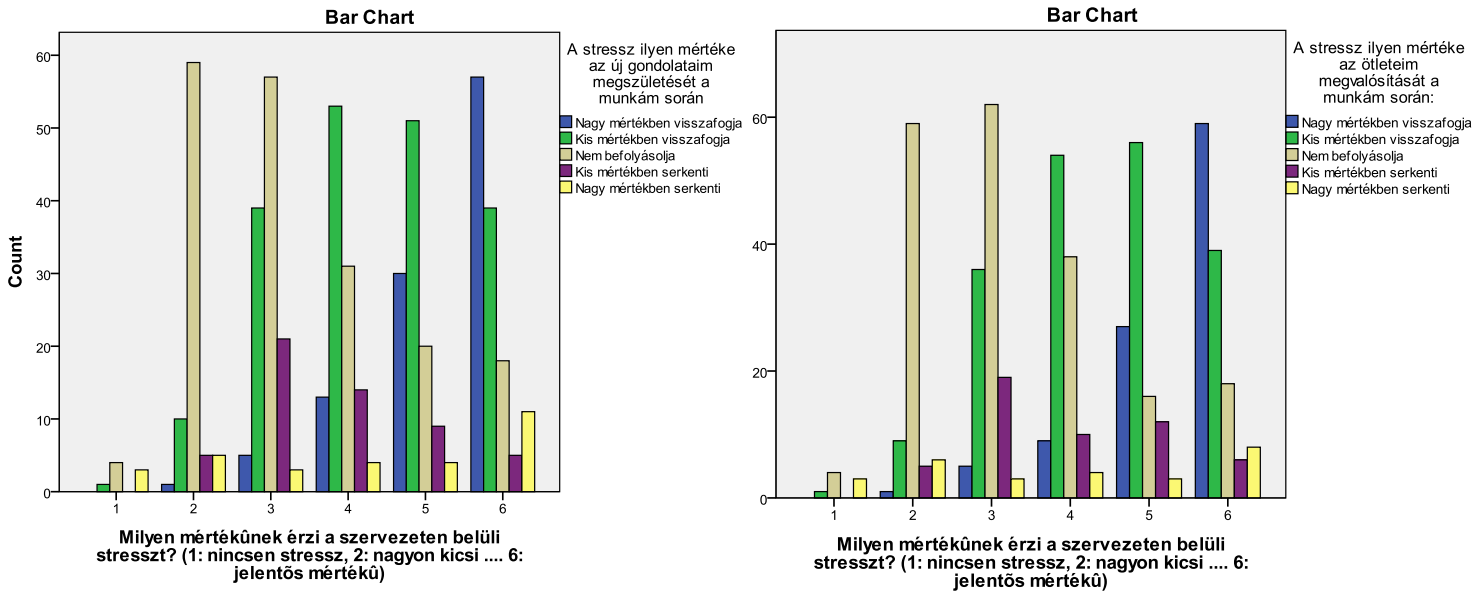
H12: A stressz visszafogja a kreatív ötletek megszületését és megvalósítását.

Itt is ötfokozatú ordinális skálán ítélték meg a válaszadók a stressz mértékét és annak hatását a kreativitásukra. Negatív irányú szignifikáns, közepes erősségű sztochasztikus kapcsolat olvasható le, vagyis nagyobb mértékű stressz jobban visszafogja a kreativitás.

A stressz érzékelése és kezelése is lehet személyiségfüggő, így vannak olyanok, akiket éppen ellenkezőleg nem visszafog, hanem serkent a stressz. Ugyanakkor általánosságban megfigyelhető egy érdekes összefüggés. A szakirodalmi részben részletesen bemutattuk, hogy a stressz érzékelt mértéke és a kreativitás mértéke között U alakú összefüggés írható fel, ezt kitűnően alátámasztják empirikus eredményeink is. A külső nyomás hatására úgy érzik, kreatívnak kell lenniük. De amíg egy alacsonyfokú stressz serkent, mozgósítja az energiákat, addig a nagyon erős külső nyomás „bénítja” a szervezetet. Ennek statisztikai igazolása a VI. melléklet tábláiban részletesen leírtuk.

[94] A számozásnál a kérdőív logikája szerint haladtunk. Az összeállítás során direkt törekedtünk arra, hogy egy-egy blokkon belül kevert sorrendet alkalmazzunk, ezzel is egyfelől megtörjük a monotonitást és fenntartjuk a kitöltő figyelmét másfelől nem befolyásoljuk véleményét az egymást követő kérdésekkel.

Így ez a hipotézis beigazolódott, amit igazol a mellékelt csoportosított hisztogram is. Leolvasható, hogy a stressz növekvő mértéke visszafogja a kreatív ötletek megszületését, még inkább megvalósítását, de kiválóan példázza az U másik szárát is, mely szerint minimális mértékű külső nyomás mozgósíthatja az energiákat és serkentheti a kreativitást. Persze megjegyeznénk, hogy a külső nyomás vezethet nagyobb erőfeszítéshez, de ez nem minden esetben nevezhető értékes kreativitásnak, mert a nagyon erős veszély a gyors, illegális megoldások, kiskapuk megtalálásához vezet.



31. ábra A stressz hatása a kreativitásra, a stressz mértékének függvényében
Forrás: Saját szerkesztés

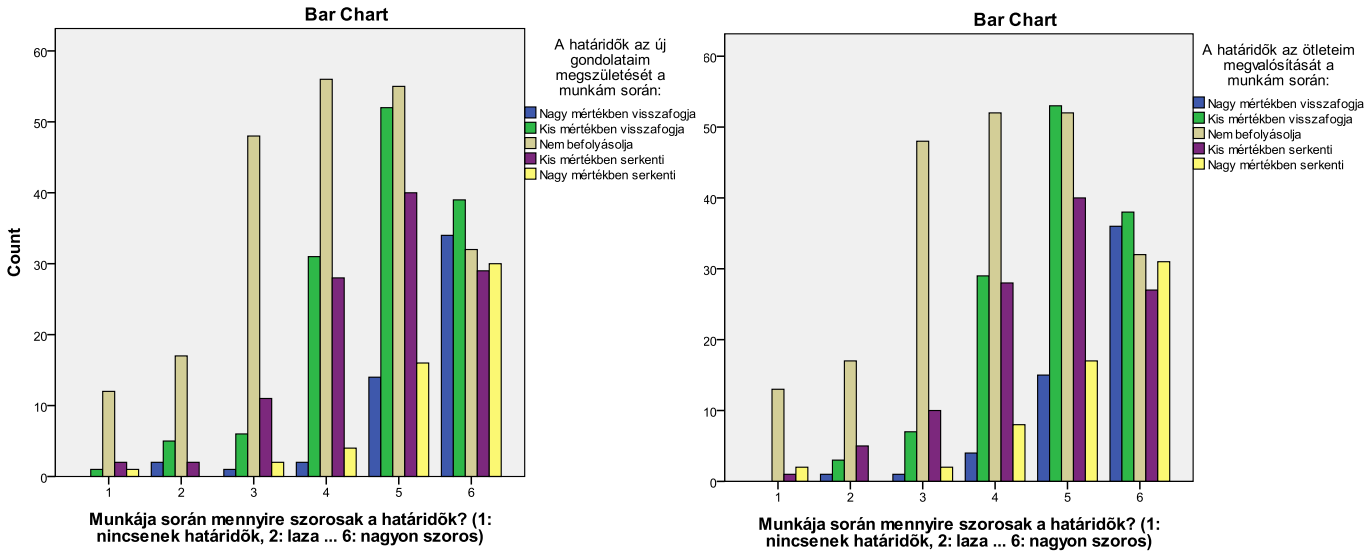
Az egyik ilyen stresszor a határidő közeledte.

H13: A szorosabb határidő visszafogja a kreativitást.

A határidők közeledtével nő a stressz, a feladat végrehajtásához szükséges, idő pedig mint szűkös erőforrás egyre csökken. Ez kapkodáshoz vezet, pontatlan munkavégzést, dezorientációt okoz, ezáltal csökkenhet a kreativitás. Ugyanakkor a határidő teljes hiánya lazsáláshoz, a feladatok elodázásához vezet, ezért itt is U alakú összefüggést várunk. Ezt nemcsak a szakirodalmi eredmények, de a fókuszcsoportos beszélgetések is alátámasztották.

Nagyon gyenge, a megvalósításnál éppen csak szignifikáns a kapcsolat (az ötletek megszületésénél nem is szignifikáns, ahogyan a VI. mellékletben látható) van a mért tényezők között, amely szerint csak a nagyon szoros határidő van hatással a kreativitásra.

Ez igazolja az U alakú összefüggést hiszen, a két szélsőérték hat csak negatívan a kreativitásra. Hogy jobban lássuk az összefüggéseket itt is oszlopdiagramok segítségével szemléltetünk. Leolvasható, hogy a hatások iránya a határidő közeledtével változik.

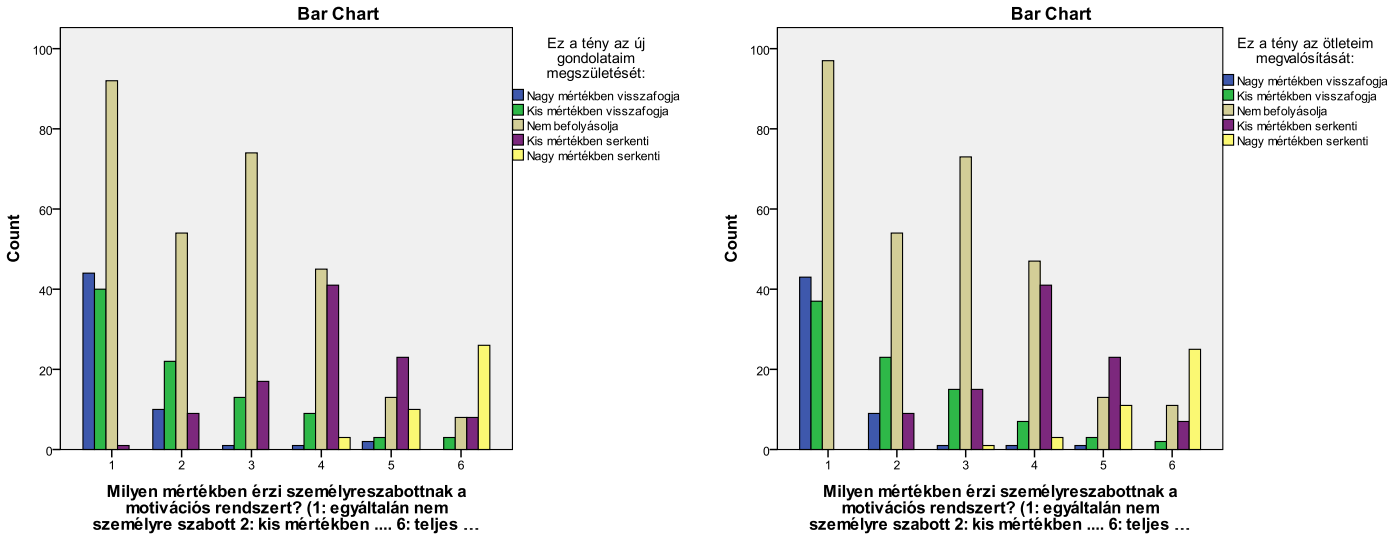


32. ábra A határidők közeledtének hatás a kreativitásra
Forrás: Saját szerkesztés

H16: Minél inkább érzik személyre szabottnak a megkérdezettek az alkalmazott motivációs eszközöket, annál jobban serkenti a kreativitásukat.

A motivációs eszközök személyre szabottságának a mértékét ötfokozatú skálán ítélték meg a megkérdezettek (a hatodik fokozat ennek teljes hiányát mutatta). A két skála közötti összefüggést kereszttábla elemzéssel vizsgáltuk meg, amely szerint mindkét szakaszban közepesen erős pozitív szignifikáns kapcsolatokat kaptunk (Gamma első esetben 0,61 másodikban 0,68). A további eredmények a VI. mellékletben vannak. Minél inkább személyre szabott az alkalmazott motivációs rendszer, annál jobban serkenti a kreativitást. Sajnos azonban azt is észre kell vennünk, hogy nagyon sokan úgy érezték, hogy a vállalatuknál alkalmazott motivációs rendszer egyáltalán nincsen hozzájuk igazítva.

A hipotézis igazolását kitűnően mutatja az alábbi két hisztogram is:



33. ábra A motivációs eszközök hatása a kreativitásra a személyre szabottság érzetének függvényében
Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán is látható, hogy a személyre szabottság érzésének növekedésével csökken a semleges válaszok aránya és nő a serkentő hatás érzékelése.

– *T2. A munkahelyi tényezők hatásaira vonatkozó összegzés*

Empirikus kutatásunk ezen szakaszában igyekeztünk mindazt a hatást számszerűsíteni, amelyet feltüntettünk a modellben. Vagyis itt figyelmünket a kreativitás környezeti tényezőire (Press) irányítottuk. A szakirodalmi elemzések és fókuszcsoportos beszélgetések alapján nagyon sok tényezőt találtunk, amelyek hatással lehetnek a kreativitásra. Így láthatóan ehhez a főhipotézishez kötődik a legtöbb hipotézis vizsgálat. A hipotézisek minden esetben az adott komponens vizsgálatára szolgáló statisztikai próbát takarják. Célunk az volt, hogy az adott komponens hatását vizsgáljuk meg. Ahogyan a szakirodalmi modellekben is bemutattuk az egyéni szint mellett figyelembe vettük a közvetlen csoport, vezető hatását, a szervezeti jellemzőket, de követtük Ford elméletét is, és vizsgálatainkba beépítettük a piac hatását is. Az egyes hipotéziseket és a statisztikai próbák eredményeit az 43. táblázatban összegeztük is. Az egyes hipotézis vizsgálatokon belül kezeltük a kreativitás folyamatának szakaszait is, ez egyben az első főhipotézis (T1) igazolására is szolgál. Igyekeztünk a nagyszámú válaszadókat továbbcsoportosítani egy-egy hipotézisen belül (látható volt, hogy a minta elemszáma nem minden esetben a teljes lekérdezett minta nagysága), így a hatás erőssége még jobban mérhető.

A kapott eredmények nem mindenhol meggyőzőek, de ha visszatekintünk a szakirodalmi részben leírt nemzetközi kutatások eredményeire, ott nagyon hasonló (szignifikáns, de nem túl erős) összefüggéseket találtunk. A legtöbb esetben gondot jelentett a nagyszámú semleges (közepes értékű) bejelölés, ez okozhatja, hogy az eredmények ugyan szignifikánsak, de sajnos nem túl meggyőzőek. A páratlan, és viszonylag kevés léptékű preferenciaskálának gyakori hibája ez, ugyanakkor a kitöltést gyorsabbá és egyértelműbbé teszi, mivel hasonlít a nálunk megszokott iskolai osztályzatokhoz. Az adatok transzformálásával „beszédesebb ábrákat” kaptunk, a transzformáció után az egyes komponensek hatásainak iránya a pókháló ábrákon látványosabb lett.

Jóllehet igyekeztünk alapos és precíz statisztikai vizsgálatot folytatni, ahelyett hogy az SPSS kínálta egyszerűsített vizsgálatot futtattuk volna le, ami mindent mindennel tekintet nélkül összehasonlít. Még így is maradtak megválaszolatlan kérdések, mint:

- A módszertani hibák, amikor több kérdést halmoztunk egy-egy hipotézis ernyője alá, itt számolnunk kell a multikollinearitással, vagyis az egyes tényezők hatása felerősítheti vagy éppen ellenkezőleg kiolthatja egymást. Ezt érdemes a jövőben figyelembe venni. Mivel azonban így is nagyon sok kérdést tettünk fel, ezt ebben a kutatásban nem sikerült kezelnünk.
- Örök módszertani kérdés, hogy a kutatás során valóban azt mérünk, amit szeretnénk, jelen esetben valóban összefügg-e a mért tényező a kreativitással. Mi ezt próbáltuk kivédeni és azokat a komponenseket bevenni, amelyek mind a szakirodalmi elemzés, mind pedig a fókuszcsoportos kutatások során felmerültek.
- A kérdőív alkalmazása ilyen téma esetén egyébként is problémás lehet, hiszen mindenki szeretné magát kreatívnak hinni és a munkahely megítélése sem tekinthető objektívnek, hiszen nagyon sok egyéb tényező szerepet játszhat, amelyeket nem tudunk kontroll alatt tartani. De ezzel minden introspekció során számolnunk kell. Ezt próbáltuk azzal kiszűrni, hogy az egyszerű leíró statisztikai elemzések mellett sztochasztikus kapcsolatokat is mértünk.

A fenti problémák is iránymutatóak lehetnek a jövőbeli kutatásokhoz:

- Érdemes lenne mélyebb szinten is rendszerezni azokat a tényezőket, amelyek erősebben serkentenek vagy gátolni, ezeket kigyűjteni, és klaszterezni.
- A kísérletezés technikája lehetne „a puding próbája”, hiszen gyakorlat (igaz kontrollált laborkörülmények) során lehetne felmérni a komponensek hatását. Sajnos ez a módszertan meglehetősen költséges, ahhoz hogy valóban reprezentatív mintát vizsgálhassunk.
- Az esettanulmányok és a terepkutatás technikája segíthetne valós gyakorlati helyzetben rávilágítani az egyes komponensek hatására, de ezek a módszerek leginkább csak a példaértékű esetekre mutatnak rá. Ilyeneket nagyszámban találhatunk a gyakorlati kézikönyvekben, menedzsereknek szóló irodalmakban és a sikeres emberek önéletrajzi könyveiben.
- További (leginkább kvalitatív) kutatások segítenének azt is feltérképezni, hogy miért is volt ilyen sok semleges válasz.

Felmerül még, hogy vajon milyen a munkahelye azoknak, akik kreatív személyiségek és egyáltalán kik a kreatív személyek. A korábbiakban leszögeztük, hogy a szervezeti kreativitás vizsgálata során a kis c jellemzőit tekintjük, ami feltehetően mindenkiben jelen van valamilyen szinten (és igen mindenki szereti is magát kreatívnak hinni, hiszen ez egy elvárt és pozitív jellemző). Azonban a pszichológiai kutatások meghatároztak olyan pontokat, amely mentén összehasonlítható a kreativitás egyéni mértéke. Mi ezeket az eredményeket használjuk fel és segítségével teszteljük az utolsó főhipotézisünket (T3). Előtte azonban ismételten rendszerezzük azokat a jellemzőket, amelyeket érdemes tekintetbe vennie a szervezet tagjainak a kreativitás serkentése során.

A második főhipotézis alá soroltuk a H3-tól H22-ig futó hipotéziseket, ahogyan korábban már feltüntettük a mért komponensek szervezeti kreativitásra hatásainál háromféle összefüggést feltételezünk (a) serkentő, pozitív hatás (b) gátló, negatív hatás (c) U alakú összefüggés.

Hipotézisek	Kutatási cél	Legjelentősebbszakirodalmi háttér[95]	Hipotézis igazolást nyert-e	Eredmény
Piac szintje				
H3. A vevők ismerete jobban serkenti a kreativitást.	Külső piac (vevők) ismerete	Ford (1996)	igen	Pozitív hatás
H4: A konkurencia ismerete serkenti a kreativitást.	Külső piac (konkurencia) ismerete	Ford (1996)	igen	Pozitív hatás
Szervezet szintje				
H5: Azok a szervezetek, amelyek kevésbé hierarchikusak, és laposabbak nagyobb mértékben serkentik a kreativitást.	Szervezeti forma	Damanpour és Aravind (2012)	igen	Lapos, kevésbé hierarchikus forma esetében pozitív hatás
Csoportos szint				
H6: Az erős szervezeten belüli verseny visszafogja a kreativitást.	Versengés	Amabile (1996b)	nem (definíciós hiba miatt)	Nem egyértelmű adatok
H7: A szervezeten belüli erős szabályozás visszafogja a kreativitást.	Szabályozás	Amabile (1996b)	igen	Negatív hatás
H15: A motivációs eszközök formája és iránya befolyással van a kreativitásra.	Motiváció	Amabile (1997)	igen	Forma és irány függvényében (pozitív erkölcsi és anyagi eszközök esetén pozitív hatás)
H17: A közvetlen munkacsoport mérete befolyással van a kreativitásra.	Csoport	Damanpour és Aravind (2012)	igen	U alakú összefüggés (kisebb 5-10 fős csoport hatása pozitív)
H18: Az utasítások növekvő száma visszafogja a kreativitást.	Feladatok száma	Amabile (1996b)	igen	Negatív hatás
H19: A közös siker érzete növeli a kreativitást.	Hangulat, közös siker	Amabile (1996b)	igen	Pozitív hatás
H20: A munkacsoporton belüli hangulat hatással van a kreatív ötletek megszületésére és megvalósítására.	Hangulat	Amabile és Kramer (2011)	igen	Hangulat függvényében (a baráti, bizalmas hangulat hatása pozitív)

[95] Az egyes tényezőkhöz kapcsolódó szakirodalmi eredményeket részletesen és kimerítően feldolgoztuk, itt csupán a legfontosabb szerzők nevét tüntettük fel.

Vezető				
H21: A közvetlen vezető stílusa befolyással van a kreativitásra.	Vezetői stílus	Amabile és tsai (2004)	igen	Vezetői stílus függvényében (a demokratikus stílus esetén pozitív)
Erőforrások				
H10: Az információ megosztás formája befolyásolja a kreativitást.	Információ megosztás	Zhou (2008)	igen	Forma függvényében a megbeszélések értekezletek és főleg a formális kétirányú kommunikáció esetében pozitív hatás
H22: Ahol az IT újítások bevezetésére jobban törekednek, ott annak serkentő hatása lesz a kreativitásra.	IT, mint erőforrás	Rimler (2005)	igen	Pozitív hatás
Munka karakterisztikája				
H8: A feladatkör egyértelmű ismerete serkenti a kreativitást.	Feladatkör	Oldham és Baer (2012)	igen	Pozitív hatás
H9: Egyértelmű hatáskör segíti a kreativitást.	Hatáskör	Oldham és Baer (2012)	igen	Pozitív hatás
H14: A munkavégzés helye hatással van a kreativitásra.	Munkavégzés helye	Kao (1999)	igen	Hely függvényében, otthonról végzett munka és saját zárt iroda esetén pozitív
Egyén				
H11: A kreativitás tudatos serkentése növeli a kreativitást.	Tréningek	Talbot (1993), Sternberg és Lubart (2007)	igen	Pozitív hatás, ötletbörzék és PR eszközök hatása a legerősebb
H12: A stressz visszafogja a kreatív ötletek megszületését és megvalósítását.	Stressz	Amabile (2002)	igen	U alakú összefüggés
H13: A szorosabb határidő jobban visszafogja a kreativitást.	Idő (stresszor)	Paletz (2012)	részben	U alakú összefüggés
H16: Minél inkább érzik személyre szabottnak az alkalmazott motivációs eszközöket a megkérdezettek, annál jobban serkenti a kreativitásukat.	Intrinzik motiváció	Amabile (2007)	igen	Pozitív hatás

43. táblázat Statisztikai elemzések eredményeinek összefoglalása[96]
Forrás: Saját szerkesztés

[96] Sokat gondolkoztunk egy összefoglaló ábra, pókháló diagram elkészítésében, de ilyen sok tényezőt már meglehetősen nehéz úgy ábrázolni, hogy az áttekinthető legyen, ezért maradtunk a táblázatos formánál.

Ez alapján összeállítható egy „recept” a kreativitást serkentő munkahelyi környezetre. Ahogyan látható Woodman és társai eredeti modelljében szereplő hipotézisek közül többet sikerült gyakorlatban is tesztelnünk, sőt az eredeti modellbe beépítettük Amabile motivációs tényezői mellett Ford külső piaci jellemzőkre vonatkozó hipotéziseit is. A recept nagyon hasonlít Teresa Amabile eredményeihez (6. és 7. táblázat). Így a kreativitást serkentő munkahelyi környezet leírható az alábbiakkal:

A szervezetre jellemző:

- a szervezetet áttekinthető, lapos, kevésbé hierarchikus illetve baráti, bizalmas hangulat hatja át
- a munkacsoportok mérete közepes, nem elszigetelt magányos munkavállalók és nem is túl nagy csoportok jellemzik
- teret biztosítanak a saját személyes térre (zárt iroda) és az otthon végezhető munkára is
- törekednek az IT újítások bevezetésére és a kreativitás tudatos serkentésére
- vannak szabályok és határidők, de ezek betarthatóak és követhetőek
- kompetencia alapú (személyreszabott) és hangsúlyosan pozitív motivációs eszközöket alkalmaznak.

A munkavállalókra jellemző

- a dolgozók ismerik a piacot (mind a vállalat vevőit mind pedig a versenytársakat)
- a munkatársak tisztában vannak a feladataikkal és a vele járó hatalommal (hatáskörrel)
- megosztják az információt egymás között így a csoporton belüli versengés nem jellemző, tudatában vannak a közös sikernek
- egyértelmű, kétirányú, nyitott kommunikáció és követhető mértékű utasításokat kapnak az alapvetően demokratikus vezetői stílust tanúsító vezetőiktől
- a stressz mértékét serkentőnek érzik, mivel annak szintjét még képesek kezelni.

Számolnunk kell azonban a negatív vagy éppen az U alakú összefüggést mutató környezeti jellemzőkkel is. A könnyebb áttekinthetőség kedvéért az egyes jellemzőket és hatásaikat egy táblázatban rendszereztük:

Jellemző/Hatás	Serkent	Gátol	U alakú összefüggés
Egyén és munka (Amabile elmélete)	– feladatkör és hatáskör egyértelmű ismerete (H8 és H9) – saját munkatér (H14) – személyre szabott motiváció (H16) – kreativitás tudatos serkentése (H11)		– Stressz mértéke (H12) – határidők* (H13)
Csoport (Woodman modell)	– kétirányú kommunikáció (H10) – közös siker érzete (H19) – baráti, bizalmas hangulat (H20) – demokratikus vezetési stílus (H21) – IT újítások (H22) – pozitív motiváció (H15)	– csoporton belüli versengés* (H6) – túlzott szabályozás (H7)	– Csoport mérete (H18)
Szervezet (Woodman modell)	– lapos szervezeti méret (H5)	– hierarchikus szervezeti forma* (H5)	
Piac (Ford elmélete)	– vevők és konkurencia ismerete (H3 és H4)		

* Nem szignifikáns statisztikai összefüggés (p = 0,05 mellett)

44. táblázat A szervezeti kreativitást befolyásoló tényezők összegzése
Forrás: Saját szerkesztés

A szakirodalmat bemutató részben találkozhattunk azzal, hogy a sok környezeti tényezőt különböző szintekre bontják. Ezt az irányt követtük mi is, mind a modellünkben mind pedig az empirikus vizsgálataink során. Kérdés persze, hogy a megkérdezettek válaszaiból milyen csoportosítás rajzolódik ki?

– *Főkomponens analízis a T2-be vont változókra vonatkozóan*

A T2 hipotézis ernyője alá számos változót soroltunk be, mert a környezeti tényezőket sok – mondhatni túl sok kérdéssel próbáltuk megközelíteni. Felmerül az igény a változók számának redukálására a könnyebb értelmezhetőség érdekében. Ehhez egy struktúra feltáró módszert választottunk, vagyis nincsenek előre meghatározott függő és független változóink, hanem a változók közötti összefüggések feltárására törekedtünk. Első lépésben főkomponens analízis segítségével becsoportosítottuk a válaszadók véleményeit. A későbbiekben érdemes lesz az adatokat finomítani, és esetleg a technikát pontosítani. Most egy gyors eljárás keretében minden változót bevontunk (a nem szignifikánsakat is) mindkét szakaszra vonatkozóan. Rotálás után a következő kép rajzolódik ki:

Rotated Component Matrix - első szakasz

	Component					Communalities
	1	2	3	4	5	Extractions
Hatáskör 1.	,774					,682
Feladatkör ismerete 1.	,737					,667
Szabályozása hatása 1.	,691					,541
Szervezeti forma/méret 1.	,611					
Kreativitás serkentés 1.	,597	,516				,641
Információ megosztás 1.	,553					,518
Motivációs eszközök 1.		,735				,678
Motiváció személyreszabottsága 1.		,720				,697
Az IT újítások 1.		,584				,440
Közvetlen vezető hatása 1.		,462				,431
A munkavégzés körülményei 1.		,456				,354
A munkacsoport mérete 1.			,749			,581
Közös siker érzete 1.			,721			,627
A munkacsoporton belüli hangulat 1.			,717			,635
Stressz hatása 1.				,739		,620
Határidők 1.				,726		,580
Az utasítások száma 1.				,626		,572
Szervezeten belüli verseny 1.						,297
Vevők ismerete 1.					,812	,682
Konkurencia ismerete 1.					,798	,684
KMO	0,897					
Magyarázó erő	58,01%					

Rotated Component Matrix - második szakasz

	Component					Communalities
	1	2	3	4	5	Extractions
Hatáskör 2.	,727					,658
Szabályozása hatása 2.	,700					,566
Feladatkör ismerete 2.	,688					,639
Szervezeti forma / mérete 2.	,653					,550
Kreativitás serkentés 2.	,614		,502			,652
Információ megosztás 2.	,589					,546
A munkacsoport mérete 2.		,738				,548
Közös siker érzete 2.		,729				,612
A munkacsoporton belüli hangulat 2.		,701				,583
A munkavégzés körülményei 2.		,466				,367
Motivációs eszközök 2.			,740			,682
Motiváció személyreszabottsága 2.			,693			,673
Az IT újítások 2.			,569			,479
Közvetlen vezető hatás 2.			,418			,449
Határidők 2.				,740		,615
Stressz hatása 2.				,700		,604
Az utasítások száma 2.				,516		,551
Szervezeten belüli verseny 2.				,491		,360
Vevők ismeret 2.					,828	,633
Konkurencia ismerete 2.					,827	,613
KMO	0,902					
Magyarázó erő	56,99%					

34. ábra A szervezeti kreativitást befolyásoló tényezők főkomponens analízise
Forrás: Saját szerkesztés

Míg mindkét szakaszban a KMO teszt nagyon jó eredményt mutat, addig a magyarázó erő (teljes magyarázott variancia) nem ilyen stabil. Három változó okozhatja ezt, elsőként a szervezeten belüli verseny itt is „kilóg". Ez visszavezethető oda, hogy ennek a tényezőnek nem volt szignifikáns hatása a megkérdezettek által érzett kreativitásra. Nem túl stabil helyet foglal el a vezetési stílust felmérő kérdéskör, valamint a munkavégzés helye vagy körülményei. A vezetési stílust érdemes önálló faktorként kezelni, ahogyan mi is tettük. Összességében öt faktor rajzolódik ki és több ponton hasonlóak a modellünkben felírtakhoz. Különálló faktort képez a piac szintje, másik faktorba sorolódtak a stresszorok, következőbe a csoporton belüli összetartás hangulat, majd a motiváció és a motivátorok kaptak helyet. Végül a szervezeti jellemzők és a munka karakterisztikája. A későbbiekben a vizsgálatba bevont változók számának redukálását és a csökkentett számú faktorok közötti ok-okozati kapcsolatokat is szeretnénk (útelemzéssel) vizsgálni, itt csak a lehetséges tényezőket térképeztük fel. Ez a fejezet utólag került a dolgozatba bizonyítandó a jövőbeli kutatási irányt.

Már csak az a kérdést maradt, hogy valóban van-e kapcsolat a kreatív munkahely és a kreatív munkavállalók között? Azonban mielőtt erre térnénk át, jobban is megvizsgáljuk elsőként az ötletek forrásait, majd azokat a tényezőket, amelyek az ötlet megszületését illetve megvalósítását facilálják.

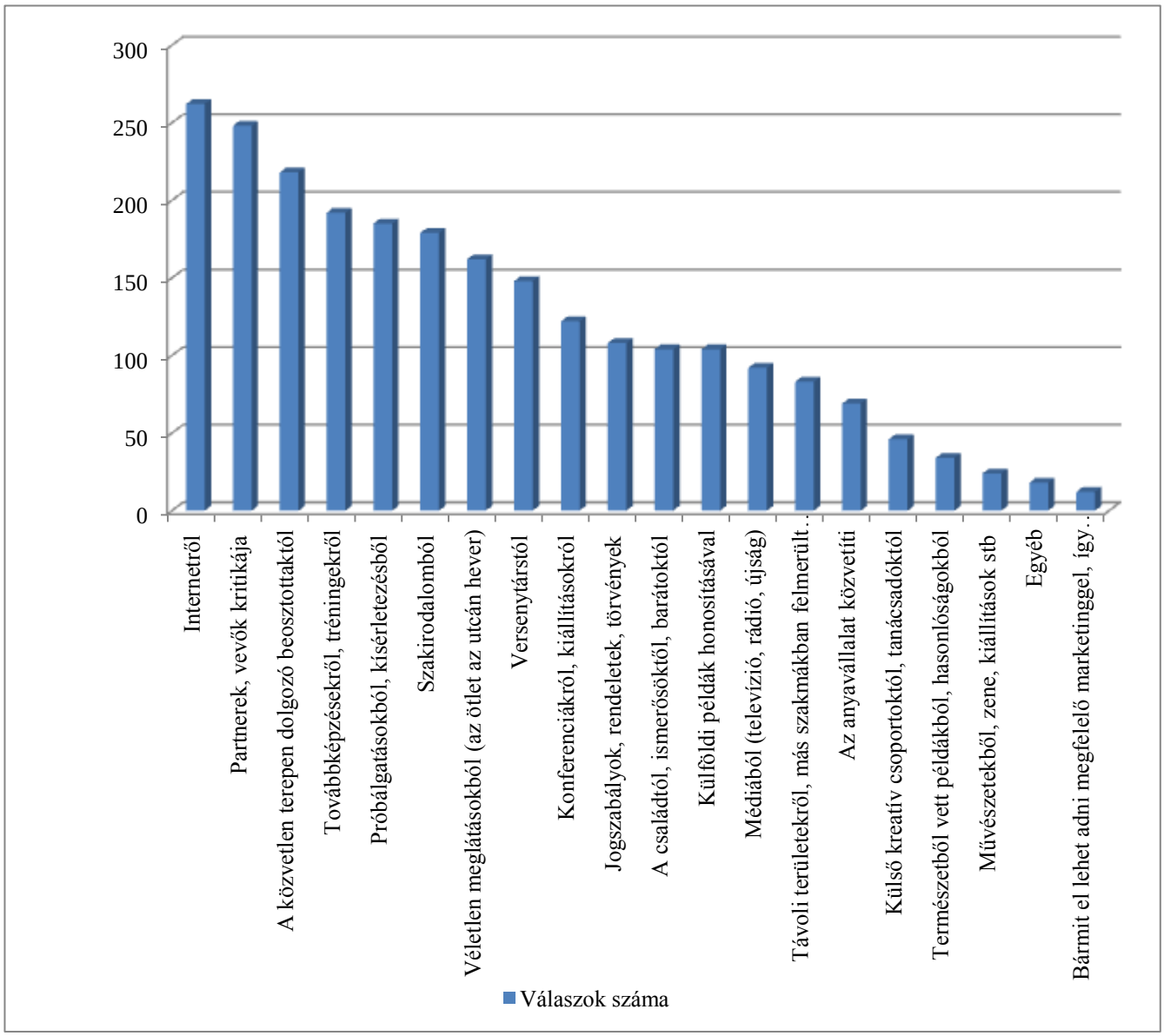
6.6.2. Egyéni vélemények és tapasztalatok

Ebben a blokkban kíváncsiak voltunk azokra az erőforrásokra, amelyek a kreativitás táptalaját adják. Első körben az ötletek forrásait vettük górcső alá, majd azokat a serkentő és hátráltató tényezőket, amelyek a kreativitást befolyásolják. Itt is alkalmaztuk a kreativitás folyamatának (process) szakaszelméletét két részre bontva a kreativitást.

6.6.2.1. Ötletek forrása

A vállalatra és a személyre vonatkozó háttér információk után (I. blokk, ami segített a reprezentativitás vizsgálatban) a megkérdezettek jellemezték a munkahelyüket, és azok hatását az ötletek megszületésére és megvalósítására (II. blokk). Majd a kérdőív harmadik felében (III. blokk) a válaszadók egyéni véleményeire voltunk kíváncsiak.

Ugyanúgy a saját munkájukhoz kapcsolódóan kellett rangsorolni a megállapításokat, azonban itt a kreativitáshoz szükséges feltételek egyéni rangsorolása volt a cél. Mivel kevésbé volt irányított a felsorolás, teret hagytunk az egyéb kategóriáknak is és a szabad asszociációknak. Első körben azt kellett (maximum ötöt) bejelölnie a válaszadóknak, hogy honnan merítenek munkájuk során leggyakrabban ötleteket.



35. ábra Az ötletek forrása
Forrás: Saját szerkesztés

A válaszokat a fenti oszlopdiagramban számosítottuk, a sorrend a bejelölések számától függ, egy válaszadó több (maximum öt) lehetőséget is megjelölhetett. Ez a sorrend is visszaigazolja a második blokk eredményeit, hiszen a vevők, partnerek kritikája kiemelt helyen szerepel, jóval megelőzve a versenytársakról szerzett információkat. Szerencsére kevesen érezték úgy, hogy nincsen szükség új ötletekre vagy, hogy az anyavállalat ötleteit kellene követni. Külön megkérdeztük szabad válaszok (nem irányított úton is) formájában is melyik a legfontosabb ötletforrás, hasonlóan a fenti összesített ábrához az első helyeken szerepeltek: az Internet (google); a saját agya a válaszadónak, a családja, munkatársak, beszállítók stb.

Ezután kérdeztünk rá azokra a szempontokra, amelyek jelentősek az ötlet minősítése és megvalósítása során.

A kreativitást itt is külön szakaszokra bontottuk. Fentebb is láthattuk, hogy más szempontok lehetnek fontosak az ötlet megszületése során és mások a kiválasztott ötlet megvalósításánál. Ha születik egy új ötlet, ami többnyire egyénen belüli fázis, ezt ábrázoltuk az elméleti modellünkben is. Később ezt az új ötletet elő kell adni a környezet számára, aki(k) minősítik értékelik azt, itt arra voltunk kíváncsiak, ha valakinek született egy új ötlete mi kell ahhoz, hogy valóban értékesnek ítéltessen. Ennél a kérdésnél az ún. kivetítés módszerét vagy projekt technikát alkalmaztunk, hiszen arra kérdeztünk rá, hogy a válaszadó mi alapján ítélne meg egy ötletet, nem pedig arra, hogy szerinte mások mi alapján ítélik meg az ötletét. Így várhatóan torzításmentes válaszokat kapunk.

6.6.2.2. Az ötlet megítélése

Megkértük a válaszadókat, hogy rangsorolják a megadott szempontokat aszerint, hogy milyen mértékben hangsúlyos egy ötlet értékének megítélésében. A válaszadóknak nyolc szempontot kellett rangsorolniuk, a rangszámokat összesítettük ezzel kialakítottunk egy átlagos sorrendet.

Kategória	Válaszok száma	Átlagos hely	módusz (leggyakoribb helyezés)	szórás (tapasztalati korrigált)	Minimum	Maximum	összpontszám (Átlag * Válaszok száma)
megfelelő szakmai bizonyítékok, tudományosan alátámasztott	572	3,46	1,00	2,13	1,00	8,00	1977,00
saját meggyőződés	572	3,53	1,00	2,19	1,00	8,00	2019,00
kimutatott hasznosság (lerövidíti az időt, pénzt hoz)	572	4,17	1,00	2,46	1,00	8,00	2386,00
a közvetlen környezet visszajelzései alapján	572	4,21	2,00	2,12	1,00	8,00	2408,00
az ötletadó személyéből fakad: szaktekintélynek számít	572	4,55	4,00	1,91	1,00	8,00	2605,00

meggyőző előadásmód, megfelelően prezentált ötlet	572	4,97	5,00	2,03	1,00	8,00	2844,00
szokásjog, ha az javasol új ötletet, aki ezzel szokott foglalkozni	572	5,43	7,00	2,14	1,00	8,00	3108,00
a felvető vezetői hatalma, kapcsolatai alapján	572	5,66	8,00	2,27	1,00	8,00	3237,00

45. táblázat Leíró statisztika a kérdőív III. blokkjához
Forrás: Saját szerkesztés

A helyezés a válaszlehetőség rangsorban betöltött helyét mutatja. A sorrend növekvő, így a legalacsonyabb helyezés számmal rendelkező válaszlehetőséget értékelték a kitöltők a legmagasabbra (jelen esetben a megfelelő szakma bizonyíték és tudományos bizonyítás). Az összpontszám a válaszadók számának és az átlagos helyezésnek a szorzata, így a legfontosabb válaszlehetőség kapta a legkevesebb összpontot; a legkevésbé fontos válaszlehetőség a legtöbb összpontot. Dobogósok lettek a racionalizálható, objektív szempontok és közöttük az önbizalom. Szerencsére a külső nyomás, szokásjog, vezetői hatalom a sor végén szerepel, de még így is volt, akinél ez került az első helyre. Ezt támasztja alá, ha nem a rangsorszámokat átlagoljuk, hanem azt vesszük figyelembe, hogy egy-egy tényezőt hányan ítéltek a legfontosabbnak.

Ha az egyes válaszlehetőségeket külön-külön tekintjük, és csak az első helyet figyeljük meg a következő sorrend állítható fel (az első helyezések alapján, legtöbbet, vagyis legfontosabbnak 1. helyen jelölések száma alapján) más sorrend áll fel:

Kategória	**Hányszor volt első helyen**
saját meggyőződés	143
megfelelő szakmai bizonyítékok, tudományosan alátámasztott	131
kimutatott hasznosság (lerövidíti az időt, pénzt hoz)	100
a közvetlen környezet visszajelzései alapján	61
a felvető vezetői hatalma, kapcsolatai alapján	42
az ötletadó személyéből fakad: szaktekintélynek számít	40
szokásjog, ha az javasol új ötletet, aki ezzel szokott foglalkozni	29
meggyőző előadásmód, megfelelően prezentált ötlet	27

46. táblázat Sorrend a kérdőív III. blokkjához
Forrás: Saját szerkesztés

Így a válaszadók első reakcióit talán jobban le lehet mérni, hiszen az első helyet jelöli be legelőször a válaszadó, abban a legbiztosabb. Utána a sorrend már sokkal képlékenyebb.

Látható is, hogy a sorrend módosul és a saját meggyőződés kerül az első helyre, vagyis ezt a tényezőt választották a legtöbben a legfontosabbnak, míg az átlagos értékelése szerint ez csak a második helyen szerepel. Érdekes változás a meggyőző előadásmódban és a felsővezetői hatalomban van, az összesített értékelés alapján a legkevésbé fontos a felsővezető hatalma az ötlet értékelése során, mégis 42 alkalommal szerepelt az első helyen.

Kicsit más módszerrel kérdeztük a kreativitás befejező szakaszában szükséges erőforrásokat, mivel itt nagyon sok tényező szerepelt, az egyéni preferencia sorrendet felállítani szinte lehetetlen, így itt egyenként kellett az egyes tényezőket pontozni.

6.6.2.3. Az ötlet megvalósítása

Négyfokozatú preferenciaskálán kellett rangsorolniuk fontosságuk szerint a megkérdezetteknek az ötlet megvalósításához szükséges tényezőket, az átlagokból számolt sorrend a következő:

Tényezők	Válaszok száma (N)	Átlag	Módusz	Szórás	Összpontszám	Hányszor volt nagyon fontos?
elszántság, kitartás	572	3,573427	4	0,944999	2044	437
megfelelő kommunikáció	572	3,568182	4	0,915273	2041	423
idő	572	3,515734	4	0,788333	2011	371
megfelelő eszközök	572	3,466783	4	0,919119	1983	371
pénz, tőke	572	3,449301	4	0,900992	1973	371
tudásmegosztás	572	3,414336	4	0,94582	1953	349
a vezető támogatása	572	3,337413	4	1,028388	1909	338
kapcsolatok	572	3,270979	4	1,015638	1871	307
korábbi pozitív tapasztalatok	572	3,253497	4	0,903625	1861	267
a piac pozitív visszajelzései	572	3,213287	4	1,119778	1838	310
csoportos munka	572	3,090909	4	0,948104	1768	230
határidő kiírása	572	3,027972	3	0,952049	1732	206
megfelelő marketing	572	2,977273	4	1,194489	1703	249
pontosan lehatárolt szabályok	572	2,958042	3	1,054548	1692	208
humor, jókedv	572	2,877622	4	1,098824	1646	209
jogi védelem, szabadalom, licence	572	2,624126	3	1,308859	1501	179
külső nyomás, ráhatás	572	2,548951	3	0,942878	1458	82

47. táblázat Leíró statisztika a kérdőív III. blokkjához
Forrás: Saját szerkesztés

Az összpontszám visszajelzést ad arra vonatkozóan, hogy melyek a legfontosabb tényezők az ötlet megvalósítása során, mert a fontossági sorrenddel együtt nőtt az érték is, vagyis itt az átlagos vélekedést olvashatjuk le. Ha azonban a nagyon fontos (4-es érték) gyakoriságokat nézzük, a sorrend módosul a középmezőnyben. Ez a sorrend is visszaigazolja a második blokkban szereplő alacsony sztochasztikus kapcsolat mutatókat, hiszen ha nem tartják jelentősnek az ötlet megvalósítása során, akkor nem is várható el, hogy a mért tényező szoros kapcsolatot mutasson a kreativitással.

Ezt magyarázhatja az is, hogy voltak olyan tényezők, amelynek értékét nem tudták megítélni a megkérdezettek. Érdekes, hogy ezek a cég tevékenységéhez kapcsolódó tényezők voltak, nem az egyénen belüli vagy egyén jellemző tényezők, olyanok, mint a jogi védelem, szabadalom licence fontosságát 63 fő, megfelelő marketing szerepét 38 fő és a piac pozitív visszajelzéseit 34 fő nem tudta megítélni. Megfigyelhető ez a jelenség országosan is, hiszen a hazai szabadalmak száma elenyésző. Ha van is ötlet, azt nem igyekeznek licence- szel védeni. Még akkor sem, ha ma már ezek a védjegyek marketing értékkel is bírnak.

6.6.3. T3. vizsgálata: Munka és személyes jellemzők megítélése (VI. Blokk)

A környezeti elemek (Press) felmérése után rátértünk az egyéni (Person) jellemzők felmérésére.

6.6.3.1. *Átlagos kép*

Sorszám	Állítás	Válaszok száma	Átlag	Módusz	Szórás
1.	Ezen a piacon, ahol a vállalatom tevékenykedik kiemelten fontos a kreativitás.	572	3,131119	3	1,306836
2.	A munkámat nagyon érdekesnek találom.	572	3,388112	3	1,152048
3.	Az én mindennapi munkámban egyáltalán nincs szükség kreativitásra.	572	2,311189	1	1,257279
4.	A határidők közeledte mindig új ötletekre serkent.	572	2,63986	3	1,193834
5.	A munkaidőmben gyakran unatkozom.	572	1,697552	1	1,087001
6.	Munkámban nem kedvelem a két- vagy többértelmű dolgokat.	572	3,297203	5	1,439665
7.	A legjobb ötleteim mindig otthon születnek.	572	2,477273	3	1,181219
8.	A humor és a velejáró jókedv elengedhetetlen a kreativitáshoz.	572	3,653846	5	1,136453
9.	Ahhoz, hogy jó ötleteim szülessenek, ismernem kell a rendszer apró részleteit is.	572	3,713287	4	1,157462
10.	Sokszor leragadok ez első ötletnél, innen nehéz szabadulnom.	572	2,353147	2	1,088601
11.	Alapvető szaktudás nélkül nem születnek új ötletek.	572	3,51049	4	1,215009
12.	Munkám során leginkább egyértelműen megfogalmazott, pontos feladatleírásokkal találkozom.	572	2,945804	3	1,226759
13.	Ha egy ötletem, amelyet előzőleg megdicsértek az asztalfiók mélyére kerül, ez visszafogja a későbbi kreativitásomat.	572	3,103147	3	1,275469
14.	A másik sikere engem is új ötletekre késztet.	572	3,284965	3	1,040806
15.	Munkám a mai napig tartogat kihívásokat.	572	3,613636	4	1,256586

48. táblázat Leíró statisztika a kérdőív IV: blokkjához
Forrás: Saját szerkesztés

Az átlagolt eredményekből a módusz (leggyakoribb fokozat) a legérdekesebb, amiből látható, hogy a legtöbb válaszadó szeretné kreatívnak mondani magát. Például a legtöbben úgy ítélték

meg, hogy egyáltalán nem jellemző a 3. és az 5. állítás, ugyanakkor nagyon jellemzőnek ítélték a legtöbben a 6. és a 8. állítást.

Azonban, ahogyan a bevezető fejezetben is bemutattuk, a kreatív személyiség több jellemzővel írható le, amelyek közül az egyik éppen az ambiguitástűrés, vagyis (6. állítás) a kreatív egyének képesek elviselni a több megoldás, többértelműség egyidejű jelenlétét.

Itt ugyancsak lehetőséget találtunk arra, hogy leellenőrizzük a válaszadókat abból a szempontból, hogy mennyire voltak konzekvensek a kitöltés során. Ennek alapja, hogy az állítások között átfedések, együttjárások vannak. Ezt korrelációs vizsgálattal ellenőrizhetjük. Számolhatunk Spearman féle rho-t (rangkorrelációt, ordinális skálák esetében) vagy Pearson féle korrelációt (az eredmény nagyon hasonló lesz), mindkettőt fentebb részletesen is bemutattuk. Az eredményeket egy egyszerűsített táblában foglaltuk össze, mivel a mátrix szimmetrikus csak a felső (átló feletti) térfélben jelöltük a korrelációkat.

állítás	**1.**	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**	**7.**	**8.**	**9.**	**10.**	**11.**	**12.**	**13.**	**14.**	**15.**
1.	#	**.420****	-.368**	.287**	Nsz.	Nsz.	Nsz.	.198**	.116**	Nsz.	Nsz.	-.226**	Nsz.	.259**	**.406****
2.		#	-.338**	.283**	-.262**	-.122**	Nsz.	.148**	.207**	-.087*	.150**	Nsz.	-.172**	.245**	**.605****
3.			#	-.126**	.217**	.104*	Nsz.	-.125**	-.122**	Nsz.	Nsz.	.292**	.133**	-.094*	-.393**
4.				#	Nsz.	Nsz.	.110**	Nsz.	Nsz.	.085*	Nsz.	Nsz.	Nsz.	.196**	.252**
5.					#	.143**	.155**	Nsz.	-.157**	.169**	-.122**	Nsz.	.147**	Nsz.	-.323**
6.						#	.115**	.122**	.171**	.152**	.115**	Nsz.	.255**	Nsz.	Nsz.
7.							#	.126**	Nsz.	.221**	Nsz.	Nsz.	.173**	.122**	Nsz.
8.								#	.258**	Nsz.	Nsz.	-.098*	.122**	.239**	.232**
9.									#	.112**	.342**	Nsz.	.120**	.185**	.265**
10.										#	.090*	.108**	.254**	.111**	Nsz.
11.											#	.152**	.147**	.150**	.168**
12.												#	Nsz.	Nsz.	-.084*
13.													#	.255**	-.092*
14.														#	.348**
15.															#

erős szignifikáns korreláció (R≥0,65), közepes szignifikáns korreláció (0,65>R>0,35), gyenge szignifikáns korreláció (R≤0,35), + pozitív együttmozgás, - negatív korreláció Nsz: nem szignifikáns (p=0,05); ** szignifikáns p =0,01 mellett, * szignifikáns p=0,05 mellett

49. táblázat Összefüggés vizsgálat kérdőív IV. blokkjához
Forrás: Saját szerkesztés

A táblázat az állítások közötti összefüggéseket is kitűnően mutatja, ahol az előjel negatív ott látható, hogy a két állítást egymásnak ellentmondónak ítélték meg a válaszadók, ahol pedig pozitív ott a két állítás együttmozgott. Közepesen erős szignifikáns együttjárást találunk az utolsó (15.) és az első állítások (1. és 2.) között. Ez több szempontból is igazolja, hogy a megkérdezettek konzekvensen válaszoltak. Egyfelől, aki az első pár kérdésben magas eredményt adott meg, az a végén is, másfelől, mivel a kérdéssor két szélére kerültek ezek az állítások feltehetőleg végig konzekvensen válaszoltak a kitöltők.

A táblázat nagyszerűen rámutat majd arra, hogy mely állítások kerülnek majd a későbbiekben az MDS során egy kvadránsba.

Több állítás „összecseng" a kérdőív második részében szereplő kijelentésekkel, így tesztelhető, hogy a válaszadók konzekvensen válaszoltak-e, ennek vizsgálatától azonban most eltekintünk, mert ahogyan a bevezetőben is bemutattuk a vizsgálatok előtt az adatbázist alaposan átfésültük és csak azokat a válaszokat vizsgáltuk, amelyek megfeleltek az előzetes feltételeknek.

6.6.3.2. Multidimenzionális skálázás

A befejező részben az egyén munkájára, munkahelyére és személyes jellemzőire vonatkozóan tettünk fel állításokat, amelyeket a megkérdezetteknek szintén ötfokozatú preferenciaskálán (1: egyáltalán nem jellemző…5: nagyon jellemző) kellett magára vonatkozóan megítélnie. Azért is kerültek a végére ezek az állítások, mert már nemcsak a kreativitás környezeti jellemzőit, hanem a személyiségjellemzőket is vizsgáltuk. Sokkal intimebb, személyesebb kérdések ezek melyek helye módszertani szempontok miatt is hátrébb kívánkozik. A kapott eredmények átlagolásával csak egy „általános körképet" kapunk a válaszadókról, de ahogyan a későbbiekben látni fogjuk, itt a célunk a válaszadók csoportosítása volt kreativitásuk szempontjából valamint azon munkahelyi jellemzők csoportosítása, amelyek a kreatív munkaerőt megtartják.

Mint említettük, ez a blokk lehetőséget ad, hogy a személyiségjellemzők (person) és a munkahelyi jellemzők (press) kapcsolatát is megvizsgáljuk. Mielőtt összefoglaljuk, hogy mi jellemzi a kreatív személyeket, készítettünk egy rövid összegzést, arról, hogy mely állítások jártak együtt. **MDS vagyis multidimenzionális skálázás** segítségével látens struktúrát kerestünk az adathalmazon belül, leírva az objektumok (jelen esetben állítások) távolságát. Így az eredetihez képest alacsonyabb dimenziószámú térben ábrázolhatjuk az állítások egymáshoz való viszonyát. Ún. Proxscal módszerrel dolgoztunk, mert így az SPSS állítja elő az ordinális skálán mért alapadatainkból a távolságmátrixot, és a leggyakrabban használt ún. euklideszi távolságokat mértünk. (Jánosa, 2011) Ez a módszer azért is megfelelő, mert a kiinduló adataink szubjektív értékelési skáláról származnak, vagyis mi itt a kreatív személyiség jellemzőit próbáltuk megfogni. Később ennek segítségével könnyebb a válaszadókat tipizálni és csoportosítani (klaszterezni), és az egyes csoportot jellemző munkahelyi környezetet leírni. Jelen esetben a 15 állításunkat megpróbáltuk 2 dimenzióba sűríteni. A többdimenziós skálázás jóságának mérőszáma az ún. Stress mérték, ezek közül is a legfontosabb az S-stress, ami az eredeti megfigyelések terében mért távolságokat és a csökkentett dimenziószámú térben mért távolságok eltérésnégyzeteit viszonyítja, a megfigyelések terében mért összes távolság négyzetéhez. Ha az értéke 0,05 alatti, akkor kiváló az eredmény, és valószínűleg minden releváns információt tartalmaz, a mi esetünkben az S-stress értéke 0,01069. A D.A.F. (Dispersion Accounted For) értéke a magyarázó erő, vagyis megmutatja, hogy a távolságok hány százalékát sikerült leképezni, itt 99,179%-os az érték, ami ugyancsak kiváló.

Stress and Fit mutatók mérése

Normalizált Stress mutató	,00821
Stress-I	,09062[a]
Stress-II	,21299[a]
S-Stress	,01069[b]
Dispersion Accounted For (D.A.F.) mutató	, 99179
Tucker's féle koefficiens	,99589

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,008

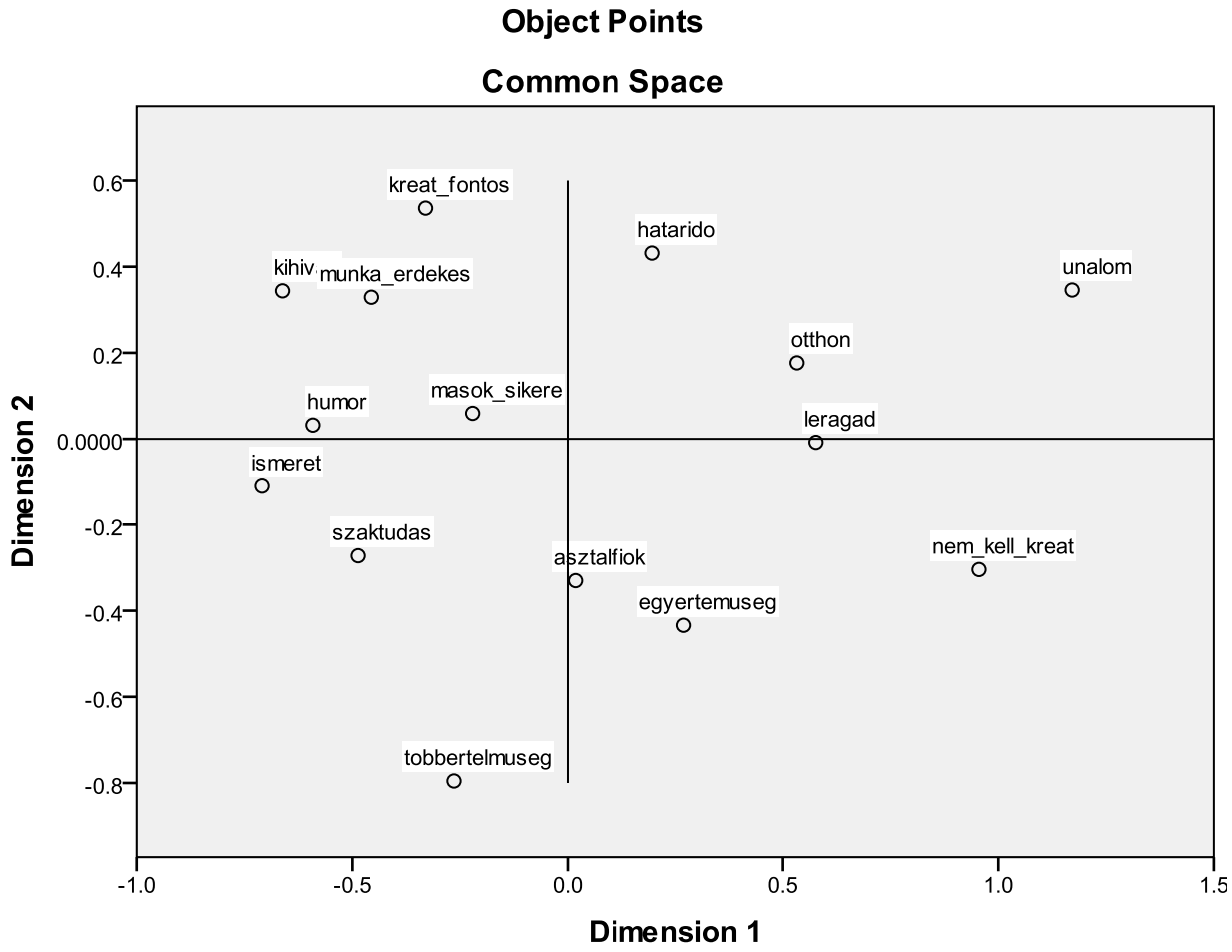
b. Optimal scaling factor = 1,001.

50. táblázat MDS vizsgálat Stress tesztje
Forrás: Saját szerkesztés

A következő ábra mutatja a 15 állítás 2 dimenzió mentén való elhatárolását. A nulla értékekhez húzott tengely segít az értelmezésben, mert így a négy térfelet külön-külön is tudjuk értékelni. Baloldalra kerültek azok a jellemzők, amelyek magas értéke a kreativitás jelenlétére utalnak, arra serkentőleg hatnak, tehát pozitívak a kreativitás szempontjából, a jobb térfélre pedig azok, amelyek éppen ellenkezőleg alacsony értékelése esetén biztosított a kreativitás. A vízszintes tengely szerinti főtagolás valamelyest nehezebb, talán úgy lehetne értelmezni, hogy a felső térfélbe kerültek a külső jellemzőket leíró állítások az alsóba pedig az egyénen belüli belső jellemzők, személyes tulajdonságok. Az egyes térfeleken végighaladva, a bal felső szegmenstől indulva, az óramutató járása szerint a következő mondható el:

- az első negyedbe tartoznak azok a munkahelyi jellemzők, amelyek serkentik a kreativitást, mint a piac kreativitást serkentő hatása, az érdekes kihívást jelentő munka, a mások sikerének ösztönző ereje és a humor (intrinzik motiváció serkentői, forrása)
- a második negyedbe tartoznak azok a jellemzők, amelyek a kreativitást inkább visszafogják: a határidős nyomás, ami ugyan serkentheti kreativitást, de nem biztos, hogy az alkotó, pozitív kreativitásra van serkentőleg, az unalmas munka, a leragadás az első gondolatnál és az a tény, hogy a jó gondolatok otthon születnek és nem pedig a munkahelyen
- a harmadik negyedben azokat a jellemzőket találjuk, amelyek visszafogják a kreativitást, mint annak érzete, hogy nincs is szükség a kreativitásra vagy lehetőség sincsen, mert csak egyértelműen megfogalmazott utasításokat kap valaki, vagy ha volt is új ötlete az asztalfiók mélyén ragadt
- az utolsó negyed olyan jellemzőket tartalmaz, amelyek az egyénen belüli kreativitást serkentők, mint a szaktudás, vagy a rendszer alapos ismerete és annak eltűrése, hogy egyszerre több információ, akár egymásnak ellentmondó is vonatkozzon ugyanarra a helyzetre.

Az első és az utolsó negyed (baloldali jellemzők) szakirodalomban is megalapozottak, stabilabbak és visszaigazolják Amabile és munkatársai kutatási eredményeit és táblázatai is.



36. ábra Az egyéni és munkahelyi jellemzők a kreativitás függvényében MDS skála
Forrás: Saját szerkesztés

Összességében, két szempont szerint lehet a válaszadókat szegmentálni: a munkahelyi jellemzők - személyes tulajdonságok dimenzió szerint és azok pozitív illetve negatív hatásait figyelembe véve.

6.6.3.3. Csoportosítás és jellemzés:

Kreatív munkahelyek azok, ahol a bal felső (első) negyedben lévő állításnál magas pontszámot (minimum 3) jelöltek meg a válaszadók és a jobb felsőben pedig alacsony (maximum 3) értéket. Összesen 145 ilyen munkahelyet találtunk ahol minden fenti feltétel teljesült, ha a határokat csak egy egységgel is meg változtattuk ez a szám 4-re csökkent (vagyis csupán 4 magasan kreatív munkahely volt). A kreatív és a nem kreatív munkahelyek általános jellemzése a VI. mellékletben olvasható, itt csupán a szignifikáns különbségekre mutatunk rá.

A háttér információk esetében talált szignifikáns eltérések (nemparametrikus Wilcoxon próbával kétoldali szignifikancia vizsgálat p=0,05 mellett):

- A nem kreatív vállalatok esetében szignifikánsan nagyobb arányú az államszektorban tevékenykedők aránya (p=0,016)
- A felvevő piaca szempontjából is eltérő a két csoport, a kreatív cégek esetében a piac „mozgalmasabb”, nagyobb arányban vannak jelen versenytársak (p=0,007), és bővülő a piac (p=0,03), illetve mindkét esetben kisebb arányban voltak azok, akik nem tudták megítélni a piacot.

A második blokk kijelentései alapján is összehasonlítottuk a kreatív és nem kreatív munkahelyeket egymással. A két csoportot nemparametrikus Wilcoxon próbával teszteltük, ahol p=0,05 alatti ott a két csoport különbözik. Négy ponton találtunk szignifikáns eltéréseket a kreatív és a nem kreatív munkahelyek között:

1. Az információ megosztás formájában a kreatív vállalatnál nagyobb arányban szerepeltek a megbeszélések és értekezletek és a kétirányú kommunikáció, valamint kisebb arányban jellemző a vezetői utasítás és az egyirányú feladatkiosztás. (p=0,033)
2. Cégen belüli törekvés a kreativitásnövelésére, a kreatív vállalatok esetében többen jelölték meg, hogy szerintük törekednek a kreativitás növelésére a cégén belül. (p=0,004)
3. Közvetlen csoport, akikkel együtt dolgozik. A kreatív vállalat esetében arányosan többen jelölték meg, hogy van közvetlen munkacsoport, akikkel nap, mint együtt dolgoznak (p=0,032), ez magyarázza az információ megosztást is.
4. A közös siker érzete: a kreatív vállalat esetében jellemzőbb és nagyobb fokú a közös siker érzete (p=0,02).

A *kreatív egyéneket* az alsó térfélben található állítások jellemzik, de itt a baloldali térfélben lévő állítások közül a 6. számú esetében (ambiguitástűrés) alacsony pontszám a többi (9. és 11. állítás) pedig magas pontszám jellemző, ugyanígy a jobb alsó térfél állításainál (3. 12. és 13.) alacsony pontszám a jellemző. Az egyéni jellemzők szerint csoportosítva 119 olyan válaszadót találtunk, akik a kreatív személyiséget mérő állításokon magas pontszámot értek el. A kreatív egyénekre vonatkozó teljes körű jellemzést ismét a VI. számú melléklet tartalmazza. Érdekes, hogy csak a munkakörben esetében volt szignifikáns eltérés nemparametrikus Wilcoxon próbával, kétoldali szignifikancia vizsgálat p=0,05 mellett értéke 0,017. De mivel igen nagy volt a szóródás, ezen jellemzőnél találhatunk eltérést statisztikailag, de jobban szemügyre véve a jellemzőt ez csupán egy szám lesz jelentősebb mögöttes tartalom nélkül.

Az összes többi jellemző esetében nem találtunk szignifikáns eltérést, sőt magasabb kritikus érték (p) megjelölése mellett sem. Kapott eredmények ugyanazt a sokszínűséget mutatják, mint amit a szakirodalomban találtunk, szinte lehetetlen a tipikusan kreatív munkavállaló személyiségprofilját megadni. Igaz maga a szervezeti kreativitás modellje is abból indul ki, hogy mindenkiben benne rejlik a kreativitás. Itt ugyan megszabtunk egy határt és kiemeltünk 119 olyan válaszadót, aki magát átlagosan kreatívabbnak ítélte, de kérdés, hogy a környezet hozta ezt ki belőle, vagy ő születetten kreatívabb-e. Már maga ez az alkalmazott introspekciós módszer (torzíthat, hiszen mindenki szeretné magát pozitív színben feltüntetni ezt nevezzük alapvető önattribúciós hibának). Mi mégis tegyük fel, hogy a fent megadott (és a szakirodalomban is gyakran feltüntetett) jellemzők segítenek bennünket abban, hogy két csoportra bontsuk a válaszadókat az inkább kreatív és a kevésbé kreatív személyek csoportjára. Első körben tegyük fel azt, hogy a kreatív személyiségűek olyan munkahelyet választanak, ahol a kreativitásuk kibontakozhat.

6.6.3.4. Hipotézis vizsgálat

H23: A kreatív egyének olyan munkahelyet választanak, ahol a kreativitásuknak a tér biztosított.

Ennek tesztelése ismét kereszttábla elemzéssel történik, hiszen két kategorikus változó között sztochasztikus kapcsolatot vizsgálunk, ami a legegyszerűbb módon történhet a Yule mutató segítségével, ennek eredménye 0,127 ami nagyon gyenge pozitív együttjárásra utal.

A pontosabb tesztelés érdekében elvégeztünk egy másik kereszttábla elemzést is, amely során ún. relatív kockázatot és esélyhányadost néztünk (Jánosa, 2011). Az ilyen típusú tábláknál (2*2-es tábla, dichotóm változókkal) ezzel is mérhető a kapcsolat szorossága, mert összehasonlítja egy esemény (itt: kreatív munkahelyen dolgozik-e) valószínűségét a két csoport között (itt: kreatív vagy sem), vagyis ugyanúgy oksági kapcsolatot vizsgál.

Kreatív személy * Kreatív munkahely Kereszttábla elemzés		Kreatív munkahely		Összesen
		kreatív	nem kreatív	
Kreatív személy	kreatív	47	72	119
	nem kreatív	98	355	453
Összesen		145	427	572

51. táblázat Kereszttábla elemzés H23
Forrás: Saját szerkesztés

Esélyhányados	Érték	95% konfidencia intervallum	
		alsó érték	felső érték
Esélyhányados Kreatív személy (kreatív / nem kreatív)	2.365	1.538	3.636
For cohort Kreatív munkahely = kreatív	1.826	1.375	2.423
For cohort Kreatív munkahely = nem kreatív	.772	.663	.900
Valós esetek száma	572		

52. táblázat Esélyhányados számítás H22
Forrás: Saját szerkesztés

A fenti táblázat alapján elmondható, hogy több mint kétszer (odds ratio=2,365) nagyobb annak az esélye, hogy egy kreatív személy kreatív munkahelyen dolgozik, mint egy nem kreatív személy. A kreatív munkahely esélye közel kétszerese a kreatív személyek esetében (relative risk (kreatív személy)= 1,826), míg a nem kreatívok csak 0,772 egységnyi eséllyel dolgoznak kreatív munkahelyen. Így a hipotézisünk beigazolódott.

6.7. Kérdőív kutatás eredményeinek összegzése

A kvantitatív elemzések során, reprezentatív mintán igyekeztünk felmérni a kreatív ötletek megszületését és megvalósítását (process) befolyásoló környezeti (press) és személyes (person) jellemzőket. Összességében elmondható, hogy a kreativitás nem izolált jelenség, sőt a legtöbb impulzust (ötlet) a környezetből érkezik. Habár segíthet a próbálgatás, találgatás és a véletlen is, de a megvalósításhoz ki kell állni az ötletért, már bizonyítani kell, és kellő erőforrás szükséges és ezt ugyancsak a környezet biztosítja.

Három főhipotézist fogalmaztunk meg, mindhárom szorosan kapcsolódik a klasszikus 4P besoroláshoz:

- T1. Az első főhipotézisben a szervezeti kreativitás folyamatát (process) teszteltük. A kapott eredmények alapján különbséget tehetünk a kreativitás kezdeti és befejező szakasza között. Az első (ötletgenerálási szakasz) egyénen belüli hangsúllyal inkább mentális tevékenység, a második (ötletmegvalósítási) már cselekvési szakasz, ami a környezet nagyobb befolyása alatt áll.
- T2. A második főhipotézisben a szervezeti kreativitást befolyásoló környezeti komponenseket (Place vagy Press) vettük végig, itt az egyes vizsgált komponensek hatása szinte mindenhol szignifikáns, iránya lehet pozitív, negatív vagy U alakú összefüggéssel megadható.
- T3. A harmadik főhipotézisben a környezet (Place) és az egyén (Person) kapcsolatát vizsgáltuk. Ez bizonyítja, hogy a kreativitás a környezet és az egyén jellemzőinek együttes figyelembevételével vizsgálható. A szervezeti kreativitás ott érhető tetten, ahol az egyéni kreativitásnak teret biztosítanak.

Összegzés

A dolgozat célja az volt, hogy bemutassuk és felmérjük a szervezeti kreativitást. Első lépésként azonban át kellett tekintenünk a kreativitás definícióját, és pontosítani, hogy mit is ért az általunk vizsgált célcsoport a kreativitás alatt, hogyan használja ezt a fogalmat. Majd rátértünk a szervezeti kreativitás fogalmára és modelljeire, és elkészítettük az általunk tesztelt modellt. A dolgozat végén pedig a modell egyes elemeit vetettük az SPSS statisztikai mikroszkópja alá, majd a személyiség jellemzők a környezeti hatások közötti összefüggéseket boncolgattuk. A dolgozat során igyekeztünk megtartani a szakirodalmi anyagok feldolgozása és a hozzá kapcsolódó empirikus kutatások arányát. Minden fejezet után készítettünk rövid összefoglalót és a tisztánlátás érdekében minden szükséges és felhasznált segédlet a mellékletbe került, helyhiány miatt az első fejezet (és még néhány kiegészítő eredmény) nagyon részletes bemutatása is itt kapott helyet. Ebben a részben fejezetről-fejezetre haladva szeretnénk ismét rávilágítani a leglényegesebb összefüggésekre és eredményekre. A bevezetőben feltett kérdések alapján haladunk végig és a konklúziók során ismét röviden meg is válaszoljuk kérdéseinket.

Az *első fejezetben* a kreativitás fogalmát boncolgattuk, mivel ez a rész utólag az I. mellékletben kapott helyet, itt a mellékletben szereplő logika szerint adunk összefoglalást. Rendhagyó módon a lehatárolással kezdtük, vagyis, azzal hogy mi a „nemkreativitás". Az első lépésben lehatároltuk a kreativitást és elválasztottuk az innovációtól. A két fogalom nagyon szorosan összefügg, mi azt a nézetet követtük, mely szerint a kreativitás az innovációs folyamatot megelőző lépésben jelenik meg. (De beszélhetünk kreativitásról innováció nélkül is, illetve megjelenhet innováció kreativitás nélkül is.) A kreativitás sikeres piaci megvalósulása már innováció. Jóllehet a szakaszelmélet mellett köteleztük el magunkat, magát a kreativitás folyamatát is lépésekre kell majd bontanunk. Az első lépést sokszor „elfelejtik", pedig a kreativitás minden esetben a szükséges tudás megszerzésével kezdődik, így a kreativitás nem azonos az intelligenciával. Szem előtt kell tartanunk azt is, hogy nem fejeződik be a látványos aha élménnyel járó megvilágosodásnál, az ötletet ki is kell dolgozni és a környezet számára tálalni. Így nem csupán divergens problémamegoldási mód és több annál is, amit a divergens gondolkodást mérő tesztek mérnek. A szervezeti kreativitásban helyet kapó kreativitás nem azonos a tehetséggel sem, a különleges kimagasló zsenialitással (nagybetűs kreativitás), de nem is a hobby szintű mini kreativitás. A szervezeti kreativitás esetében a kis betűs kreativitással találkozunk. Mivel azonban a kreativitás szintjei egymásra épülnek itt is felfedezhető az átmenet a kreativitás és az innováció között, mert a radikális újítások már a pro C szintjén jelennek meg, ami viszont elképzelhetetlen a kis c megléte nélkül. A kreativitás szintjeinek emelkedésével egyre inkább jellemző a területspecifikus jelleg. A szervezeti kreativitás pedig éppen a kreativitás szervezeti keretek között zajló formája. A szervezeten belül, ha meg is jelenhet bárhol, közel sem igaz, hogy szükség is van rá mindenhol, ennek egyik oka, hogy a kreatív termék minősítése már a környezet feladata és sajnos a megszületett ötlet nem minden esetben jó, hasznos vagy éppen etikus.

Miután lehatároltuk a kreativitást rátérünk arra, hogy valójában mi a kreativitás, a számtalan definíciót táblázatokba is rendszereztük, de alapvetően a klasszikus 4P besorolás mentén dolgoztunk végig. A könnyebb értelmezhetőség kedvéért ismét bemutatjuk a kreativitás (kiterjesztett) P modelljét és ezeken végighaladva mutatjuk be, számunkra mi is a kreativitás. Ezek pedig: (1) a kreativitás folyamata (Process) (2) eredményeként megszülető termék (Product) (3) a kreatív személyiség (Person) és a (4) bennünket kifejezetten érdeklő környezeti hatások (Pressure vagy Place). Az újonnan megjelenő ötödik P-re is találtunk eredményeket a kutatásunk során, az önbizalom (Persuasion) és az elköteleződés megjelent a

válaszadóink definícióiban is. A szakirodalom mellett, a munkadefiníció megfogalmazásához száz szakember válaszát kódoltuk és elemeztük ki tartalomelemző szoftver segítségével. Az első fejezethez köthető empirikus kutatásaink ugyancsak a II. mellékletben kaptak helyet.

A kreativitás munkadefiníciója így hangzik: a **kreativitás** olyan képesség, amelynek eredménye a felmerülő problémákra önállóan hozott egyedi, új ötlet vagy ötletek.

Ezek után tértünk át a szervezeti kreativitásra a *második fejezetben*. Rendhagyó módon itt sem a definícióval kezdtük, hanem rámutattunk a szervezeti kreativitás létjogosultságára és jelentőségére. A szervezeti kreativitás viszonylag új fogalom, eredete a kreativitás szociálpszichológiai eredményeihez köthető (Amabile 1996b), amikor a fókusz kiterjedt az egyénről (Person) a környezeti (Press vagy Place) hatásokra. Az első modell és definíció Woodman (1993) és munkatársai nevéhez kötődik. Jóllehet az általunk sokat elemzett szerző, Amabile a szervezeti innováció fogalmával dolgozik, az általa használt fogalom inkább adja meg a szervezeti kreativitást, mint a klasszikus OECD által leírt szervezeti innovációt. Ezért is a fogalmak pontos különválasztásának szenteltünk egy egész alfejezetet. A szervezeti kreatívitás definíciókban is felfedezhető a klasszikus 4P modell. A jelentőség a közös munkahelyi tevékenységen és az innovatív eredményen van, valamint mindenképpen látnunk kell, hogy a kis betűs kreativitásból indul ki. A szervezeti helyszín és a cél (eredmény) piac szemlélete pontosítja az általános kreativitást szervezeti kreativitásra. Sajnos a magyar nyelvű szakirodalomban nagyon kevés anyagot találtunk, reméljük ez a dolgozat hiánypótló ezen a téren.

A **szervezeti kreativitás,** olyan képessége a szervezetnek, ami a munka során felmerülő problémákra hozott, közös erőfeszítés eredményeként született, új és értékes ötlethez vezet, illetve mindazon környezeti tényezők befolyásolása, amelyek erre a folyamatra hatással vannak.

Már a definícióban is benne rejlik, hogy a szervezeti kreativitás a P modellt szem előtt tartva, leginkább elemeire szedett modell segítségével vizsgálható. Ebben benne rejlik az egyén, a szakaszok, és környezet hatása egyaránt, mindezek sikeres kimenete pedig az innováció. A szakirodalomban is a komponens szemlélet uralkodik, ami eredetileg Amabile (1996b) nevéhez köthető. De már korábbi (legkorábban Cummings 1965) művekben is találtunk modelleket, az első elméleti (teoretikus) modellt és az azon alapuló hipotéziseket pedig Woodman, Sawyer és Griffin (1993) munkájában olvashatjuk. Ebben már benne rejlenek a kreativitás szintjei, szakaszai és azok a környezeti elemek, amelyek hatással vannak a kreativitásra szervezeti közegben. Amabile teljes tudományos munkássága nem más, mint a kreativitás (szerintünk a szervezeti kreativitás[97]) vizsgálata, ő már empirikusan is tesztelte modelljét; igaz fő fókusza az egyénen belülre (person), leginkább a motivációra irányul. Azonban kitűnően rendszerezi azokat a szervezetből érkező környezeti hatásokat, amelyek befolyással vannak a kreativitás folyamatára. Ford (1996) már figyelembe veszi, hogy a kreativitás a berögzült (habitual) megszokott munkahelyi folyamatokban nem fog megjelenni. A szerzőnél a környezeti hatások közzé már bekerülnek a piacról érkező hatások is. Drazin Glynn és Kazanjian (1999) az idő perspektívát építi be a modellbe. Az utóbbi két modell szerzői nem végeztek empirikus kutatásokat. A legutolsó modell esetében jelentősnek tartjuk az időszemlélet bevezetését, de mi az időt, mint változót már nem építettük be saját modellünkbe. Mivel szerintünk ennek empirikus kutatásához hosszabb idő szükséges, sőt a multikollinearitás hatása így még nehezebben kezelhető, ezért is nehezen kivitelezhető lenne. Leginkább ezen modelleken alapuló, főleg egy-egy komponensre összpontosító empíriákat

[97] Mivel maga a szerző nem használja a fogalmat, de mindenhol a szervezeti kreativitáshoz sorolják eredményeit. Ennek egyik jelentős oka, hogy a szerző mindig munkahelyi közegben vette fel empirikus kutatásait.

találhatunk a nemzetközi eredményekben. Mi nem kisebb fába vágtuk fejszénket, mint megalkottuk saját modellünket és empirikusan teszteltük is azt.

A saját modellünkben a szakirodalmi kutatások eredményei (és a klasszikus P-k) mellett bevontuk azokat a komponenseket is, amelyek a fókuszcsoportos kutatásaink során felvett tartalomelemzésből kerültek ki. A fókuszcsoportos beszélgetések elemzése *a negyedik fejezetben* kapott helyet. Két részben kezeltük a kreativitás folyamatát (ötletelés és megvalósítási szakasz) és az egyénen belül zajló folyamatok helyett (mellett) a környezeti hatásokra összpontosítottunk. Az egyéni jellemzőket is teszteltük, és összevetettük a környezeti jellemzőkkel, de egyenként számba vettük a környezeti hatásokat is. Tettük mindezt úgy, hogy figyeltük a csoport (kiemelten a vezető) hatását, a teljes szervezetet leíró jellemzőket és a piaci hatásokat is.

A hatások számosítása előtt azonban *a harmadik fejezetben* tekintettük át azokat a nemzetközi eredményeket, amelyek a komponenseket vizsgálták. Kezdtük (1) az egyéni jellemzők összesítésével, ezen jellemzőket (önértékelő skála formájában) mi is beépítettük a kérdőívünk utolsó szakaszába és összevetettük (MDS technikával) a környezeti hatásokkal. Itt kaptak helyet többek között a következő jellemzők: (a) az ideális kreatív személyiséget leíró személyiségpszichológiai eredmények (b) hangulat és az érzelmek hatása, kiemelten a humor és a játék (c) stressz és a kreativitás kapcsolata, ebből kiemelten az idői nyomás hatása (d) tréningek (e) demográfiai jellemzők, nem és a kor. Igaz egy korábbi fejezetben elemeztük, de ide sorolható nagyon fontos egyéni szintű jellemző még a motiváció szoros kapcsolata a kreativitással. Leginkább Amabile munkái fókuszálnak az intrinzik motiváció kutatására, így az ő modelljének elemzésekor mutattuk be részletesen ezt a hatást. *Az ötödik fejezet végén* leírt empirikus eredményeink bizonyították a kreatív személyiség és a kreatív szervezet közötti összefüggést.

Majd rátértünk (2) az egyén és a munka kapcsolatára. Ugyan a szakirodalomban leginkább arra találtunk eredményeket, hogy mely munkakörök esetében kap helyet és kell, hogy helyet kapjon a kreativitás, mi ebben az esetben leginkább arra voltunk kíváncsiak, hogy a munkakörtől függetlenül a munkával járó feladatkör jellege és hatáskör mértéke (és mértékének ismerete)[98] hogyan hat a kreativitásra. Eredményeink alapján a munkakarakterisztikája is befolyással van a kreativitásra, de fontosabb, hogy a munkavállaló tisztában van-e a munkakörét takaró feladatok körével és az azzal járó felelősséggel, hatalommal. Ebben a részben röviden érintettük a kreativitás és az ergonómia kapcsolatát is, mivel feltételeztük, hogy a munkavégzés helye is hatással van a szervezeti kreativitásra.

A harmadik alfejezetben tértünk át mindazon hatások bemutatására, amelyek a munkacsoporton belül jelentkeznek és hatással vannak a szervezeti kreativitásra. Elsőként a vezetési stílus hatását vizsgáltuk. Igen széles szakirodalma van a vezetői magatartás kreativitásra gyakorolt hatásának, mi empíriánkban, a már klasszikusnak számító Lewini hármas besorolást alkalmaztuk. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a demokratikus vezetői stílus mellett, biztosított a csoporton belüli információ megosztás megfelelő mértéke és formája. Ebben a részben tekintettük még át a munkacsoport hatását a kreativitásra, a munkacsoport jellemzői közül a csoporton belül uralkodó hangulatot és versenyt néztük (a csoportok közötti versengést külön kezeltük) illetve kitértünk az információ megosztásra is. Az információ lehetséges forrásait *az ötödik fejezetben* leírt

[98] A kettő sajnos nem azonos, mert be kell látnunk vannak olyan munkavállalók, akik azért nem ismerik a munkakörüket pontosan, mert nem olvasták el vagy nem kellő figyelemmel olvasták el a munkaköri leírásukat. Mi nem tudtuk kezelni, hogy valójában milyen részletes és pontos a megkérdezettek munkaköri leírása csak azt tudtuk felmérni, hogy az adott válaszadó milyen mértékben ismeri azt.

kérdőívkutatásban kvantitatív is rangsoroltuk. Ez a sorrend Ford modelljét igazolja, mely szerint a szervezeti kreativitás nem reked meg a szervezeten belül, a partnerek és vevők kritikája a második legjelentősebb ötletforrás. Rimler Judit cikkeiben akadtunk rá, arra hogy az információtechnológiának is befolyása van a kreativitásra ezt sikerült számosítanunk is két ponton. Válaszadóink a legfontosabb ötletforrásnak jelölték meg az Internetet, valamint az IT újítások bevezetése enyhe serkentő hatást mutatott a kreativitásra.

A szakirodalmi kutatások eredményein túlmenően a kérdőívünkben igyekeztünk kiegészíteni az ötletelést valamint a megvalósítást befolyásoló komponensek körét. Valamint számunkra érdekes eredmény, hogy megjelent az ötödik P is, ami eredetileg Simonton nevéhez kötődik. A válaszadóink rangsorában a külső jellemzőket és erőforrásokat megelőzte az önbizalom, az ötlet jelentőségébe vetett hit, és az elszánt kitartó munka, vagyis az Amabile modell intrinzik motivációval leírt alappillér.

A negyedik alrészben vettük végig a szervezeti jellemzőket, mint a szervezeti kultúra hatása (ahogyan írtuk ennek hatását igen korán kezdte el vizsgálni Talbot (1993)), vagy a kreativitást serkentő szervezeti struktúra, illetve a vállalat mérete. Ez utóbbi kettő önmagában is összefügg, hiszen nem várható el például egy pár fős kisvállalkozás esetében a divizionális tagolódás. A szervezet struktúráján és hierarchikus tagolódáson túl az azon belül tapasztalható verseny / versengés is fontos[99]. Kitértünk az informális kapcsolatok hatásának szakirodalmi elemzésére is, igaz nem készítettünk szervezeten belül megadható szociális hálót, de az informális kommunikáció hatását érintettük empirikus kutatásaink során.

Ford modelljéhez igazodva mi is kitágítottuk kutatásainkat a külső piaci kapcsolatok hatására (5). Az ötödik fejezetben a külső piaci hatások, mint a versenytársak ismerete és a vevőkör felmérése, kaptak helyet. A piacismeret és a szervezeti kreativitás hatását leíró sztochasztikus kapcsolatok vizsgálatát a kérdőívkutatásba is beépítettük. Az általunk megkérdezett minta a nagyvállalatokra felülreprezentált, talán ezért is a vállalati méret esetében nem találtunk szignifikáns eltérést, míg például az állami szektorban tevékenykedő és a versenyszektori vállalatok között szignifikáns eltérést találtunk a szervezeti kreativitás tekintetében. Valamint a piaci hatásoknál is szignifikáns eredményeket kaptunk.

A szakirodalmi elemzéseink során kitértünk a kulturális hatásokra is (6), de gyakorlati oldalról már nem végeztünk kultúrközi összehasonlításokat. Az empirikus kutatásainkat ugyanis a mai magyar munkavállalókra összpontosítottuk.

Ennek, a *harmadik fejezetnek zárása* a saját elméleti modellünk, amelyben a kreativitás P besorolását szem előtt tartva vázoltuk fel a szervezeti kreativitás folyamatát, szintjeit, szereplőit és az azokra ható komponenseket.

A *negyedik és ötödik fejezetben* rendszereztük az empirikus kutatásainkat. Háromféle kutatási módszert alkalmaztunk: (1) a kreativitás fogalmát száz szakember meghatározásának szoftveres tartalomelemzésével kaptuk[100] (2) az elméleti modellünkbe bevont és tesztelt komponenseket és jellemzőket három fókuszcsoportos beszélgetés (széljegyzet módszerrel történő) tartalomelemzésével rendszereztük (3) végül az elméleti modellünket kérdőív technika alkalmazásával számosítottuk. A gondos előzetes tervezésnek hála reprezentatív mintán vehettük fel a kvantitatív adatainkat. A minta megoszlása azonban nem bizonyult minden esetben normálisnak így többnyire nemparametrikus próbákkal dolgoztunk. Az elméleti modellünket három főhipotézisbe sűrítettük össze, az első főhipotézisben (T1)

[99] Sajnos kérdőívünkben nem sikerült megfelelően különválasztani az utóbbi két jelenséget.
[100] Ennek részletes leírása a mellékletben kapott helyet.

igazolást nyert a szervezeti kreativitás szakasz elmélete (process), a második főhipotézisben (T2) az egyes komponenseket teszteltük (place vagy press), hatásukat serkentő, gátló, illetve U alakú összefüggéssel adtuk meg. Mivel abból indultunk ki, hogy nem minden szervezeti jellemző van befolyással a kreativitásra, ezért mi csak azokat vontuk be, amelyek hatása bizonyított (szakirodalomban vagy felmerült a kvalitatív elemzésekben), de még a felmért tényezők között is találtunk szignifikánsan nem bizonyítható eredményt. A harmadik főhipotézisben (T3) vetettük össze az egyén (person) és a környezet (press) kapcsolatát.

Konklúziók

A dolgozat elején tettük fel további kutatási kérdéseket, reméljük, mire ideérnek olvasóink, megtalálták a válaszokat is. Itt instant formában újra felsoroljuk a legfontosabb válaszokat.

- A környezeti jellemzők (Press): Mely szervezeti tényezők lesznek hatással a szervezeti kreativitásra (a munkavállaló kreativitására)?
  A szakirodalmi elemzések és a fókuszcsoportos beszélgetések után összesen 20 jellemző hatását kérdeztük meg és számosítottuk.

Jellemző/Hatás	Serkent	Gátol	U alakú összefüggés
Egyén és munka (Amabile elmélete)	– feladatkör és hatáskör egyértelmű ismerete (H8 és H9) – saját munkatér (H14) – személyre szabott pozitív motiváció (H15 és H16)		– Stressz mértéke (H12)
Csoport (Woodman modell)	– kétirányú kommunikáció (H10) – kreativitás tudatos serkentése (H11) – közös siker érzete (H19) – baráti, bizalmas hangulat (H20) – demokratikus vezetési stílus (H21) – IT újítások (H22)	– csoporton belüli versengés* (H6) – túlzott szabályozás (H7)	– határidők (H13) – Csoport mérete (H18)
Szervezet (Woodman modell)	– lapos szervezeti méret (H5)	– hierarchikus szervezeti forma* (H5)	
Piac (Ford elmélete)	– vevők és konkurencia ismerete (H3 és H4)		

* Nem bizonyítható statisztikai összefüggés

53. táblázat A szervezeti kreativitást befolyásoló tényezők összegzése
Forrás: Saját szerkesztés

- A kreativitás szakaszai (Process): Eltér-e a vizsgált tényező hatása a kreativitás kezdeti (ötletelés) és végső (megvalósítási) szakaszában?
  Minden megkérdezett jellemző hatása azonos irányú mindkét szakaszban, azonban csak négy esetben találtunk statisztikailag bizonyított eltérést a szakaszok mértékében

az egyes szakaszok függvényét tekintve. Ezek a következőek voltak: (1) akik ismerik a vevőkört, azoknál a vevőismeret kreativitásra gyakorolt hatása erősebb az ötletgenerálás szakaszában (2) a szervezeten belüli túlzott szabályozás a megvalósítást jobban visszafogja, mint az ötleteket (3) a kreativitást serkentő technikák erősebben hatnak az ötletek megszületésénél (4) az utasítások magas száma a megvalósítás szakaszában erőteljesebb.

- Az egyéni jellemzők (Person): Egymásra találnak-e mai magyar kreatív munkavállalók és a kreativitásnak teret engedő munkahelyek?
  Ebben az esetben nem sikerült megoldanunk a tyúk vagy tojás problémáját, de MDS technika segítségével az egyéni jellemzőket megfeleltettük a munkahelyi jellemzőknek, így feltérképezhettük a kreatív egyént és a kreatív munkahelyet valamint a köztük lévő kapcsolatot. Az eredményeink alapján közel két és félszer nagyobb annak az esélye, hogy egy kreatív munkavállaló egy kreatív munkahelyen dolgozik, mint egy nem kreatív munkavállaló esetében.
- A kreativitás eredményének (Product) megítélése az egyetlen, amellyel nem foglalkozunk, arra az innovációkutatásban találhatunk válaszokat.
  Azonban rangsoroltuk az ötletek lehetséges forrásait és mindazon feltételeket, amelyek az ötlet megszületéséhez illetve megvalósításához szükségesek. Ezek alapján igazolást nyert Ford kiterjesztett modellje, hiszen az Internet után a külső piaci kapcsolatok és a belső kommunikáció a leggyakoribb ötletforrás. Egy ötlet pedig akkor lehet sikeres, ha egyéni elköteleződéssel is társul (Amabile illetve Simonton elmélete szerint) valamint szakmai szempontok szerint bizonyított. A megvalósításhoz szükséges erőforrások sorában pedig csak a negyedik helyre szorultak az anyagi feltételek. A megkérdezettek fontosabbnak ítélték a kitartást és megfelelő kommunikációt, a tőkénél.

Az egyes alfejezetek is csoportosíthatóak egy-egy kérdéskör köré. Itt ismét végigvesszük, hogy az egyes fejezetekben mely kérdésekre és milyen választ találunk

1. A gazdasági szakemberek által használt kreativitás fogalom definíciója

Mi a kreativitás?

Az általunk választott munkadefiníció a sokat használt Sternberg, Lubart (2007) féle definíció kiegészítése, eszerint a kreativitás olyan képesség, amelynek eredménye a felmerülő problémákra önállóan hozott egyedi, új ötlet vagy ötletek.

Mely formában használhatjuk a gazdaságtudományok területén?

A pszichológiában használt kreativitáskutatás sokkal inkább fókuszál a nagybetűs (zsenialitással is azonosítható) kreativitásra, míg a szervezeti kreativitásban használt fogalom a mindennapi (de nem hobbyszintű) kreativitásra irányul. Mindkét esetben a kutatás iránya kiterjed a 4 (illetve 5) P-vel leírható irányokra. Mi ebből 3 P (illetve az újonnan bevezetett 5. P-re) fókuszáltunk, mint a szervezeti kreativitás folyamata (process), az egyéni kreativitás jellemzői (person) és a környezeti hatások (press), illetve az önbizalom és az elkötelezettség (persuasion). A kreativitás eredményét (product) és annak értékelését már az innováció folyamatába toltuk át.

Hogyan határolhatjuk el ezt a definíciót az övező társdefinícióktól (mint az innováció, intelligencia, tehetség stb.)?

A pszichológiában hangsúlyos a kreativitás és az intelligencia különválasztása, sőt éppen e két terület közötti különbségtétel vezetett a kreativitáskutatáshoz. A gazdaságtudományokban sokkal jelentősebb, hogy a kreativitást az innováció fogalmától különítsük el. Mi ezt nagyon részletes irodalmi elemzéssel meg is tettük, magunkat pedig az általunk csak szakaszelméleti nézőpontoknak nevezettek közzé soroltuk, vagyis a kreativitást az innovációt megelőző, de nem kötelező lépéseként azonosítottuk.

2. A szervezeti kreativitás fogalma

Mi is pontosan a szervezeti kreativitás?

A szervezeti kreativitás a fenti általános (gazdasági szakemberek által használt) kreativitás fogalom kiterjesztése (vagy éppen specifikációja) szervezeti keretek között. Vagyis itt a probléma a munkához köthető, a megoldás már nem csupán egyéni szinten jelentkezhet, és jelentős befolyással van rá a szervezeti környezetből érkező hatások nagy része. Számunkra a szervezeti kreativitás nem más, mint a munka során felmerülő problémákra hozott, közös erőfeszítés eredményeként született, új és értékes ötlet, figyelembe véve az azt befolyásoló tényezőket és azok hatásainak összességét is. A definícióban helyet kapott a kreativitás eredménye (product) is, de itt az ötletre nem pedig a végső piacra innovált jószágra gondoltunk.

Hol és hogyan használható?

Az innováció sokat hangsúlyozott jelentősége vitathatatlan, mi mégis úgy gondoljuk már az innovációt megelőző lépésben nagyon sok múlik a környezeten, hogyan serkenti, és hogyan fogadja az új ötletek megszületését. Persze fontos kérdés és több innováció kutatásban ki is mutatott probléma, hogy leginkább a források hiánya miatt marad el ma Magyarországon az innováció. De szerintünk a fő probléma ennél jóval korábbi szakaszban gyökerezik, mert a szervezeti kultúra és vezetési stílus gyakran megöli vagy kiritkítja az ötleteket, és hasznos, jó ötletek hiányában be sem indulhat az innovációs folyamat. Az innováció alatt pedig nem csupán a radikális változásokat értjük, hanem minden olyan újítást, ami hasznos és előrevivő a munka szempontjából. Így a szervezeti kreativitás (melynek egyik eredménye akár szervezeti innováció is lehet) a szervezeti innovációhoz hasonlóan a szervezet bármely területén és szintjén megjelenhet és hathat.

3. A szervezeti kreativitásra ható környezeti tényezők

Melyek azok a szervezeti környezeti tényezők, amelyek hatással vannak a kreativitásra? Milyen irányú hatás feltételezhető? A kreativitás mely szakaszában kapnak szerepet?

A legtöbb szervezeti kreativitást vizsgáló tanulmány egy-egy komponensre illetve annak hatására összpontosít. Viszonylag kevés olyan tanulmány született, ami a teljes modellt kezeli vagy a modellezésen túl empirikusan is vizsgálja. De a szervezeti kreativitás esetében is figyelembe kell vennünk a kreativitás szakaszait és az egyénen belüli jellemzőket ki kell egészíteni a munka jellegével, csoportjellemzőkkel, a szervezeti, sőt a külső piaci hatásokkal is. Ezen hatások iránya pedig nem mindig egyértelműen megadható (serkentő vagy gátló, linearis), mert például leginkább a stresszorok esetében U alakú vagy fordított U alakú (a stresszor érzékelt mennyiségének függvényében változó, parabolikus vagy hiperbolikus) hatással kell számolnunk. Az általunk is vizsgált tényezőket és szakaszokat a saját modellünkbe sűrítettük.

4. Mindezek Magyarországon

Tapasztalják-e a kreativitás jelenlétét és jelentőségét a szervezetben a mai magyar munkavállalók? Mely környezeti tényezőket és milyen irányú befolyását érzik hatással a kreativitásukra?

A kvalitatív kutatások segítettek abban, hogy pontosítsuk azt, mit és hogyan is kérdezzünk. Hazai eredmények hiányában, első körben a mögöttes attitűdökre, összefüggésekre voltunk kíváncsiak. Itt is bebizonyosodott, hogy a kreativitás folyamatát szakaszokra kell bontani: az ötlet megszületése elkülönül a megvalósítástól; és a belső egyéni jellemzőknél olykor nagyobb befolyással vannak a munkahelyi kreativitásra a külső szervezeti jellemzők. A fókuszcsoportos beszélgetések után összegeztük azokat a jellemzőket, amelyek kreativitásra gyakorolt befolyását érzékelik a megkérdezettek. Tapasztalatainkat a modellben összegeztük, ez alapján a következő szinteket különíthetjük el: (1) egyéni jellemzők (2) munkakarakterisztikája (3) csoportjellemzők, itt kiemelten a vezetői magatartás (4) szervezeti jellemzők, itt kiemelten a motivációs rendszer (5) piaci jellemzők. A hatások irányát és mértékét a kérdőíves megkérdezés során kvantifikáltuk.

5. Mindezek aránya, súlya Magyarországon

Mely a szervezeti kreativitást befolyásoló tényezők hatása tekinthető (statisztikailag is) jelentősnek ma Magyarországon? Milyen irányúnak és mértékűnek ítélik meg a megkérdezettek a szervezeti kreativitást befolyásoló tényezőket? Mely szakaszban jelentősek ezek a hatások?

Ezt az igencsak összetett kérdést nehéz röviden megválaszolni márcsak azért is, mert a válaszok a dolgozat tetemes részét képezik. Rövidített választ a saját modellünk ad, mely a 15. ábrán látható. Itt a szervezetet is több szinten kezeltük és az azon belül megnyilvánuló szervezeti kreativitást is szakaszoltuk. A modellünkbe és későbbiekben a kérdőivünkbe is belesűrítettük mindazon környezeti (és kis részben az egyénen belüli) tényezőket, amelyek egyenes, fordított vagy U alakú görbével leírható hatással lehetnek a szervezeti kreativitásra. A számosított komponensekről egy összesített táblázatot adtunk a 53. számú táblában. Itt láthatóak azon eredmények, amelyek a hatások mértékét és irányát is megadják. Empirikus kutatásaink során törekedtünk a reprezentatív minta elérésére, ezt sok szempontból sikeresen is teljesítettük, így képet kaphatunk mindazon mai magyar munkaerőpiaci jellemzőkről, melyek kapcsolatba hozhatóak a szervezeti kreativitással. Sajnos több helyen találkoztunk negatív tapasztalatokkal is, de elmondható, hogy a legtöbb megkérdezett legalább egy szempontot figyelembe véve (hatását pozitívnak, vagy negatívnak megadva) érzékeli a kreativitás szervezeti szintű jelenlétét. A kérdőíves lekérdezés során visszatértünk az előző pontban feltett kérdésekhez is, és rangsoroltuk a lehetséges ötletforrásokat illetve azokat a tényezőket, amelyek befolyással lehetnek az ötlet megszületésére és megvalósítására. Itt is bebizonyosodott, hogy a szervezeti kreativitás nem kezelhető izoláltan, az Internetnek és a külső piaci kritikáknak elsöprő ötletforrás ereje van. De érdekes, hogy az egyéni jellemzők felülírták a szervezeti tényezők hatását az ötletmegvalósítási szakaszban. Míg az ötlet megszületésénél jelentősebbek a környezeti hatások, a megvalósításnál az egyéni jellemzők (a fenti 5. P) kerültek első helyre a rangsorban (persze a környezeti hatások sem elhanyagolhatóak!).

Egymásra talál-e a kreatív munkavállaló és a kreatív munkahely?

MDS technika segítségével vizsgáltuk az egyéni és a szervezeti jellemzők közötti összefüggéseket, a kapott eredmények megfeleltek a szakirodalomban olvasottaknak. A

szervezeti tényezők skálázásával kirajzolódtak a kreatív és a nem kreatív vállalat jellemzői (szignifikáns eltérései). Az egyéni tulajdonságok esetében nem sikerült ilyen markánsan különválasztani a két csoportot jellemző tényezőket. Az egyéni és a szervezeti tényezők összevetése alapján elmondható, hogy egy kreatív egyén kétszer nagyobb eséllyel található meg egy kreatív munkahelyen, mint egy nem kreatív egyén.

A szervezeti kreativitás gyakorlati haszna éppen az utolsó főhipotézisünkben (T3) nyert bizonyítást, hiszen láthattuk, hogy a kreatív munkahelyek és a kreatív egyének együttesen fordulnak elő. A tyúk és a tojás problémáját most nem feszegetve be kell látnunk, hogy a kreativitás jelenléte megfelelő (szervezeti) környezetben tapasztalható. Azon feltételeket pedig, amelyek a támogató környezetet (press) alkotják a vállalat vezetőinek is ismerniük kell. Mind emellett tisztába kell lenniük a kreativitás egyéni jellemzőivel (personality) is, így tudják majd a munkatársaik kiválasztása és későbbi ösztönzése során elérni a kívánt kreatív hatást. Mindezek mellett a kutatásunk egy általános képet is fest a cégekről (köszönhetően a nagyszámú kitöltők válaszain alapuló leíró statisztikáknak) és a piac ezen oldalának ismerete tisztább képet nyújt a vezetőknek a saját munkavállalóikról is.

Több helyen említettük, hogy milyen csekély mértékben találtunk magyar nyelvű anyagot a témához kapcsolódva. Mi igyekeztünk az összes (és valóban releváns) nemzetközi szakirodalmat feldolgozni és rendszerezni illetve olyan nagyszámú reprezentatív mintán, többféle módszerrel is felmérni a szervezeti kreativitást, amivel a mai magyar valós gazdasági helyzetet tükrözzük. Így reméljük ez a részletes mű a magyar nyelvű anyagok között hiánypótló lesz.

Problémák, hiányosságok

Láthatóvá vált, hogy az empirikus kutatások segédanyagain változtatnunk kell a jövőben. A változtatások javíthatják a válaszok minőségét és pontosabb statisztikai eredményekhez vezethetnek, ugyanakkor a longitudinális összehasonlításoknál figyelemmel kell lenni minden változásra. Ha most újrakezdenénk a kutatásainkat, sok mindenben rutinosabban járnánk el, először is sokkal könnyebb úgy követni a nemzetközi szakirodalmat, hogy felépítettük az eddigi anyagok stabil bázisát, másodsorban a statisztikai elemzések és metodikák alkalmazása során szerzett tapasztalatok könnyebbé és gyorsabbá teszik a kiértékelést. Azonban a néhol gyenge vagy csupán közepesen erős sztochasztikus mutatók rávezettek bennünket arra, hogy nagyon sokat akartunk markolni egyszerre a kérdőívben. Kitöltőinknek rengeteg kérdést tettünk fel, amely kérdések között voltak összetettek és átfedések is. Így a válaszadók elfáradtak, ráuntak a rengeteg klikkelésre, ami számos semleges válaszhoz vezetett. Az ötfokozatú skála alkalmazása logikusnak tűnik, megkönnyíti és érthetőbbé teszi a kitöltést, ugyanakkor nehezebbé a kiértékelést. Problémát okozott több helyen az összetett kérdések alkalmazása miatt a kielemzés, ilyen esetben nehezen látható melyik jellemzőhöz köthető a válasz. Illetve találtunk utólag definíciós problémát is, amikor a kulcsváltozónk (verseny vagy versengés) nem megfelelően definiált, így az eredmények sem egyértelműek. A jövőben ki kell küszöbölni a multikollinearitás hatását is, mert az egyszerre ható tényezők esetében előfordult, hogy azok egymás hatását kioltva elfedték a valójában létező szignifikáns összefüggéseket. Utólag bekerült egy új fejezet, amelyben a változók közötti kapcsolatok feltérképezését kezdtük meg főkomponens analízis segítségével, a kapott faktorok igazíthatóak a modellünkben felírtakhoz. Más szempontból a sok semleges válasz igazolja Ford elméletét, mely szerint nincs is szükség tér és lehetőség mindenhol a kreativitásra. Így a

jövőbeni kutatások során a berögzült (többnyire operatív) feladatokat el kell különíteni az új kihívásoktól.

Ahol tanulópénzt kellett fizetnünk azt végig jeleztük a dolgozatban is. Mindezek ismeretében vághatunk bele vagy inkább folytathatjuk a jövőben a kutatásainkat.

Gyakorlati alkalmazhatóság

Mindamellett, hogy a disszertáció megírása során az elvárt tudományos igényességgel jártunk el, a céljaink között az is szerepelt, hogy a kapott eredményeink a gyakorlati szakembereknek[101] is hasznos segítséget nyújtsanak. A kreativitás és az innováció egymásutániságát és egybefonódását nagyon hosszasan taglaltuk. A cégeknek időről időre változniuk kell, és változni is fognak, vagyis a kreativitás így az innováció is kikerülhetetlen.

Habár több helyen értelmeztük és összefoglaltuk a kapott eredményeket, lezárásként mégis ismét rendszereznénk a legfontosabb pontokat, amelyre érdemes figyelnie egy vezetőnek, ha a beosztottai kreativitását szeretné növelni. A válaszok minden esetben a beosztottak érzésein, véleményein, válaszain (introspekcióin) alapulnak, így azok a pontok kaptak, hangsúlyt, amelyet a megkérdezettek kiemeltek. A fókuszcsoportos beszélgetések során még szabad asszociáció segítségével hívtuk elő ezeket a gondolatokat, majd a kérdőíves megkérdezésnél már súlyokat is rendelhettünk hozzá.

Az egyik legnehezebb feladat a kreativitás pontos definiálása, a megkérdezettek válaszaiból kiszűrhető, hogy az új, vállalat számára értékes és hasznos ötletek jelentik a kreativitást. Az is kiderült, hogy megfelelő környezet mellett a kreativitás képessége mindenkiben benne rejlik valamilyen mértékben. Elsőként a vezetőnek látnia kell, hogy mely pontokon van egyáltalán szüksége kreativitásra, azonban nem elegendő a kreatív munkaerőt kiválasztani vagy a feladathoz rendelnie. Az eredményeink alapján pedig sokkal (két és félszer) nagyobb valószínűséggel találunk egy kreatív egyént egy kreatív munkahelyen, mint fordítva. A környezeti tényezők hatása erősen felülírja az egyéni kreativitást, ezért ezeket a környezeti tényezőket igyekeztünk az alábbiakban összegezni:

- A beosztottaknak ismernie kell a teljes piacot, jó, ha tisztában van azzal, kik a fő partnerei a vállalatnak. Főként, ha ez a piac mozgalmas és folyamatosan bővül. Már csak azért is, mert az Internet után a legtöbb ötlet a partnerektől, vevőktől és a velük napi kapcsolatban álló beosztottaktól érkezik. Az ötletek legtöbbet említett forrása az Internet, és bizonyítottan az IT eszközök is serkentik a kreativitást.
- A megfelelő tájékoztatás biztosítása és az információkhoz való hozzáférés pedig a vállalat feladata. A kreativitáshoz szükséges feltételeket a dolgozatban bemutatott szintek szerint haladva csoportosítottuk:
    - A szervezet szintjén a kevésbé hierarchikus és bürokratikus szervezeti forma könnyebbé teszi az információáramlást. A megkérdezettek szerint a kreativitás szempontjából legsikeresebb információ megosztás: a formális kétirányú kommunikáción alapuló megbeszélés.

[101] … és ezúton szeretnék ismét egyes szám első személyben visszatérni a bevezetéshez, és ismételten megköszönöm Férjem kitartó jelenlétét, aki minden nap az aznapi munkahelyi élményeinek elmesélésével is segített abban, hogy végig a disszertáció írásakor is a realitás talaján maradjak. Remélem ez a munka számára is hasznos segítségnek (és élvezetes olvasmánynak nem pedig száraz szövegnek) bizonyul a mindennapi munkájához.

  - A vezető szerepe kiemelt, a klasszikus vezetési stílusok közül a megkérdezettek a demokratikus stílust jelölték meg a kreativitás szempontjából hatékonynak.
  - A közvetlen munkacsoport méreténél az ideális csoportlétszám valahol az 5 és 30 fő között helyezkedik el. Jó, ha a csoporton belüli hangulat kellemes, melyet a közös siker érzete is megerősít. A csoporttagok közötti versengés azonban visszafogja a kreativitást, információ (és szék) féltéshez vezet.
  - A megfelelő motiváció akkor megfelelő, ha az adott egyénre szabott és pozitív erkölcsi eszközöket is tartalmaz.
  - A kreatív vállalat tudatosan is törekedik a kreativitást serkentő technikák bevezetésére, melynek hatását főként az első szakaszban találták jelentősnek a válaszadóink.
  - A beosztottnak tisztába kell lennie a feladataival és a hozzá társuló hatáskörével. Ahogyan fentebb írtuk az információ megosztás, megbeszélések szükségesek a kreativitáshoz, de egy saját iroda vagy személyes tér, ahol a beosztott elvonulhat (főként az inkubációs szakaszban) segíti az elvárt kreativitást.
  - A stressz tűrő és feldolgozó képessége minden egyénnek eltérő, de a nyomás mértéke befolyással van a kreativitásra. A túl sok és a túl kevés stresszt rombolónak ítélték meg, ilyen stresszor például a határidő, melynek teljesíthető időtartamon belüli kijelölése ösztönzi az egyén kreativitását.
- A fentieken kívül mi szükséges még egy jó ötlethez? A megkérdezettek szerint kell, hogy az ötletgazda bízzon a saját ötletében, és megfelelően tudja bizonyítani azt (vagyis a kreativitás teljes szakaszán végig kell vinni) és az ötlet a vállalat és a környezete szempontjából hasznos is legyen. Ha egy ötlet ezek után nem ragad az asztalfiókban, a szükséges tőkeeszközöknél (eszközök, idő, pénz) sokkal fontosabb, hogy elszántság kitartás és megfelelő kommunikáció is párosuljon a megvalósításhoz.

A kreativitás fogalmának elemzésekor kitértünk arra, hogy a kreativitás eredménye vagy folyamata sajnos nem minden esetben etikus. Itt ismét felhívnánk a figyelmet arra, hogy habár kreativitásra buzdítjuk a vezetőket, de nem mindenáron. A környezettel való interakció szerves része a kreativitás folyamatának, de vajon meddig tekinthetőek etikusnak a kreativitás folyamatára buzdító környezeti beavatkozások (pressure)? Az általunk is vizsgált vállalati közegben a menedzserekre nehezedő nyomást legjobban *Baucus és társai* (2008) foglalják össze. Szakirodalmi eredmények összegzése és azok feldolgozása alapján rámutatnak arra, hogy a legtöbb innováció és kreativitás serkentését célzó irodalom az egyéni kreativitás serkentése mellett egyben a szabályok áthágására is buzdít, és szervezeti szinten túl laza szabályokat javasol. Ezzel egy időben a kreativitás ezen irodalma egyáltalán nem foglalkozik a túlzott szabadsággal járó etikai problémákkal. A szerzők a problémát orvosolják is, javaslataikat 4 pontban foglalják össze: (1) bizonyos számú és fokú szabályokra szükség van a szervezetben. Nem lehet mindent eltörölni, mert az nem a kreativitást segíti, ehhez tisztán kell látni a feladatokat, és az ezeket övező felelősség-, jog- és hatásköröket; (2) figyelembe kell venni az írott és íratlan szabályokat, a tradíciókat, szokásokat is a szervezeti kultúrában; (3) a túlzott versengés, az állandó konfliktusok nemcsak rombolják a kreativitást, de etikátlan viselkedéshez is vezetnek; (4) pontosítani szükséges, ki milyen mértékű kockázatot képes elviselni az adott vállalatnál. A szabályok áthágása vagy ennek a lehetősége magával hozhatja a tisztességtelen magatartást, így tisztázni kell, ki és miért vállalja a felelősséget, illetve ha vállaljuk is a kockázatot, ami a meglévő szabályok áthágásával jár, látni és tervezni kell, hogy ez a kockázatvállalás milyen további etikai kérdéseket vethet fel.

A szerzők cikke tökéletesen leírja azt, amit mi is jelentősnek tartunk. Mivel a kutatásunk fő célja a kreativitást befolyásoló szervezeti tényezők és azok hatásainak feltérképezése, ezen javaslatokat nekünk is szem előtt kell tartani. Még ha a célcsoportunk véleménye az is volt, hogy a szabályok visszafogják a kreativitást, azért bizonyos fokú előírásokra szükség van. Csak ezek tudatában védhetjük ki a káros kreativitást.

Jövőbeni kutatási irányok

A fokozatosan megjelenő szakirodalmi eredmények elvezetnek majd bennünket ahhoz, hogy ne csak az egyes komponenseket, hanem a közöttük feszülő összefüggéseket is tisztán lássuk, és összeálljon az Agar és munkatársai (2008) által is leírt többdimenziós (multi level) modell. Ezt segíti a minél többrétű empirikus módszertan alkalmazása is. Mint már írtuk a dolgozat egyik jövőbeni kiterjesztése az eddig felvett eredmények további statisztikai elemzése lehet, amely során a második főhipotézis alatt futó komponensek közötti sztochasztikus kapcsolatokat, ezáltal a multikollinearitás kérdéskörét is vizsgáljuk. Így különböző útelemzésekkel (path method analysis) lehetne a felvázolt modellt finomítani. A puding próbája azonban továbbra is az evés. Így alapvetően a megkérdezettek introspekcióin nyugvó eredményeket kellő gonddal megtervezett kísérleti design[102] szerint lehetne laborkísérletek formájában tesztelni jól megválasztott mintán.

A kutatások térbeli és időbeli kiterjesztése lehetőséget adna, hogy az alkalmazott guide-kat és a kérdőívet is teszteljük. Persze az összehasonlítás előtt javítanunk kell a tapasztalt hibákat. A longitudinális vizsgálatok (az adott időpontokban felvett eredmények idősoros vizsgálatai) segítenének bennünket abban, hogy bevezessük Drazin, Glynn és Kazanjian (1999, 2008) modelljében elméleti síkon már felvázolt időperspektívát is. A kutatások térbeli kiterjesztése pedig az elméleti részben leírt kultúrközi összehasonlításokra adna lehetőséget. A kutatás ívét úgy gondoljuk, érdemes lenne megtartani, azonban tapasztalatunk szerint az ilyen részletes és több metodikát alkalmazó kutatás alkalmazása nagyon idő-, eszköz, és ember igényes feladat. Ezért hasonlóan a vállalatok innovációit felmérő CIS kutatásokhoz megfogalmaznánk egy rövidebb (light) kérdőívet, ami rövidebb időközökben mérné fel a kulcskomponenseket és nagyobb időtávot hagynánk a teljes körű (teljes kutatási menetet felölelő) felmérések között.

Mégis akkor érezzük igazán hasznosnak ezt a művet, ha nem csupán egy tudományos dolgozat lesz, hanem valóban eljut mindazok kezébe, akik a kreativitás iránt érdeklődnek. Ez lesz számunkra a következő kreatív kihívás.

[102] Egy kísérlet megtervezését, levezetését és elemzését mindenképpen szeretnénk a jövőben kivitelezni, már csak azért is, mert ezt a módszertant hely és anyagiak hiányában nem alkalmaztuk a kutatásunk során.

Felhasznált szakirodalmak

Agars, M. D. – Kaufman, J. C. – Locke, T. R. (2008): Social Influence and Creativity in Organizations: a Multi-level Lens for Theory, Research, and Practice. In Mumford, M. D. – Hunter, S. T. –BedellAvers, K. E. (szerk.): Multi-level Issues in Creativity and Innovation (Research In Multi Level Issues Vol. 7.), Emerald Group Publishing Limited Elsevier Press, 3-63. o.

Alencar, E. S. (2012): Creativity in Organizations: Facilitor and Inhibitors. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 87-111. o.

Amabile, T. M. – Conti, R. – Coon, H. – Lazenby, J. – Herron, M. (1996c): Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal* 39/5, 1154-1184 o.

Amabile, T. M. – Fisher, C. M. (2009): Stimulate Creativity by Flueling Passion. In Locke, E. A. (szerk.): Handbook of Principles of Organizational Behavior, Wiley Press, 481-499. o.

Amabile, T. M. – Hill, K. G.– Hennessey, B. A. – Tighe, E. M. (1994): The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66/5, 950-967. o.

Amabile, T. M. – Kramer, S. (2008): The Role of the Creativity. In *Harvard Business Review*, 2008/10, 100-109. o.

Amabile, T. M. – Kramer, S. (2011): The Progress Principle, Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work. Harvard Business Review Press

Amabile, T. M. – Mueller, J. S. – Simpson, W. B.– Hadley, C. N. – Kramer, S. – Fleming, L. (2002): Time Pressure and Creativity in Organizations: a Longitudinal Field Study. *HBS Working Paper* 01-023

Amabile, T. M. – Mueller, J. S. (2008): Studying Creativity, its Processes, and its Antecedents. In Zhou, J. – Shalley, C. E. (szerk.): Organizational Creativity Handbook, Taylor & Francis Group LEA Press, 33 – 64. o.

Amabile, T. M. – Schatzel, E. A. – Moneta, G. B.– Kramer, S. (2004): Leaders Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leaders Quartely* 15, 5-32. o. illetve corrigendum 17. 679-680. o.

Amabile, T. M. (1985): Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology* 48/2, 393-399. o.

Amabile, T. M. (1996a): Creativity and Innovation in Organization. *Harvard Business School Working Paper* 1996. január 5., 9-396-239

Amabile, T. M. (1996b): Creativity in Context Update to The Social Psychology of Creativity. Westview Press

Amabile, T. M. (1997): Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40/1 39-58. o.

Amabile, T. M. (1998): How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 1998. szeptember - október 76-87. o.

Amabile, T. M. (2012): Componential Theory of Creativity. In Kessler, E. H. (szerk.) Encyclopedia of Management Theory, Sage Publications

Amabile, T. M.– Barsade, S. G.– Mueller, J. S.– Staw, B. M. (2005): Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quartely* 50, 367-403. o.

Amabile, T. M.– Collins, M. A. (2007): Motivation and Creativity. In Sternberg, R. J. (szerk.): Handbook of Creativity, Cambridge University Press, 297-313. o.

Amabile, T. M.– Muelle,r J. S. (2008): Studying Creativity, its Processess and its Antecedents: an Exploration of the Componential Theory of Creativity. In Zhou, J. – Shalley, C. E. (szerk.): Organizational Creativity Handbook, Taylor & Francis Group LEA Press, 33-65. o.

Babbie, E. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest

Baer, J. (2010): Is Creativity Domain Specific? In Kaufman, J. C. – Sternberg, R. J. (szerk.): The Cambridge Handbook of Creativity Cambridge University Press, 321-341. o.

Bailey, J. R. – Ford, C. M. (2003): Innovation and Evolution: Managing Tensions Within and Between the Domains of Theory and Practice. In Shavinina, L. V. (szerk.): The International Handbook on Innovation, Elsevier Press 248-257. o.

Bakacsi, Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest

Barkóczi, I. (2012): A pozitív pszichológia és a kreativitás kapcsolata. *Magyar Pszichológiai Szemle* 67/1, 173-181. o.

Basadur, M. (2004): Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership. *The Leadership Quartely* 15, 103-121. o.

Basadur, T.– Basadur, M. – Licina, G. J. (2012): Organizational Development. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press, 667-703. o.

Batey, M. – Furnham, A. (2006): Creativity, Intelligence and Personality: A Critical Review of the Scattered Literature. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 132/4, 355-429. o.

Baucus, M. S. – Norton, W. I. – Baucus, D. A. – Human, S. E. (2008): Fostering Creativity and Innovation without Encouraging Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics* 81, 97-115. o.

Bryant, S. M. – Stone, D. – Wier, B. (2011): An Exploration of Accountants, Accounting Work, and Creativity. *Behavioral Research in Accounting* 23/1, 45-64. o.

Carayannis, E. G.– Gonzales, E. (2003): Creativity and Innovation = Competitiveness? When, How and Why. In Shavinina, L. V. (szerk.): The International Handbook on Innovation, Elsevier Press 587-606. o.

Cropley, D. és Cropley, A. (2010): Functional Creativity: „Products" and Generation of Effective Novelty. In Kaufman, J. C. – Sternberg, R. J. (szerk.): The Cambridge Handbook of Creativity Cambridge University Press, 301-321. o.

Cummings, L. (1965): Organizational Climates for Creativity. *Academy of Management*, 8/3, 220-227. o.

Csíkszentmihályi, M. (1999a): Kreativitás és társadalom. *Fizikai Szemle* 3, 92 – 104. o.

Csíkszentmihályi, M. (1999b): System Perspective on Creativity. In Sternberg, R. J. (szerk.): Handbook of Creativity, Cambridge University Press, 313-335. o.

Csíkszentmihályi, M. (2008): Kreativitás - A flow és a felfedezés, avagy a találékonyság pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest

Csíkszentmihályi, M. (2011): „Mindenki képes a kreativitásra - Flow" Beszélgetés Csíkszentmihály Mihállyal. *HVG extra Pszichológia* 2011/01, 30-34. o.

Damanpour, F. – Aravind, D. (2012): Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic To Ambidextrous Structure. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 483- 513. o.

De Dreu, C. K. W. – Baas, M. – Nijstad, B. A. (2012): The Emotive Roots of Creativity: Basic and Applied Issues on Affect and Motivation. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 217-240. o.

Derecskei, A. – Hurta, H. (2008): Regionális kreativitás. *Tér és Társadalom* 2008/2, 41-52 o.

Derecskei, A. – Nagy, V. –Zoltayné, P. Z. (2011a): A kreativitás megítélése a hallgatói versenyképesség szempontjából. TM. 41. sz. műhelytenulmány

Derecskei, A. – Nagy, V. –Zoltayné, P. Z. (2011b): A kreativitás megítélése HR szemszögből. TM. 40. sz. műhelytenulmány

Derecskei, A. – Zoltayné, P. Z. (2012): Vitás kreativitás – szakirodalmi áttekintés a kreativitás fogalmáról. TM. 89. sz. műhelytanulmány

Derecskei, A. (2012): KKV-k avagy Kreatív Kis Vállalkozások. In Hámori B. (szerk.): Érzelmek és indulatok a gazdaságban, SZTE, 83-101. o.

Derecskei, A. (2012): Kreativitás és innováció. In Hámori B. – Szabó K. (szerk.): Innovációs verseny – Esélyek és korlátok, Aula Kiadó, 267-291. o.

Deschamps, J. P. (2003): Innovation and Leadership. In Shavinina, L. V. (szerk.): The International Handbook on Innovation, Elsevier Press, 815-831. o.,

Drazin, R. – Glynn, M. A. – Kazanjian, R. K. (1999): Multilevel Theorizing About Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *Academy of Management Review* 24, 286-307. o.

Drazin, R. – Glynn, M. A. – Kazanjian, R. K. (2000): Purpose-Built Theories: A Reply to Ford. *The Academy of Management Review* 25/2, 285-287. o.

Drazin, R. – Kazanjian, R. K. – Glynn M. (2008): Creativity and Sensemaking among Professionals. In Zhou, J. – Shalley, C. E. (szerk.): Organizational Creativity Handbook, Taylor & Francis Group LEA Press, 263-283. o.

Ericsson, K. A. – Moxley, J. (2012): The Expert Performance Approach and Deliberate Practice: Some Potential Implications for Studying Creative Performance in Organizations. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 141-167. o.

Eysenck, M. W. – Keane, M. T. (1997) Kognitív pszichológia. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Faragó, K. – Kovács, Z. (szerk.) (2005): Szervezeti látleletek – A szervezetpszichológia hazai kutatási irányai. Pszichológiai Szemle Könyvtár 9. Akadémiai Kiadó, Budapest

Farr, J. L. – Tran, V. (2008): Linking Innovation and Creativity with Human Resources Strategies and Practices: a Matter of Fit or Flexibilty? In Mumford, M. D. – Hunter, S. T. – BedellAvers, K. E. (szerk.): Multi-level Issues in Creativity and Innovation (Research In Multi Level Issues Vol. 7.), Emerald Group Publishing Limited Elsevier Press, 377-392. o.

Feist, G. J. (2007): The Influence of Personality on Artistic and Scientific Creativity. In Sternberg R. J. (szerk.): Handbook of Creativity, Cambridge University Press, 273-296. o.

Feldhusen, J. F. (1993): A Conception of Creative Thinking and Creativity Training. In Isaksen, S. D. – Murdock, M. C. – Firestein, R. L. – Treffinger, D. J. (szerk.): Nurturing and Developing Creativity: the Emergence of Discipline, Ablex Publishing Corporation Norwood, New Jersey 31-50. o.

Figyelő KarrierStart Top 30 (2010). 12, 2010. március 25-31. 37-67. o.

Florida, R. – Goodnight, J. (2005): Managing for Creativity. *Harvard Business Review* 2005 júl.-aug. 125-131. o., magyarul a *Harvard Businessmanager*ben Menedzselt kreativitás címen 2006. február 74-81. o.

Florida, R. – Tinagli, I. (2004): Europe in the creative age. DEMOS kiadvány, 2004. February, http://www.demos.co.uk/catalogue/creativeeurope_page370.aspx

Florida, R. (2002): The Economic Georaphy of Talent. *Association of American Geographers* 92/4, 743 – 755. o.

Florida, R. (2004): Cities and the creative class. Routledge, New York

Fodor, L. (szerk.) (2008): Gazdaságpszichológia szöveggyűjtemény I.-II. Perfekt Kiadó, Budapest

Ford, C. M. (1996): A theory of individual creative action in multipla social domains. *Academy of Management Review* 21/4, 1112-1142. o.

Ford, C. M. (2000): Creative Developments in Creativity Theory. *The Academy of Management Review* 25/2, 284-285. o.

Furst, S. A. – Reeves, M. (2008): Quenns of the Hill: Creative Destruction and the Emergence of Executive Leadership of Women. *The Leadership Quartely* 19, 372-384. o.

George, J. M. – Zhou ,J. (2007): Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity. *Academy of Management Journal* 50/3, 605-622. o.

Georgsdottir, A. S. – Lubart, T. I. – Getz, I. (2003): The Role of Flexibility in Innovation. In Shavinina, L. V. (szerk.): The International Handbook on Innovation, Elsevier Press 180-190. o.

Ghauri, P. – Gronhaug, K. (2011): Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban. Akadémiai Kiadó, Budapest

Gilson, L. L. (2008): Why Be Creative: a Review of the Practical Outcomes Associated with Creativity at the Individual, Group and Organizational Levels. In Zhou, J. – Shalley, C. E. (szerk.): Organizational Creativity Handbook, Taylor & Francis Group LEA Press, 303-323. o.

Gino, F. –Ariely, D. (2011): The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can be Nore Dishonest. *Harvard Business SchoolWorking Paper* 11-064

Greene, R. T. (2001): A model of 42 models of creativity. Japan

Grusec, J. E. – Lockhart, R. S. – Walters, G. C. (szerk.) (1990): Foundations of Psychology. CoppClarck Pitman, Toronto

Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444–454. o.

Gumusluoglu, L. – Ilsev, A. (2009): Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation. *Journal of Business Research* 62, 461-473. o.

Gyarmathy, É. (2010): A tehetséggondozás pszichológiája. *Magyar Pszichológiai Szemle* Vol. 65 No. 2. 221-232. o.

Halbesleben, J. R. B. – Novicevic, M. M. – Harvey, M. G.– Buckley, M. R. (2003): Awareness of Temporal Complexity in Leadership of Creativity and Innovation: A Competency Based Model. *The Leadership Quartely* 14, 433-454. o.

Hámori, B. – Szabó, K. (szerk.) (2012): Innovációs verseny – esélyek és korlátok. Aula Kiadó, Budapest

Hennessey, B. (2003): The Social Psychology of Creativity. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 47/3, 253-271. o.

Henry, J. (2006): Creativity, Development and Well-being. In Henry, J. (szerk.): Creative Management and Development, Sage London, 173-185. o.

Heunks, F. J. (1998): Innovation, Creativity and Success. *Small Business Economics* 10, 263-272. o.

Heye, D. (2006): Creativity and Innovation: Two Key Charactersitics of the Successful 21st Century Information Professional. *Business Information Review* 23/4, 252-257 o.

Hirst, G. – Knippenberg, D.V. – Zhou, J. (2009): A Cross-level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity. *Academy of Management Journal* 52/2, 280 – 293. o.

Hoff, E. V. – Carlsson, I. M. – Smith, G. J. W. (2012): Personality. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 241-270. o.

Hoffmann, M. – Kozák, Á. – Veres, Z. (2001): Piackutatás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Hollanders, H. – van Cruysen, A. (2009a): Design, Creativity and Innovation: A Scoreboard Approach. ProInno/InnoMetrics

Hollanders, H. – van Cruysen, A. (2009b): Measuring Creativity and Innovation. Konferencia előadás "Can Creativity be Measured" 28&29 May 2009, Brussels, Proceedings

Horváth, S. (1999): Economic modelling of creative behaviour. *Society and Economic in Central and Eastern Europe,* 21/4, 153-178. o.

Howe, M. J. A. (2007): Prodigies and Creativity. In Sternberg, R. J. (szerk.): Handbook of Creativity, Cambridge University Press, 431-449. o.

Howkins, J. (2004): Az alkotás gazdagít. Bátorítás kreatív embereknek. HVG Kiadó, Budapest

Howkins, J. (2005): Understanding the Engine of Creativity in a Creative Economy, An Interview with John Howkins. http://www.wipo.int/sme/en/documents/pdf/cr_interview_howkins.pdf#search='john%20howkins

Hughes, G. D. (2003): Add Creativity to Your Decision Process. *The Journal for Quality & Participation* 2003 Summer 5-12. o.

Hunyadi, L. – Vita, L. (2003): Statisztika közgazdászoknak. KSH Kiadó, Budapest

Hunyady, Gy. – Székely, M. (szerk.) (2003): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest

Iványi, A. Sz. –Hoffer, I. (1999): The role of creativity in innovation. *Society and Economic in Central and Eastern Europe,* 21/4,. 77-101. o.

James, K. – Drown D. (2012): Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 17-38. o.

Jánosa, A. (2011): Adatelemzés SPSS használatával. ComputerBooks, Budapest

Janussi, K. S. – Benson, G. (2012): Careers of the Creatives: Creating and Managing the Canvas. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 587-605. o.

Janussi, K. S. – Dionne S. D. (2003): Leading for Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior. *The Leadership Quarterly* 14, 475-498. o.

Jones L. (1993): Barriers to Creativity and Their Relationship to Individual, Group and Organizational Behavior. In Isaksen, S. D. – Murdock, M. C. – Firestein R. L. – Treffinger, D. J. (szerk.): Nurturing and Developing Creativity, The Emergence of a Discipline, Norward, NJ. Ablex, 133-154. o.

Juhász, M. – Rácmolnár, L. (2009): Rázzuk meg a fát! A szervezeti kreativitás gyakorlati alkalmazása. *Munkaügyi Szemle* II, 26-30. o.

Kao, J. (1999): Az ötletgyár avagy a kreatív szervezet. SHL Kiadó

Kardos, E. – Barcza, L.: Kompetenciák a munkaerőpiacon. 2011. TDK dolgozat,

Katona, J. (2006): Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásának kiértékelése. http://www.innovacio.hu/download/az_innovacio_ertelmezese_2006_09_27.pdf letöltve: 2012-04-29

Kaufman, J. C. – Beghetto, R. A. (2009). Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity. *Review of General Psychology* 13, 1-12. o.

Kaufmann, G. (2003): The Effect of Mood on Creativity in the Innovative Process. In Shavinina, L. V. (szerk.): The International Handbook on Innovation, Elsevier Press 191-203. o.

Kazanjian, R. K. – Drazin, R. (2012): Organizational Learning, Knowledge Management and Creativity. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 547-583. o.

Kazár, K. (2014): A PLS-útelemzés és alkalmazása egy márkaközösség pszichológiai érzetének vizsgálatára. *Statisztikai Szemle* 92/1, 33-49. o.

Kéri, Sz. (2010): Kreativitás és pszichopatológia az újabb neurobiológiai kutatások tükrében. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 65/2, 243–272. o.

Kim, K. H.– Cramond, B. – VanTassel-Baska, J. (2010): The Relationship between Creativity and Intelligence. In Kaufman J. C. – Sternberg R. J. (szerk.): The Cambridge Handbook of Creativity Cambridge University Press, 395-412 o.

Klein, S. – Klein, B. (2008): A szervezet lelke. SHL Kiadó, Budapest

Klein, S. (2002): Vezetés- és szervezetpszichológia, SHL Kiadó, Budapest

Klein, S. (2003): A kreativitás nem luxus. *Humánpolitikai Szemle* 14/2, 3-12. o.

Klein, S. (szerk.) 2001: Munkapszichológia. SHL Kiadó, Budapest

Klotz, A. C. – Wheeler, A. R. – Halbesleben, J. R. B. – Brock, M. E. – Bucley, M. R. (2012): Can Reward System Influence the Creative Individual? In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 607-631. o.

Ko, S. – Butler, J. E. (2007): Creativity: A key link to enterpreneurial behavior. *Business Horizons* 50, 365-372. o.

Kobe, C. – Goller, I. (2009): Assessment of Product Engineering Creativity. *Creativity and Innovation Management* 18/2, 132-140. o.

Kovács, P. – Petres, T. – Tóth, L. (2006): Válogatott fejezetek statisztikából. JATEPress, Szeged

Kozbelt, A. – Beghetto, R. A. – Runco, M. A. (2010): Theories of Creativity. In Kaufman J. C. – Sternberg R. J. (szerk.): The Cambridge Handbook of Creativity, Cambridge University Press, 20- 48. o.

Lee, S. J –Florida, R. – Acs, J. Z. (2004): Creativity and Enterpreneurship: a Regional Analysis of New Firm Foundations. *Regional Studies* 38/8, 879-891. o.

Lengyel, B. (2010): A tudás-alapú gazdaság területi vizsgálatai Magyarországon–regionális innovációs rendszerek és tudásbázis. Ph.D. értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

Lewin, K. **–** Lippitt, R. – White, R.K. (1939): Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology* 10,. 271–301. o.

Ligon, G. S. – Graham, K. A. – Edwards, A. – Osburn, H. K. – Hunter, S. T. (2012): Performance Management: Appraising Performance, Providing Feedback, and Developing for

Creativity. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 633-666. o.

Lubart, T. I. (2007): Creativity Across Culture. In Sternberg, R. J. (szerk.): Handbook of Creativity, Cambridge University Press, 339-350. o.

Lubart, T. I. (2010): Cross Cultural Perspectives on Creativity. In Kaufman, J. C. – Sternberg, R. J. (szerk.): The Cambridge Handbook of Creativity Cambridge University Press, 265-278. o.

Lumsden, C. J. (2007): Evolving Creative Minds: Stories and Mechanism. In Sternberg, R. J. (szerk.): Handbook of Creativity, Cambridge University Press, 153-168. o.

Madjar, N. (2005): The Contributions of Different Groups of Individuals to Employees' Creativity. *Advanced in Developing Human Resources* Vol. 7. 182 – 206. o.

Magyari Beck, I. (1976): Kísérlet a tudományos alkotás interdiszciplináris meghatározására. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Magyari Beck, I. (2000): Kreativitás és gazdasági motivációk. *Kultúra-gazdaságtani tanulmányok*, 313-326. o.

Magyari Beck, I. (2007): Creatology from 1977 to 2007, The First Thirty Years of the New Science of Creativity. *Society and Economy* 29/3, 343-361. o.

Magyari-Beck, I. (2009): Economic Psychology. An Introduction to Economic Psychology Based on the Creative Paradigm. Ebook, Budapest,

Malakate, A. – Andiopoulos, C. – Gotsi, M. (2007): Assessing Job Candidates' Creativity: Propositions and Future Research Directions. *Creativity and Innovation Management* 16/3, 307-316. o.

Malhotra, N. K. (2005): Marketingkutatás. Akadémia Kiadó, Budapest

Martin, M. W. (2006): Moral Creativity in Science and Engineering. *Science and Engineering Ethics* 12, 421-433. o.

Maslow, A: (2003): A lét pszichológiája felé, bevezetés a humanisztikus pszichológiába. Ursus Libis Kiadó

McLean, L. D. (2005): Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* 7, 226-245. o.

Mérei, F. – V. Binet ,Á. (2006): Gyermeklélektan. Medicina Könyvkiadó

Moran, S. (2010): The Roles of Creativity in Society. In Kaufman, J. C. – Sternberg, R. J. (szerk.): The Cambridge Handbook of Creativity Cambridge University Press, 74-90. o.

Mumford, M. D. – Bedell-Avers, K. E. – Hunter, S. T. (2008): Planning for Innovation: a multi-level perspective. In Mumford, M. D. – Hunter, S. T. –BedellAvers, K. E. (szerk.): Multi-level Issues in Creativity and Innovation (Research In Multi Level Issues Vol. 7.), Emerald Group Publishing Limited Elsevier Press, 107-154. o.

Mumford, M. D. – Waples, E. P. – Antes, A. L. – Brown, R. P. – Conelly, S.– Murphy, S. T. – Devenport, L. D. (2010): Creativity and Ethics: The Relationship of Creative and Ethical Problem-Solving. *Creativity Research Journal* 22/1, 74-89. o.

Mumford, M. D.– Hestler, K. S. – Robledo, I. C. (2012): Creativity in Organzizations: Importance and Approaches. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 3-16. o.

Nyström, H. (1983): Kreativitás és innováció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

OECD (2005): Oslo Manual Third Edition

Oldham, G. R. – Baer, M. (2012): Creativity and the Work Context. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 387-420. o.

Oldham, G. R.– Cummings, A. (1996): Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39/3,. 607-634. o.

Paletz, S. B. F. (2012): Project Management of Innovative Teams. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 421-455. o.

Paulus, P. B. – Dzindolet, M. – Kuhn, N. W. (2012): Collaboative Creativity – Group Creativity and Team Innovation. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 327-385. o.

Paulus, P. B. (2008): Fostering Creativity in Groups and Teams. In Zhou, J. – Shalley, C. E. (szerk.): Organizational Creativity Handbook, Taylor & Francis Group LEA Press, 165-188. o.

Perry-Smith, J. (2007): When Being Social Facilities Creativity – Social Networks and Creativity within Organizations. In Zhou, J. – Shalley, C. E. (szerk.): Organizational Creativity Handbook, Taylor & Francis Group LEA Press, 189-210. o.

Pléh, Cs. (1989): Gondolkodás. egyetemi jegyzet, DE-BTK

Pléh, Cs. (2010): Kreativitás. tehetség és gyakorlás: hangsúlyváltozások a kutatásban. *Magyar Pszichológiai Szemle* 65/2, 199-220. o.

Puccio, G. J. – Cabra, J. F. (2010): Organizational Creativity a System Approach. In Kaufman, J. C. – Sternberg, R. J. (szerk.): The Cambridge Handbook of Creativity Cambridge University Press, 145-173. o.

Puccio, G. J. – Cabra, J. F. (2012): Idea Generation and Idea Evaluation: Cognitive Skills and Deliberate Practices. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 189-215. o.

Reis, S. M. (2002): Toward a Theory of Creativity in Diverse Creative Women. *Creativity Research Journal* 14/3-4, 305-316. o.

Reiter-Palmon, R. – Herman, A. E. – Yammarino, F. J. (2008): Creativity and Cognitive Processes: Multi-level Linkages between Individual and Team Cognition. In Mumford, M. D. – Hunter, S. T. –BedellAvers, K. E. (szerk.): Multi-level Issues in Creativity and Innovation (Research In Multi Level Issues Vol. 7.), Emerald Group Publishing Limited Elsevier Press, 203-267. o.

Reiter-Palmon R,. – Illies, J. J. (2004): Leadership and Creativity: Understand Leadership from a creative problem solving perspective. *The Leadership Quartely* 15, 55-77. o.

Renzulli, J. S.(2003): The Three-Ring Conception of Giftedness: Its Implications for Understanding the Nature of Inovation. In Shavinina, L. V. (szerk.): The International Handbook on Innovation, Elsevier Press 79-96. o.

Rhodes, M. (*1961)*: An analysis of creativity. *Phi Delta Kappan* 42, 305–311. o.

Rickards, T. (1996) : Recasting the role of creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology* Vol. 5. 13-27. o.

Rimler, J (2005): Számítógép használat és kreativitás. *Közgazdasági Szemle* LII. évf. december 991-1009. o.

Rimler, J. (1998): Kreativitás és vállalkozás (Vizsgálódások Schumpeter nyomában). *Közgazdasági Szemle* 45, 353-369. o.

Rimler, J. (1999a): A kreativitásról – vállalkozói vallomások alapján. *Közgazdasági Szemle* 46, 53-65. o.

Rimler, J. (1999b): A munka jövője (Új fogalmak, feltételek, forgatókönyvek). *Közgazdasági Szemle* 46, 772-788. o.

Rimler, J. (2000): Munkák és munkásaik, Kreatív irányú eltolódások a magyar munkapiacon. *Közgazdasági Szemle* 47, 832-842. o.

Robledo, I. C. – Hester, K. S. – Peterson, D. R. – Mumford, M. D. (2012): Creativity in Organizations: Conclusions. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 707-725. o.

Runco, M. A. – Alber,t R. S. (2010): Creativity Research: A Historical View. In Kaufman, J. C. – Sternberg, R. J. (szerk.): The Cambridge Handbook of Creativity Cambridge University Press, 3-20. o.

Runco, M. A. – Sakamoto, S. O. (2007): Experimental Studies of Creativity. In Stenberg, R. J. (szerk.): Handbook of Creativity Cambridge Press, 62-92. o.

Russ, S. W. – Fiorelli, J. A. (2010): Developmental Approaches to Creativity. In Kaufman, J. C. – Sternberg, R. J. (szerk.): The Cambridge Handbook of Creativity Cambridge University Press, 233-250 o.

Ságvári, B. – Dessewffy, T. (2006): A kreatív gazdaságról – Európa és Magyarország a kreatív korban. DEMOS kiadvány, Budapest,

Ságvári, B.– Lengyel, B. (2008): Kreatív atlasz - A magyarországi kreatív munkaerő területi és időbeli változásáról. DEMOS kiadvány, Budapest

Sajtos, L.– Mitev, A. (2007): SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest

Schepers, P. – vanden Berg, P. T. (2007): Social Factors of Work-environment Creativity. *Journal of Business and Psychology* 21/3, 407-428. o.

Schumpeter, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Scratchley, L. S. – Hakstian, A. R. (2001): The Measurement and Prediction of Managerial Creativity. *Creativity Research Journal* 13/3-4,367-384. o.

Shalley, C. E. – Gilson, L. L. (2004): What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity, *The Leadership Quartely* 15,. 33-53. o.

Shalley, C. E. (2008): Creating Roles – What Managers Can Do to Establishe Expectations for Creative Performance. In Zhou, J. – Shalley, C. E. (szerk.): Organizational Creativity Handbook, Taylor & Francis Group LEA Press, 147 – 165. o.

Shalley, C. E.– Zhou, J. (2008): Organizational Creativity Research, A Historical Review. In Zhou, J. – Shalley, C. E. (szerk.): Organizational Creativity Handbook, Taylor & Francis Group LEA Press, 3-33. o.. o.

Shavinina, L. V. – Seeraton, K. L. (2003): On the Nature of Individual Innovation. In Shavinina, L. V. (szerk.): The International Handbook on Innovation, Elsevier Press 31-43. o.

Shuterland, S. (2010): Irracionalitás. Kossuth Kiadó, Budapest

Simonton, D. K. (2007): Creativity from a Historiometric Perspective. In Sterngerb, R. J. (szerk.) Handbook of Creativity, Cambridge University Press, 116-136. o.

Simonton, D. K. (2010): Creativity in Highly Eminent Individuals. In Kaufman, J. C. – Sternberg, R. J. (szerk.): The Cambridge Handbook of Creativity Cambridge University Press, 174-189. o.

Simonton, D. K. (2012): Fields, Domains and Individuals. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press, 67-86. o.

Smith, E. R. – Mackie, D. M. (2004): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó

Statt, D. A. (1994): Pszichológiai kisenciklopédia. Kossuth Kiadó

Sternberg, R. J. – Kaufman, J. C. – Pretz, J. (2003a): A Propulsion Model of Creative Leadership, *The Leadership Quarterly* 14, 455-473. o.

Sternberg, R. J. – Kaufman, J. C. – Pretz, J. (2003b): Types of Innovations. In Shavinina, L. V. (szerk.): The International Handbook on Innovation, Elsevier Press 158-169. o.

Sternberg, R. J. – Lubart, T. I. (2007): The Concept of Creativity: Prospect and Paradigms. In Sternberg, R. J. (szerk.): Handbook of Creativity, Cambridge University Press, 3-16. o.

Sternberg, R. J. – O'Hara, L. A. (2007): Creativity and Intelligence. In Sternberg, R. J. (szerk.): Handbook of Creativity, Cambridge University Press, Cambridge University Press, 251-272. o.

Sternberg, R. J. (2003): WICS: A Model of Leadership in Organizations, *Academy of Management Learning and Education* 2/4, 386-401. o.

Sternberg, R. J. (2006): Creating a Vision of Creativity: The First 25 Years. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* S/1, 2–12. o.

Sternberg, R. J.(2008): The WICS Approach to Leadership: Stories of Leadership and Structures and Process that Support Them. *The Leadership Quarterly* 19, 360 – 371. o.

Szabó, K. – Derecskei, A. (2012): A K+F-től a kompozit mutatókig – Az innováció méréséről. In Hámori B. – Szabó K. (szerk.): Innovációs verseny – Esélyek és korlátok, Aula Kiadó, 73-101. o.

Szabó, K. (2012): Az invenciótól az innovációig. In Hámori B. – Szabó K. (szerk.): Innovációs verseny – Esélyek és korlátok, Aula Kiadó, 21-46. o.

Szilágyi, J. (2006): A kreativitás, mint az innováció egyik oki tényezője. *Iparjogvédelmi és szerzői jogi szemle,* 111/6

Szokolszky, Á. (2004): Kutatómunka a pszichológiában, Osiris Kiadó, Budapest

Talbot, R. J. (1993): Creativity in the Organizational Context: Implication for Training, In Isaksen, S. D. – Murdock, M. C. – Firestein, R. L. – Treffinger, D. J. (szerk.): Nurturing and Developing Creativity, The Emergence of a Discipline, Norward, NJ. Ablex, 177-214. o.

Thomson, W. (2001): A Guide for the Young Economist, MTI Press, London

Vas, J. – Mérei, F. (1968): Módszerek. magyar dokumentumfilm, 20 perc, ff, Mafilm

Vág, A. (2007): Multiágens szimuláció: A társadalomtudományi kísérletezés eszköze. *Magyar Tudomány* 168, 1171-1176. o.

Vicsek, L. (2006): Fókuszcsoport, Elméleti megfontolások és gyakorlati alkalmazások. Osiris Kiadó, Budapest

Wallas, G. (1926) The Art of Thought.

Warneryd, K. E. (1988): The Psychology of Innovative Entrepreneurship. In van Raaij, W. F. - van Veldhoven, G. E. – Warneryd, K. E. (szerk.): Handbook of Economic Psychology, Kluwer Academic Publisher, Netherland, 405-443. o.

Watson, E. (2007): Who or What Creates? A Conceptual Framework for Social Creativity. *Human Resource Development Review* 6, 419 – 441. o.

Weisberg, R. W. (2003): Case Studies of Innovation: Ordinary Thinking, Extraordinary Outcomes. In Shavinina L. V. (szerk.): The International Handbook on Innovation, Elsevier Press, 204-247. o.

Weissbach, H.-J. (szerk.) (2009): Entrepreneurial Creativity and Innovation Management. Petru Maior University, Románia

West, M. A. – Ricter, W. A. (2008): Climates and Cultures for Innovation and Creatity at Work. In Zhou, J. – Shalley, C. E. (szerk.): Organizational Creativity Handbook, Taylor & Francis Group LEA Press, 211-236. o.

West, M. A. – Sacramento, C. A. (2006): Flourishing in Teams: Developing Creativity and Innovation. In Henry, J. (szerk.): Creative Management and Development, Sage Press, 25-45. o.

West, M. A.– Sacramento, C. A. (2012): Creativity and Innovation: the Role of Team and Organizational Climate. In Mumford, M. D. (szerk.) Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 359-385. o.

Westwood, R. – Low, D. R. (2003): The Multicultural Muse: Culture, Creativity and Innovation. *International Journal of Cross Cultural Management* 3, 235 – 158. o.

Williams, W. M. –Yang, L. T. (2007): Organizational Creativity. In Sternberg, R. J. (szerk.): Handbook of Creativity, Cambridge University Press, 373 – 392. o.

Woodman, R. W. – Sawyer, J. E. – Griffin, R. W. (1993): Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18/2, 293-321. o.

Woodman, R. W. (2008): Creativity and Organizational Change: Linking Ideas and Extending Theory. In Zhou, J. – Shalley, C. E. (szerk.): Organizational Creativity Handbook, Taylor & Francis Group LEA Press, 283-303. o.

Wung, C. – McMullen, J. S. – Neubert, M. J. – Yi, X. (2008): The Influence of Leader Regulatory Focus on Employee Creativity. *Journal of Business Venturing* 23, 587-602. o.

Yusuf, S. (2007): From Creativity to Innovation. World Bank Policy Research Working Paper No. 4262,

Zangh, X. – Bartol, K. M. (2010): Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: the Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal* 53/1, 107-128. o.

Zétényi, T. (2010): A kreativitás pszichometriája és a gondolkodás. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 65/2, 233-242. o.

Zhou, J. (2008): Promoting Creativity through Feedback. In Zhou, J. – Shalley, C. E. (szerk.): Organizational Creativity Handbook, Taylor & Francis Group LEA Press, 125-145. o.

Zhou, J. – Shalley, C. E. (2008): Expanding the Scope and Impact of Organizational Creativity Research. In Zhou, J. – Shalley, C. E. (szerk.): Organizational Creativity Handbook, Taylor & Francis Group LEA Press, 347-368. o. illetve

Zoltayné Paprika, Z. (2002): Döntéselmélet. Alinea Kiadó Budapest

Internetes letöltések 2013. október 01-ig bezáróan

Mellékletek

Absztrakt 202
I. Kreatívan a kreativitásról (Szakirodalmi elemzés) 203
II. Nekünk mi a kreativitás? (Tartalomelemzés) 245
III. Ami a második fejezetből kimaradt - A szervezeti kreativitás további modelljei 270
IV. Ami a harmadik fejezetből kimaradt 273
V. Fókuszcsoportos beszélgetések háttéranyagai 282
VI. Kérdőíves lekérdezés háttéranyagai 300

Absztrakt

A kreativitásról írni kreatívan … ez az igazi kihívás. Ma mindenhol elvárás, feltétel és alapkövetelmény a kreativitás, már Schumpeter korában az volt. De mit is jelent ez a szó? Van-e helye, és ha van, hol a gazdaságtudományok területén? A dolgozat célja, hogy végigvezessen bennünket a kreativitás világában, tegye mindezt úgy, hogy szeme előtt tartsa a téma interdiszciplináris voltát. Hiszen a kreativitást legtöbben a pszichológiához kötik, holott helye van és kell is, hogy legyen a gazdaságtudományok területén. Az általunk választott téma: a szervezeti kreativitás éppen ilyen, gyakorlatban a menedzsment területén jelenik meg, de a kreativitáskutatás szociálpszichológiai vonulatának vizsgálata a lélektan területéről indult ki. A kreativitás fogalmának definiálása után, lépésről lépésre építjük fel és vizsgáljuk meg azokat a tényezőket, amely az innováció alapját képező kreativitásra pozitív vagy negatív hatással vannak. A hatások mértékét és irányát gyakorlati kutatások alapján igyekszünk számszerűsíteni is. A dolgozat több oldalról közelíti meg a témát, egyfelől a szakirodalmi feldolgozást mindenhol empirikus kutatási eredmények teszik 'itt és most' értelmezhetővé, másfelől a fogalom értelmezésén túl, a szervezeti keretek között megjelenő megtestesülését is vizsgáltuk. A kapott eredményeket gyakorlati javaslatok megfogalmazásánál is igyekeztünk hasznosítani, végezetül tanulva a kutatásokból, irányt szabtunk a jövőbeli empíriáknak is.

Kulcsszavak: kreativitás, innováció, szervezeti kreativitás, komponensekre szedett kreativitás, tartalomelemzés, fókuszcsoportos elemzés, kvantitatív kutatás

I. Kreatívan a kreativitásról (Szakirodalmi elemzés)

„A kreativitás régi keletű, a gazdaság nemkülönben - új viszont kettejük kapcsolatának jellege és kiterjedése, meg az, hogy összefonódásukból rendkívüli anyagi érték jön létre.” (Howkins, 2004, 8. o.)

Ahhoz, hogy egy jelenséget vizsgálni és mérni tudjunk (főleg ha még disszertációt is szeretnénk róla írni) elengedhetetlen, hogy megfelelően definiáljuk az általunk használt és mért jelenséget. Mi mégis rendhagyótól eltérő módon fogunk ebbe a definiálásba, ugyanis első körben lehatároljuk a vizsgálni kívánt jelenséget és azt nézzük meg, mit *nem* tartunk kreativitásnak. Az ok egyszerű a kreativitás esetében (is) a legnehezebb a megfelelő definíció megtalálása, ugyanis ahány szerző foglalkozott eddig vele, annyiféle definíció született rá (Nyström id. Iványi – Hoffer, 1999). Ha azonban pontosan lehatároljuk az általunk vizsgálni kívánt kreativitást könnyebb lesz a munkadefiníció kiválasztása.

Mi nem kreativitás?

Az ötletet Teresa Amabile egyik cikke (1996) adta, ebben ő ugyancsak lehatárolja mi az, ami nem tekinthető kreativitásnak, a szerző négy pontot fogalmaz meg. A kreativitás (1) nem excentrikus személyiség, mert a végeredménynek hasznosnak is kell lennie nemcsak újnak, ez pedig a kreatív cselekedetből és nem a személyiségből fakad (2) nem (csak) művészet, bármely területen megjelenhet (3) nem azonos az intelligenciával (4) nem mindig jó és etikus.

A fenti gondolatmenetet követve és kiegészítve mi is lehatároltuk az általunk használt kreativitást, amelyeket a későbbiekben empirikus kutatásokkal is kiegészítettünk és végül megfogalmaztuk a saját munkadefiníciónkat. Így a lehatárolás elemei a következőek:

1. a kreativitás nem innováció (mivel kutatási területünkhöz ez relevánsan kapcsolódik, ezt a részt elemezzük a legrészletesebben)
2. a kreativitás nem intelligencia (de tanulni kell!)
3. a kreativitás nem adottság vagy tehetség
4. bármely területen megjelenhet, de nincsen minden területen rá szükség
5. a kreatív ötlet hasznos, de nem törvényszerűen jó (akár etikai vagy erkölcsi szempontok szerint véve sem).
6. habár a kreativitás mentális, kognitív folyamat, de nem csak problémamegoldás.

Hasonlóan Amabile (2012) munkáihoz szeretnénk kiemelni, hogy az általunk vizsgált kreativitás mindig valamilyen cél érdekében történik, vagyis egy új és hasznos válasz, termék vagy megoldás egy nyitott (inkább heurisztikus, mint algoritmikus) kérdésre. A hasznossága pedig az adott problémához, területhez szorosan kötődik, annak szempontjából értékes, korrekt és kiterjed az adott területhez tartozó emberekre is. Az általunk vizsgált terület pedig a gazdaság, vagyis a kreativitást nem művészi, pedagógiai vagy tudományos oldalról kívánjuk vizsgálni, hanem gazdasági környezetben. Most pedig vegyük végig azt, hogy számunkra mi nem kreativitás.

Kreativitás ≠ Innováció

„A sikeres innováció a vállalati kreativitás eredménye."
(Nyström, 1983)

Az első összehasonlítás a legrészletesebb, ennek több oka is van: egyfelől a két fogalom gyakran tűnik fel együtt. Mindkettőt használjuk, összemosva a közöttük húzódó határvonalat és mindkettőt elfelejtjük pontosan definiálni, mintha a közgazdászok az innovációhoz hoznák be a kreativitást (felruházva misztikummal) a pszichológusok pedig a kreativitáshoz az innovációt (mint mérhető eredményt és okolható teljesítményt). A másik nem titkolt szándékunk pedig az, hogy ezzel a fejezettel is bizonyítsuk a kreativitás tanulmányozásának jelentőségét.

Magyarországon szélesebb körben ismert és talán elsőként megjelent könyv, amely az innováció és a kreativitás kapcsolatával vállalatgazdaságtani szempontból foglalkozik Harry Nyström (1983) Kreativitás és innováció című munkája. A szerző itt az innováció előfeltételének tartja a kreativitást, igaz az innováció definíciója ma már elavult, ugyanis az innovációt csak ugrásszerű radikális változásként adja meg[103], a kreativitást pedig a valóság jobb felhasználási módjára vonatkozó új felismerésének. „A sikeres innovációk tehát a kreativitástól függnek, s ezért, amikor radikális változások szükségesek és kívánatosak, kedvező feltételeket kell biztosítanunk a kreativitáshoz." (Nyström, 1983, 81. o.) Jóllehet mindkét fogalomra adott definíció ma már sokat változott, de vitathatatlan a két jelenség szoros összefonódása, vagyis a szerző gondolataival élve: a kreativitás az ok a sikeres innováció pedig az okozatnak tekinthető. De akkor hol is kezdődik a kreativitás? … és honnan az innováció?

A kreativitás a latin „creo" szóból ered, amelynek jelentése alkotni, készíteni, az innováció pedig a latin „innovatus" szóból ered, ami a „novus" új és az „innovare" megújítani vagy cserélni fogalmakra vezethető vissza.

Ha a két fogalom definiálásához a legáltalánosabban elfogadott és legtöbbet idézett definíciókat választjuk, akkor az általunk választott munkadefiníciók a következőek:

(1) a kreativitásnál Sternberg és Lubart (2007, 3. o.) munkáiból kell kiindulnunk, amely szerint a kreativitás olyan képesség, amelynek eredményeként új (eredeti és váratlan) előnyös (és hasznos) jön létre [104]

(2) az innovációnál választhatjuk az Oslo Manual 3. kiadásának (OECD, 2005, 46. o.) definícióját, amely szerint az innováció új, vagy jelentősen továbbfejlesztett termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketingmódszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban.

Ez utóbbiban egyértelműen felfedezhető a kreativitás jelenléte, vagyis ebben az értelmezésben egy kreatív termék, szolgáltatás vagy eredmény piacon való realizálódása maga az innováció. A kreativitás az innováció szükséges, de nem elégséges előfeltétele, annak mozgatórugója, és amennyiben a kreatív eredményt sikerül piacra vinni, az az innováció formájában realizálódik.

[103] Ez ma már kibővült és nem csupán a radikális változások tekinthetőek innovációnak, hanem beszélhetünk többek között ún. inkrementális vagy lépésről lépésre történő innovációról is. (bővebben lásd Hámori-Szabó 2012)
[104] A kreativitás definícióját ennél részletesebben is vizsgáljuk a későbbiekben.

Fontosnak tartjuk a legelején leszögezni, hogy az innovációt „nagy általánosságban” kezeljük nem boncolgatjuk az egyes típusait fajtáit[105], és alapvetően a valódi innovációra gondolunk nem az imitációra vagy adoptációra.

Mivel mindkét fogalomnak temérdek definíciója született és születik most is[106], mindkettőt több szerző is próbálta körülhatárolni, így a következőkben az erről készült szakirodalmi eredményeket igyekeztünk összefoglalni. A legtöbb szerző nem is különíti el a két jelenséget, ha mégis megteszik, a hangsúly más-más területre esik, ezt tükrözi a következő összeállítás is, igyekeztünk a nézőpontokat csoportosítani, mégis lesz tömérdek nézőpont és szerző között ellentmondás, átfedés, ami megmarad a mi dolgozatunkban is, hiszen ez tükrözi azt a kavalkádot, amivel szembesülünk, ha szeretnénk megtalálni a határvonalat.

A kreativitás = vállalkozás?

„Az innovációt a kreativitás mozgatja, látja el energiával. A kreativitás innovációt eredményez, de az innováció sohasem eredményez kreativitást”.
(Howkins, 2005)

Ebbe a csoportba soroltuk azokat a nézőpontokat, amelyek az innovációt a kreativitás piaci megvalósulásaként és az arra épített vállalkozásként értelmezik.

A fenti idézet szerzője szerint is a kreativitás „valami új létrehívásának a képessége” (Howkins 2004, 9. o.), ugyan nem használja külön az innováció fogalmát, de a kreatív termék beazonosítható annak, mert a kreativitást akkor tartja gazdasági tevékenységnek, ha gazdasági vonatkozású gondolatot vagy forgalomképes terméket eredményez, ez pedig akkor következik be, ha egy ötletet megfogalmaznak, nevén neveznek, gyakorlatban hasznosíthatóvá, így birtokolhatóvá és forgalmazhatóvá tesznek. Kreatív termékként definiálja azokat a gazdasági javakat, amelyek a kreativitásból erednek és gazdasági értékkel bírnak, ez és az ezzel való tranzakció adja szerinte a kreatív gazdaság alapját, de ennek jövőbeni mértéke nemcsak az előállításától és az elosztásától függ, hanem annak menedzselésétől is[107]. Vagyis a kreatív termék és a köré szervezett gazdasági tevékenységek tekinthetőek az innovációnak, a kreatív ötletre épülő vállalkozást tartja innovációnak a következő cikk is.

Sternberg, Pretz és Kaufman (2003) az invenciót[108] az újdonság, hasznosság és profitabilitás fogalmával adja meg, márpedig minden felfedezés (és innováció) kreatív vállalkozást indít el. Így a kreativitás nem más a fenti szerzők szerint, mint olyan flexibilis képesség, aminek eredménye új (eredeti), magas minőségű, valódi teljesítményen alapuló munka. A kreativitás gazdasági haszna, jelentősége pedig egyértelmű, mivel az új termék és szolgáltatás munkahelyeket teremt és növeli a versenyképességet. Az innováció tehát nem más a szerzők szerint, mint kihívás a kreativitás számára, hogy olyan kreatív ötlet vagy termék szülessen, amelyet az emberek tudnak és akarnak is használni, *vagyis amire valós piaci igény van vagy teremthető (megj. tőlünk)*.
Ennél konkrétabban fogalmaz a később sokat idézett és részletesen bemutatott szerző Amabile is (1996), aki szerint a vállalkozás az innováció gyakorlati megvalósulása, egy kreatív ötlet sikeres implementációja egy új cég formájában. Egy új vállalkozás indítása (hacsak nem

[105] Ezt nagyszerűen megteszi helyettünk Szabó Katalin (2012).
[106] Sőt sok esetben teljesen eltekintenek a definiálástól és csak használják.
[107] Erre még a későbbiekben visszatérünk, hiszen az értekezés szerves részét pont azok a menedzsmenti jellemzők képezik, amelyek ezt befolyásolják.
[108] Az invenció és innováció összehasonlítását kitűnően szemlélteti Szabó Katalin (Hámori-Szabó, 2012, 26. oldal): „Mindaddig, amíg az új *találmány, felfedezés, ötlet* nem változtatja meg a termelés mikéntjét (a technológiai, marketing és szervezési eljárásokat), illetve az emberek életét tömegesen, csak *invenció, és nem innováció*.”

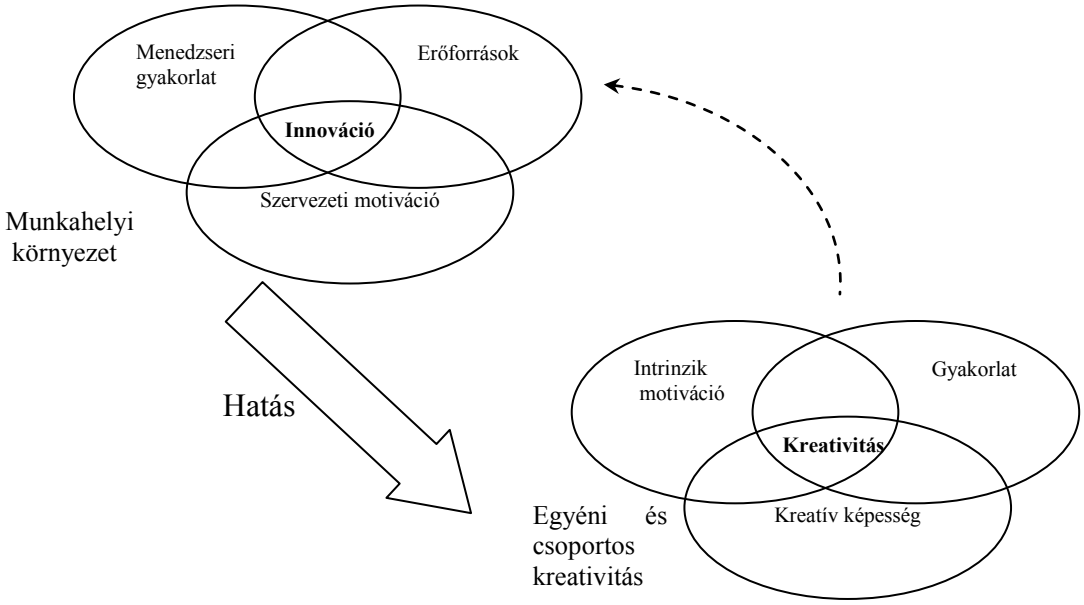
kényszervállalkozás) kreatív ötleten alapul, de a kreativitásra való igény nem csak itt szükséges, hanem a vállalkozás működtetéséhez is, valamint szükséges alapja az innovációnak is. Ennél is továbbment Lee, Florida és Acs (2004), ők a kreativitás mérésére tettek egy olyan javaslatot, amely szerint már maga az üzleti vállalkozás is egy formája a kreativitásnak, mert minden új vállalkozás eredeti ötleten alapul és hasznos, így a vállalkozások száma megadja a kreativitás mértékét.
Jóllehet nem értünk egyet, azzal, hogy a kreativitást egyenlővé tegyük új vállalkozások számával. Ezt a nézetet véleményünk szerint ma Magyarországon nem lehet alkalmazni, mert habár a nagyon nagy arányban alapulnak újabb és újabb gazdasági társaságok (például Magyarországon a KSH adatai szerint 2011-ben több mint félmillió társas vállalkozást tartottak számon), de ezek között sajnos kiemelkedően magasak az ún. kényszervállalkozások száma, amelyek közel sem tekinthetőek a kreativitás gazdasági megvalósításának. Mégis azt az átmenetet emelnénk ki mi is, ami a kreativitást az innovációvá emeli az ezeket leíró nézetek következnek.

Az innováció, mint a kreativitás piaci megvalósulása

A fentebb már idézett *Amabile* (1996): a kreativitást bármely területen megjelenő hasznos újításként definiálja, az innovációt pedig ezen kreatív ötlet szervezeten belüli sikeres implementációjaként. Vagyis a kreativitás az innováció kiinduló pontja, ami annak szükséges, de nem kötelező feltétele, mert mielőtt az innováció megvalósulna az egyéni vagy csoportos kreatív ötletet sikeresen kell kivitelezni is. A kreativitás, innováció és vállalkozás hármasából megfogalmazta a vállalkozói kreativitást, amelyben a hangsúly éppen azon van, hogy a kreatív ötlet (ami új és hasznos) implementációja (vonatkozhat magára a termékre vagy a szolgáltatásra, piacra vagy a termelési folyamatra egyaránt[109]) az innováció. Vagyis ennek a kreatív és hasznos újdonságnak meg kell jelennie a piacon.

[109] Hasonlóan az innováció OECD definíciójában szereplő megjelenési formáihoz.

Azonban a kreativitás egy vállalkozó életében több ponton is megjelenhet és kiválasztását több környezeti és személyes tényező befolyásolja, amelyeket az alábbi ábrában foglalt össze a szerző:



1. ábra A kreativitás és az innováció kapcsolata Amabile alapján
Forrás: Amabile (1996, 9. o.) alapján [110]

A kreativitást sokszor misztikusnak tartják a vállalkozók, pedig naponta használják (azt a szintjét, amelyet mi is vizsgálunk). A kreativitás megítélése sok esetben elválik az ötlet megszületésétől, mert az előbbi egyénen belül zajlik, az utóbbi pedig közös megegyezésen alapul, és az idő dönti el, hogy valóban értékes lesz-e. Az egyéni/csoportos kreativitás fejleszthető gyakorlással, ösztönözhető és nagyfokú hatással lesz rá a környezet: az elérhető erőforrások, szervezeti jellemzők, vezetői magatartás. Ezt a modellt vettük mi kiindulási alapul és fejlesztettük tovább a szakirodalom és az empirikus eredmények alapján, ezért erre még a későbbiekben visszatérünk.

Mumford, Hester és Robledo (2012) megfogalmazásában az innováció kreatív problémamegoldás[111] (új, összetett és rosszul definiált probléma egyéni megoldása) átdolgozása vagy megvalósulása egy új termékbe, folyamatba, szolgáltatásba és itt a hangsúly az eredményen a megvalósításon és nem pedig a folyamaton van a szerzők szerint. Például egy új design az kreatív, de annak a termelése, előállítása (a design implementációja) már innovációs folyamat. Tehát az innováció csak akkor jöhet létre, ha egy kreatív probléma életképes (! a szerzők hívják így) megoldása már megszületett. Ez utóbbi egyéni szinten történik, az előbbi folyamatba pedig már több szervezeti egységet vagy akár az egész vállalatot be kell vonni. Miért fontos, hogy életképes legyen? Az innováció nagyfokú kockázattal is jár, hiszen a szűkös erőforrásokat olyan termékbe vagy szolgáltatásba kell invesztálni, ami új így még a piac reakciója nem ismert, vagyis a kreatív megoldások közül a legjobbat, a leginkább életképest kell kiválasztani. Az innováció fogalmánál a szerzők különbséget tesznek a radikális és a lépésről-lépésre történő innováció között illetve a termék és a folyamat között, hiszen ez befolyásolja a kockázat mértékét, de bármelyiket is vesszük annak szükséges, de nem kötelező feltétele a kreativitás. *Lumsden* (2007) szerint is a

[110] A modell továbbfejlesztve megtalálható: Amabile -Mueller (2008)
[111] Erről bővebben is írtak, mi itt csak az innovációra helyeztük a hangsúlyt.

kreativitás egyik sikeres kimenete (outputja) az innováció. Hiszen az innováció sok egyéb tényezőtől is függ és közel nem minden kreatív ötlet valósul meg (a szelekció többek között gazdasági, technológiai szempontok szerint történik).

Ennél a csoportnál felfedezhetjük, hogy a kreatív ötlet gazdasági megvalósításával azonosítják az innovációt, ami lássuk be tágabb és reálisabb, mint a vállalkozás alapításával azonosítani, jóllehet nem egy kreatív ötlet indít el egy új vállalkozást. De felfedezhető a kreativitás és innováció, mint egy gazdasági (vagy inkább mentálisból gazdaságivá váló) folyamat is. Ezt a folyamatszemléletet emeli ki a harmadik csoportba rendszerezett szerzők sora.

A kreativitás, mint az innovációs folyamat kezdete

Felfogható mindez úgy is, hogy a kreativitás a teljes folyamatot[112] végigköveti (habár többek szerint csak az inkubációs és az aha élménnyel járó megvilágosodás tartozik ide) az innováció pedig a sikeres megvalósítási és bizonyítási szakasz.

West és Sacramento (2006, 2012) az innovációt két kompenensű, nem lineáris folyamatként írja le, amelynek a kezdete a kreativitás = az ötlet bevezetése, később pedig a másik komponens az innovációs implementáció = új vagy továbbfejlesztett termék, szolgáltatás vagy folyamat bemutatása dominál. Szerintük így a kreativitás szakaszában egyéni, személyes jellemzőkön van a hangsúly és az azokat támogató környezeti feltételeken, de a kreativitás mindig magából az egyénből indul ki. Az innováció pedig ennek az egyéni ötletnek a csoport vagy szervezet által elfogadott és megvalósított formája. Véleményünk szerint is létezik átmenet az egyénen belüli inkubációs szakasz és a megvalósítást kísérő egyénen kívüli szakasz között. Mivel a nézőpont máshova esik, más feltételek is lesznek majd szükségesek, ezt a bemutatott modellbe is beépítjük.

Farr és Tran (2008) ugyancsak az innováció folyamatában látja a különbséget, amelynek első szakasza (a probléma identifikációja és megszületése) a kreativitáshoz köthető, az ötlet bizonyítás és kivitelezése pedig az innovációhoz. Hasonlóan látja McLean (2005) illetve Heye (2006), akik szerint a kreativitás a kezdeti szakasz, hiszen naponta születnek briliáns ötletek, de ezeket meg kell szűrni (melyik életképes), hogy melyek megvalósíthatóak (melyikhez használhatjuk fel a szűkös erőforrásokat, teremthetünk piacot), továbbfejleszthetőek, implementálhatóak és ez utóbbi nem más, mint az innováció. Ezen nézőpontok szerint kreativitás az innováció forrása vagy másként az innováció a kreativitás szűrője, a folyamat vége, amikor az ötlet potenciális értékben realizálódik.

Új szakaszt hoz be a következő cikk az invenció formájában. Jóllehet *Georgsdottir – Lubart és Getz* (2003) nem tesznek kiemelt különbséget a kreativitás és az innováció között, csak az invenció és az innováció között, amely szerint az invenció egy eredeti ötlet megszületése, az innováció pedig ezen alapuló sikeres termelés projektje. Az innovációt ők is az új ötlet, folyamat, termék vagy szolgáltatás megalkotásában, elfogadásában és implementációjában látják, amelyhez az első lépés nem más, mint a flexibilitás, ezt részletesen is taglalják különbséget téve az adaptív és a spontán flexibilitás között, mindkettőt jelentősnek titulálva a kreativitás és az innováció szempontjából. A flexibilitás kérdésköre egyébként is jelentősen összefonódott a kreativitáskutatással, annak is a személyiséget vizsgáló ágával, de megtalálhatjuk a flexibilitást az innováció kutatásban is, számunkra azonban a cikk jelentősége abban rejlik, hogy a kreativitás és innováció két vég pontja közzé elhelyezik az invenció szakaszát is.

[112] A kreativitás folyamatának (process) szakaszaira még részletesen kitérünk.

Geir Kaufmann (2003) ennél is több elemből építi fel a folyamatot, az alap az eredetiség (originalitás), ami az ötlet újdonságát adja, ami szükséges, de nem elégséges feltétele a kreativitásnak, ami az értéket vagy a hasznosságot képviseli ebben a modellben. Ez lesz az invenció (felfedezés) szükséges, de nem elégséges feltétele, ami az inkrementális (növekvő) újítást jelenti, ami szerint az újszerűség objektív és nem csak az újító számára új és hasznos. A folyamat utolsó eleme az innováció, amelynek szükséges, de önmagában nem elegendő feltétele az invenció és ez adja a realizálható hasznot. Ez modell nemcsak folyamatos függvényként írható fel, de értelmezhető halmazelméleti szemléletben is, ahogyan a most következő elméletek is.

A negyedik csoportba gyűjtöttük azokat a modelleket, amelyek a kreativitást az innováció részhalmazaként írják le. Előre szeretnénk leszögezni, hogy ezzel a nézőponttal nem értük egyet, ezért az egyes részeken az eredeti ábra mellett feltüntetjük a mi nézőpontunkat is.

Kreativitás, mint az innováció részhalmaza

Woodman (2007) halmaz-részhalmaz viszonnyal írta le a két fogalom kapcsolatát és az alábbi ábrában értelmezte a kreativitás-innováció és a szervezeti változás hármasát:

2. ábra A kreativitás, az innováció és a szervezeti változás viszonya
Forrás: Woodman (2007) alapján

Eszerint a (szervezeti) kreativitás a szervezeti változások egy speciális esete, ugyanakkor az innováció tágabb, mint a kreativitás. De a szervezeten belüli változások valós innováción alapulnak (például szervezeti innováció), vagyis az innováció változással jár, de nem minden innováció alapul kreativitáson. A modell helyett javasolnánk egy másikat, amely szerint mind a kreativitás, mind az innováció mind pedig a szervezeti változás megtörténhet önmagában, vagy egyik, másik esetleg mindkettő közös metszeteként is. Hiszen a lehetnek olyan kreatív ötletek, amelyek nem hoznak változást a szervezetben, illetve az innováció maga sem azonosítható a szervezetben történő változással.

Hasonlóan rész-egész viszonyként mutatja be a kreativitást és az egyéni innovációt *Shavinina és Seeratan* (2003) akik szerint az egyéni innováció része a kreativitás (a gyakorlati intelligencia, tehetség és tapasztalat mellett), ugyanakkor az innováció alatt objektíve új ötletet értenek, vagyis olyat, ami nemcsak magának az újítónak új. Nem térnek ki rá külön, de úgy tűnik az egyéni innováción az üzleti újításokat gondolják.

Ez a csoport inkább érdekes, mint hasznos és úgy tűnik zsákutcának is bizonyul, a kreativitást az innováció részhalmazaként azonosítani. Viszont a most következő szemlélettel nagyon sok helyen találkoztunk, eszerint a kreativitás az egyén szintjén az innováció pedig egy magasabb, aggregált szinten kezelhető. Kicsit olyan a kreativitást egyéni (mikro) szintről az innovációt pedig aggregált makroszintről tekinteni, mint amikor a pszichológiai és a gazdasági szemlélet

találkozik, vagy amikor a pszichológusok (ugyanis a legtöbb szerző pszichológus) bevezetik a gazdasági szemléletet is. Az tény azonban, hogy a kreativitás vizsgálata a pszichológia „asztala", az innováció kutatása pedig a gazdasági tudományok privilégiuma (volt). Ebben a fejezetben pont ezt a mesterséges határt szeretnénk elmosni (ahogyan a nemzetközi irodalomban ez meg is figyelhető) és rámutatni arra, hogy az innovációról alkotott képünk mindaddig nem teljes, ameddig a kreativitásról szerzett tudást nem építjük bele.

Kreativitás, mint mikro és innováció, mint makroszint

Már fentebb is találkozhattunk olyan szerzőkkel, akiknek a cikkét akár ide is sorolhatnánk, például már *Harry Nyström:* Kreativitás és Innováció című műve (1983) is foglalkozik ezzel, amelynek egyik fejezete az egyéni alkotóképességtől vezeti végig egészen a vállalati szintig a kreativitást. Vagy fentebb már írtunk *West és Sacramento* (2006, 2011) munkáiról, amelyben a szerzők szerint az innováció tanulmányozása makroszemléletből indult ki, a kreativitás pedig inkább az egyénre fókuszál eleinte, és később ebből a mikroszintről tágítja ki a kutatási nézőpontját.

Ennél több szerző adja meg úgy a kreativitást, mint ami az egyén szintjén zajlik és az innovációt pedig, mint ami szervezeti szinten, eszerint az egyéni szintű kreativitással kezdődik az innováció (Rickards (1996), Oldham – Cummings (1996), Gumusluoglu – Ilsev, 2009 vagy Bailey és Ford (2003), McLean (2005)).

Többek között *Paulus* (2008) szerint is abban rejlik a különbség, hogy az innováció már vállalati szinten zajlik, hiszen ha egy ötletet kiválasztanak megvalósításra, a szervezetnek ezt el kell fogadnia és akcióba lépnie, ezt nevezte el innovációs folyamatnak. Ugyanis nem elegendő, hogy a szervezet tagjainak kreatív ötletei legyenek, ezeknek igazodnia kell a vállalat elvárásaihoz, küldetéséhez. Így a kreativitás és az innováció közötti átmenetet feloldják a szervezeti kreativitás fogalmának bevezetésével.

Hogy jobban érzékeltesse a szemléletbeli változást *Puccio és Cabra* (2010) gyakorlati esettanulmányokon keresztül világítja meg a két fogalom közötti eltérést. Kiemelik, hogy az egyre nagyobb teret nyerő szervezeti kreativitás[113] lesz az, ami áthidalja az elképzelések elmélete és az innováció gyakorlata közötti rést. Esettanulmányaikban azt találták, hogy a szervezeti kreativitás javítását célzó elemek nagyobb hatással vannak az innovációra, mint az egyéni kreativitást ösztönző elemek. Vagyis ugyanazon változók másként hatnak az egyéni kreativitásra, mint az innovációra.

Hasonló hatásokat mi is tapasztaltunk empirikus kutatásaink során, mi azonban ezt inkább annak tulajdonítjuk, hogy a kreativitás egyes szakaszaiban (!) hatnak másként, ugyanezt találta *Agars, Kaufman és Locke* (2008) is, akik szintén a szervezeti kreativitás és az innováció fogalma közötti különbségeket boncolgatta. A különbséget ugyancsak abban látták, hogy az ötlet megszületése egyéni szinten történik, de ezt az új és lehetőleg hasznos ötletet be kell mutatni, meg kell osztani másokkal is, márpedig ha ezt sikerül szervezeten belül elfogadtatni és megvalósítani ezt már egy magasabb egység szintjén innovációnak tekintik. Az innovációt nem egyszerűen csak a kreativitás magasabb szintjének tartják, hanem a kreatív ötlet csoportos, szervezeti szintű implementációjának, vagyis az aggregálás mellett a megvalósítás is megtörténik. Már pedig így a kreativitást segítő és ahhoz szükséges ösztönzők nem azonosak a sikeres innovációhoz szükséges komponensekkel, sőt akár ugyanazon

[113] Itt szeretnénk megjegyezni, hogy a szervezeti kreativitás 1993 óta egyre nagyobb teret nyer, egyre több szakkönyv, kutatás és cikk jelenik meg a témában, ennek bemutatását azonban egy másik fejezetben tesszük meg, itt csupán a definíciók különhatárolására helyeztük a hangsúlyt, amihez elengedhetetlen, hogy röviden megemlítsük itt is a szervezeti kreativitást.

jellemzők ellentétes hatással lehetnek a kreativitásra és az innovációra. (Megjegyzés: az innovációt megkülönböztetik az adoptációtól, ami az előbbi sikeres felhasználása, alkalmazása szerintük. Habár az adoptációnak ez nem pontos megadása, de kétségtelen, hogy el kell különítenünk az innovációtól.) Jóllehet ilyen markáns hatásbeli eltérést empirikus felméréseink során mi nem találtunk, mi is egyetértünk azzal, hogy a kreativitást célzó serkentők mind hatásukban mind intenzitásukban eltérően hathatnak az innovációra.

Ebbe a csoportba gyűjtött elméleteknél a leginkább hangsúly arra esik, hogy az innováció tekintetében az egyéni jellemzők mellé belépnek a szervezeti jellemzők is, a fókusz kitágul. De felfedezhetünk átfedéseket a korábban bemutatott csoportok cikkeivel is, mint *Alencar* (2012) esetében is. Ő is a szintekben látja a különbséget: a kreativitás egyéni szinten zajlik az innováció pedig szervezeti szinten, és ez utóbbi fontos alapanyag a kreativitás, de ide sorolja az új ötlet fejlesztését, megvalósítását, kihirdetését, elterjesztését is. Ebben a szemléletben felfedezhető a korábban leírt szakasz elmélet is.

Látható, hogy ide azon szemléleteket soroltuk, amely szerint a kreativitás az egyén szintjén, az innováció a vállalat szintjén értelmezhető. Azonban még mindig kérdéses mi tekinthető makroszintnek, és meddig tart a mikroszint. Ami biztosan kiderült, hogy a makroszint fogalmát nem a klasszikus közgazdasági alapok szerint használják, hiszen például a későbbiekben találkozni fogunk ún. mezoszinttel is, ami nem is használatos a mikro illetve makroökonómiában. Valamint sok szerző a makroszintnek tekinti a vállalat, szervezet szintjét, holott a vállalat a klasszikus makroökonómiai körforgásban, csupán egy szereplő. Sőt a szemlélet egészen tág is lehet, mint a következőkben bemutatott elméleteknél, ahol a környezet, kultúra hatását is beleépítik az összehasonlításba.

Kreativitás és innováció egy nagyobb rendszer függvényében

A környezet és a csoport hatása nagymértékben befolyásolja már a kreativitást is (vagyis etekintetben az ötlet megszületését nem pedig a megvalósítását = innovációt), erről pedig hajlamosak vagyunk elfelejtkezni.

Ahogyan *Csíkszentmihályi Mihály* (2008, 41. o.) fogalmaz: „Mivel meg vagyunk győződve arról, hogy a kreativitás az egyénnél kezdődik, és ott ér véget, hajlamosak vagyunk elsiklani afölött, hogy a legnagyobb ösztönzést az egyénen kívül történő változások adhatják.” A kreativitás nem történik csak úgy meg, a csodához szükséges van a támogató környezetre is, és ha nincsen kreativitás jóval kisebb az esély az innovációra is[114].

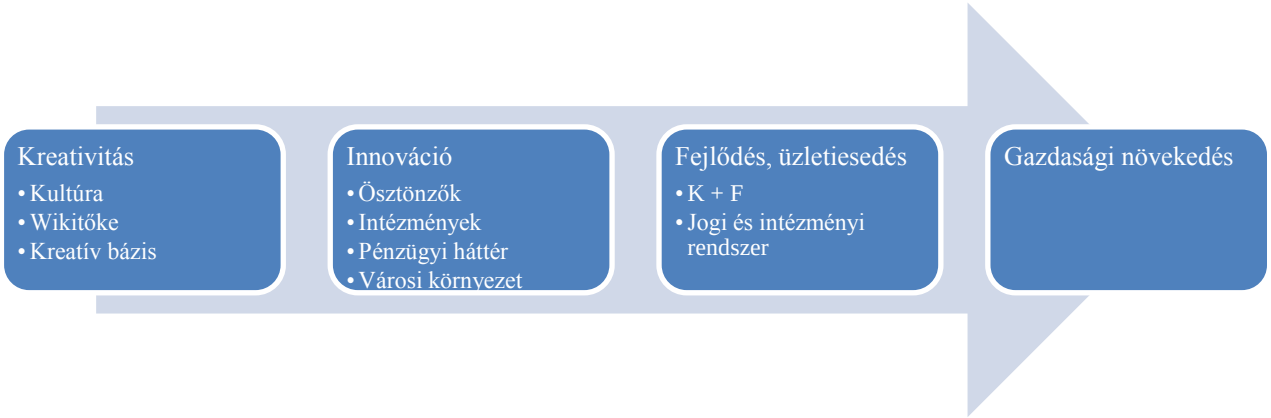
Renzulli (2003) háromkörös modelljében is helyet kap a kreativitás. Modellje sokat vizsgált, itt azonban csupán ebből a kreativitás-innováció kapcsolatát és viszonyát mutatjuk be. A szerző szerint a tehetséges magatartás befolyásolja az innováció folyamatát, innováció alatt olyan eredeti, megoldásra törekvő cselekményt ért, ami eredetileg megoldatlan probléma egyedi és kreatív megoldásán alapul, vagyis az innovátor tesz is a megoldás érdekében, nemcsak gondolkodik. A kreativitást azonban a később bemutatott nagy C szintjén értelmezi, csak a kimagasló géniuszokat értve alatta.

Iványi és Hoffer (1999) a kreativitást tartják az innovációs képesség és folyamatok egyik motorjának. A szerzőpáros a Renzulli modellt továbbvezetve a sikeres innováció receptjéhez a következő összetevőket adta: kreatív egyéneket kell képeznünk és „felhasználnunk”. A kreatív egyén a képességein, motivációin keresztül fejleszthető, erre pedig az oktatás, a

[114] Ahogyan több eddig bemutatott szerző így mi is valljuk, hogy a kreativitás szükséges, de nem kötelező feltétele az innovációnak.

családi háttér és a társak lehetnek hatással. A következő szerző ennél is továbbmegy és a társadalom valamint az Internet jelentőségét is bevonja a sikertényezők közzé.

Yusuf (2007) elméletét a lenti ábrában foglalta össze. Véleménye szerint a kreativitás a humántőke része, amelyre a kultúra és annak elemei vannak nagy befolyással, a kultúra mellett a tehetséggondozást és a „wikitőke" jelenlétét tartja fontosnak (ez utóbbi alatt azt érti, hogy az adott humán erőforrás milyen mértékben fér hozzá és hogyan kezeli a világhálón fellelhető információkat és kapcsolatokat). Azonban, hogy ebből a kreatív táptalajból hogyan szökken szárba az innováció, azt a pénzügyi, intézményi és a városi környezet ösztönzésén áll vagy bukik, de ebből csak akkor lehet valódi gazdasági fejlődést eredményező K+F teljesítmény, ha ahhoz mindezek mellett a szervezeti feltételek is megvannak.

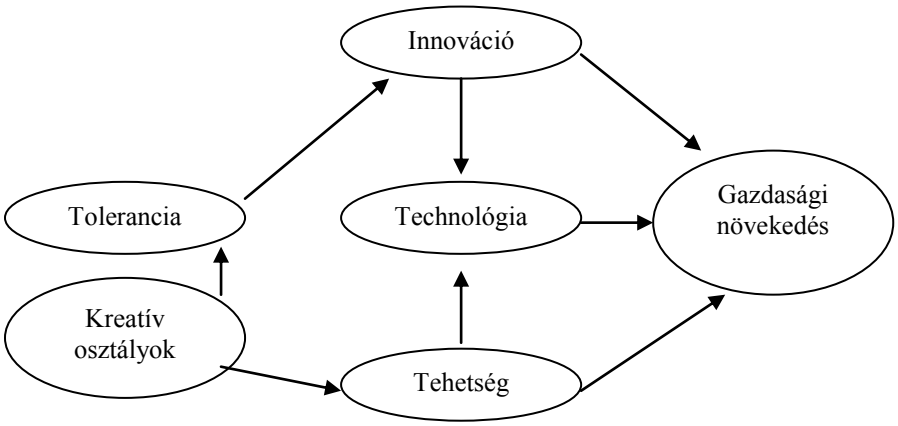


3. ábra Kreativitás és gazdasági teljesítmény kapcsolata
Forrás: Yusuf (2007, 1. ábra) alapján

Kétségtelen, hogy ma már szerves része a kreativitásnak és az innovációnak is az internet (és a wikitőke), mégis ez az ábra igencsak „elnagyolt". Ugyan fellelhetőek benne jelentős környezeti hatások, amelyek befolyással vannak a kreativitásra és az innovációra, de ezen hatások helye a folyamatábrában meglehetősen kusza és hiányos. Főleg ha az egyes lépések alpontjait tekintjük, hiszen a kultúra nem csak a kreativitást befolyásolja, és a városi környezet is része a kultúrának, valamint a K+F és az innováció kapcsolata sem megfelelően ábrázolt.

A most következő szerzőt több alkalommal is idézzük majd, mert az általa megalkotott elmélet (köszönhetően hihetetlenül jó publikációs tevékenységének és annak is, hogy regionális közgazdászként vizsgálja a kreativitást) nagyon felkapott és divatos. Így lett ő az EU 2009-es Kreativitás és innováció évének egyik képviselője is. *Richard Florida* (2004, 2005) a hosszú távú gazdasági növekedést a 3T-vel leírható modellben látja: a technológiában, a tehetségben és a toleranciában. A gazdasági növekedés feltételeként adja meg a technológiát és a tehetséget, amin az innovációt megalapozó kreatív vagy alkotó tudást érti, és az általa bevezetett új tényezőt, a toleranciát. Elmélete szerint az első két faktor időben és térben mobil, és a tolerancia mértéke határozza meg azok helyét, hiszen hogy mely régióban telepedik meg a tehetség és fejleszti ki a technológiát, nagymértékben meghatározza a hely változatos sokszínűsége (diverzitása), nyitottsága, másságot tűrő-, befogadó képessége. A tolerancia hatja át azt a környezetet, ahol a kreatív energiák kibontakozhatnak és a kreativitás szabad áramlása biztosított.

A következő ábra bemutatja a három tényező közötti kapcsolatot. A tolerancia vonzza a kreatívokat és segíti a kreatív tudás kiteljesedését, ami elősegíti az innovációt, megalapozva a technológiát, mindez elvezet a gazdasági növekedéshez.



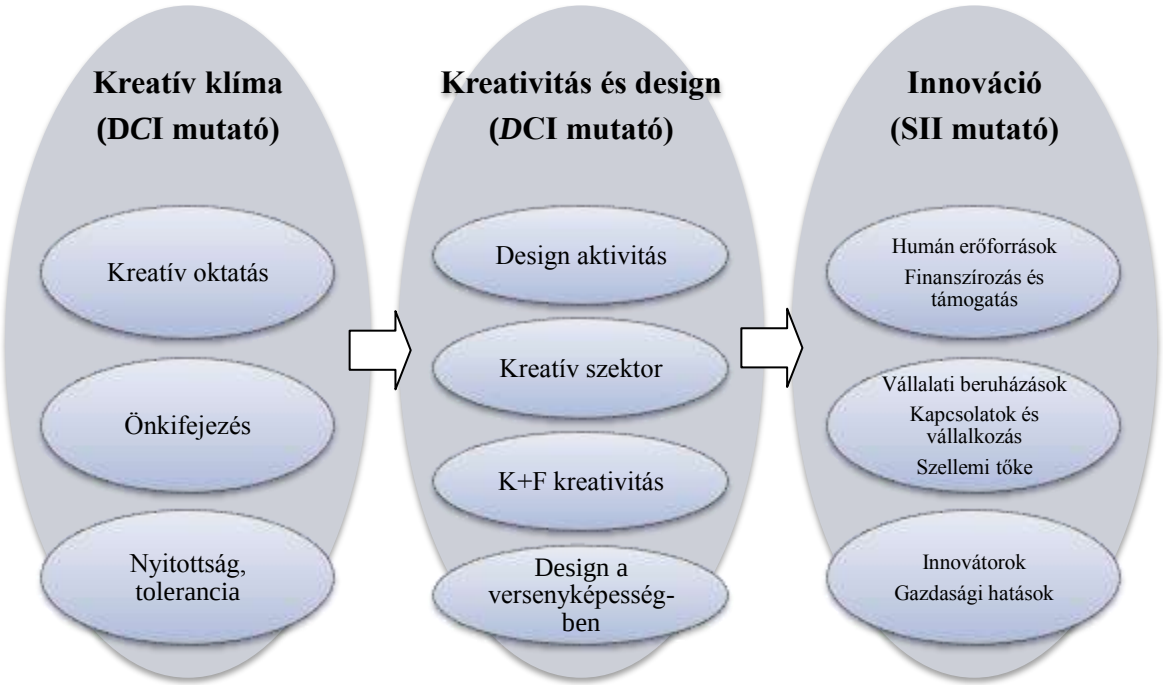
4. ábra Florida 3T modellje
Forrás: Florida – Tinagli (2004. 12. o.) alapján

Richard Florida különbséget tesz „technológiai kreativitás" – amelyet a regionális innovációval és a high-tech iparral jellemez -, és „kulturális kreativitás" között, ez utóbbit a művészeti ágakhoz köti, és a „bohém index" segítségével mér, amelyet egy régióban a művészek, zenészek és kulturális producerek számának az eloszlásával jellemez. (Florida, 2002, 744. o.) A szerző a modellhez kemény mérőszámokat és módszertant is rendelt így fel tudta mérni az Egyesült Államokban és később Európában (Magyarországon is készültek ezen alapuló kutatások[115]) azokat a régiókat ahova a kreatív tőke koncentrálódik. Mint látható ő is, a kreativitás eredményeként adja meg (kreatív tőke eredményes munkájaként) az innovációt, ami hasonlóan Yusuf modelljéhez, elvezet a versenyképességhez.

Ahogyan említettük 2009. az Európai Unióban a kreativitás és az innováció éve volt, sok tanulmány született ebben a témában, többek között javaslat született arra, hogy a jelenleg az EU-ban használt innovációt mérő CIS kompozit mutatót[116] is egészítsék ki olyan „soft" tényezőkkel, mint a kreativitás. Erre alapozva egy több részből álló folyamat modellt dolgozott ki *Hollanders és van Cruysen* (2009a, 2009b).

[115] Ságvári – Dessewffy (2006), Ságvári – Lengyel (2008), Lengyel (2010)
[116] CIS=Community Innovation Survey, az EU-n belül alkalmazott innovációs felmérés, ami az OECD Oslo Manuálban leírtakra épül, mutatószáma az SII= Summary Innovation Index, ami kompozit több részből álló innovációs index. Bővebben erről Szabó és Derecskei (2012).

A kreativitás, design és innováció kapcsolatát ábrázoló modelljük



5. ábra A kreativitás, design és az innováció viszonya
Forrás: Hollanders és van Cruysen (2009a. 7. o.) alapján

A modell alapja, hogy a kreativitást segítő környezet vagy klíma (amelyet szerintünk hiányosan, az oktatási rendszerrel és a kultúrával azonosítanak) segíti az ötletek megvalósítását, a designt, ami elvezet az innovációhoz növelve a versenyképességet. Az oktatási rendszer segíthet a későbbi kreatív önkifejezésben, a nyitottság és a tolerancia pedig mindezek elfogadásában, vagyis ez adja a környezeti hátteret. Megfelelő környezetben több ötlet születik, ami a design és a K+F (kreatív szektorok) táptalaját képezi, ha ezekhez megvannak a szükséges erőforrások (Innovációs inputok) akkor ez elvisz az innovációhoz (magasabb innovációs output lesz) és növeli a versenyképességet. Ezek a tényezők, azonban egymásra is oda- visszahatnak, vagyis a modell nemcsak lineáris, hanem körkörös. A designt tartják a kreatív ötletek konkrét termékben, szolgáltatásban vagy rendszerben való megtestesülésének, vagyis a design lesz a kapcsolat a kreativitás és az innováció között. A design így az innovációs folyamat részeként beékelődik a kreativitás és innováció közzé[117]. A kreativitás szerintük egy új ötlet megszületése, a design ennek új termékben vagy szolgáltatásban való megtestesülése az innováció pedig az ötlet termelése és hasznosítása (marketingje és kereskedelme).

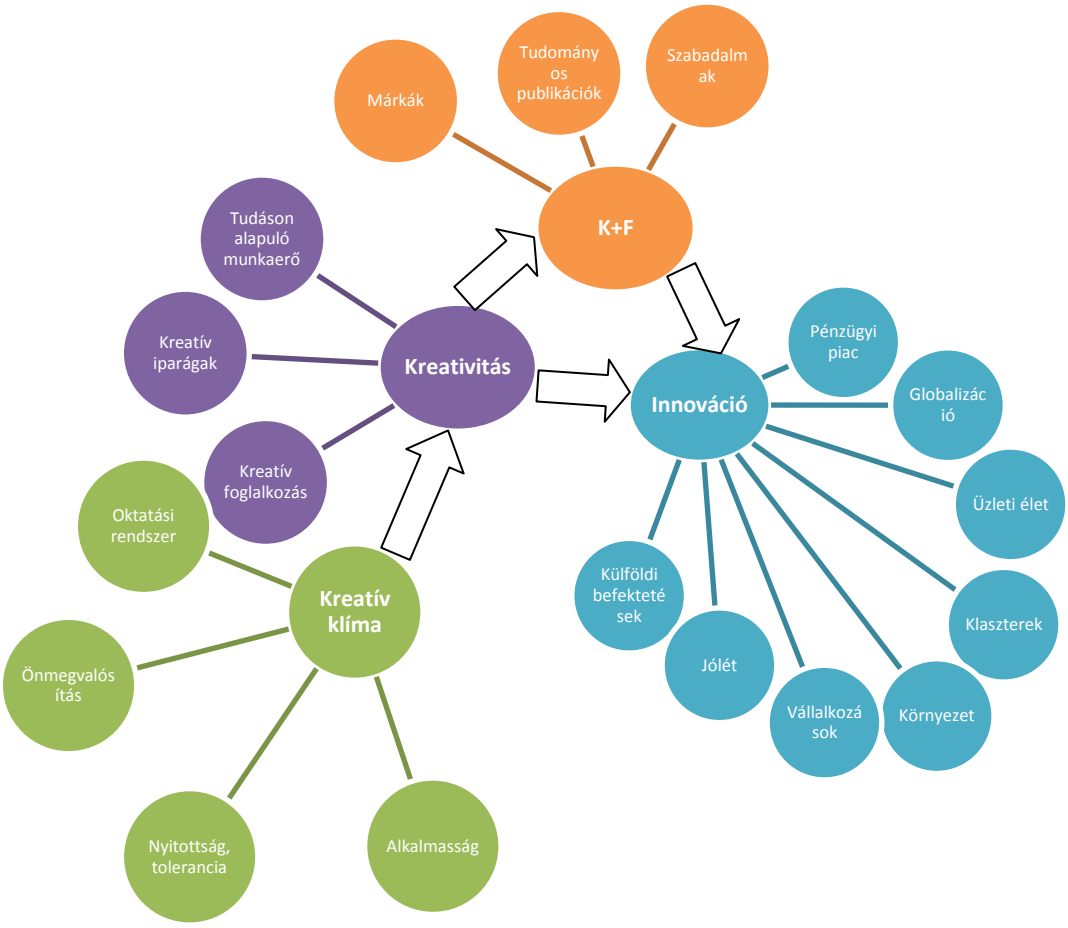
A kreativitást Florida definíciója alapján használják (kis c vagyis mindenkiben rejlő kreativitásról beszélnek), három csoportra bontva: (1) technológiai kreativitás = invenció (2) gazdasági kreativitás = vállalkozások (3) művészeti vagy kulturális kreativitás, és pont ezeken a területeken is mérnek a későbbiekben. A kreatív szakmáknál és iparágaknál, az UK DTI által használt besorolást alkalmazzák[118]. A designt pedig gazdasági szempontból definiálják,

[117] Fentebb már találkoztunk hasonló nézetekkel, ott a szervezeti kreativitás jelent meg a kreativitás és az innováció között. Mivel ez sokkal gyakoribb és elfogadottabb álláspont, mint a design bevonása a kreativitás és innováció közzé, mi is ezt a nézőpontot követjük.

[118] Kezdetben a brit Kulturális, Média és Sport Minisztérium rendszerezte az általa kreatív iparágaknak nevezett szektorokat, ezek az iparágak, azok, amelyek egyéni kreativitáson, képességeken és tehetségen alapulnak. Azok a szektorok, amelyekben lehetőség van a szellemi tulajdon fejlesztésére. A legtöbb angolszász ország átvette

mint egy linket a kreativitás és az innováció között. Az innovációt pedig a klasszikus OECD definícióval adják meg. Mindhárom definíciót a teljes gazdaságra kiterjesztik és nemcsak egyes szakmákra vagy iparágakra. Így itt a kreativitás és az innováció is nagyobb rendszerben, a teljes kulturális háttér bevonásával kerül górcső alá.

A modellt szakirodalmi feldolgozások alapján dolgozták ki elkészítették belőle az ún. DCI kompozit mutatót. Ezzel tesznek javaslatot az innovációt mérő EIS (European Innovation Scoreboard) kibővítésére, hozzácsatolva a kreativitás mérését is: amiben helyet kapna 7 olyan indikátor, ami a kreativitás és design mérését szolgálná az innovációs kompozit indexen belül, három mérné ebből a kreatív klímát (ami főleg az oktatási rendszer feltérképezésén alapulna) és négy a kreativitást és a designt.



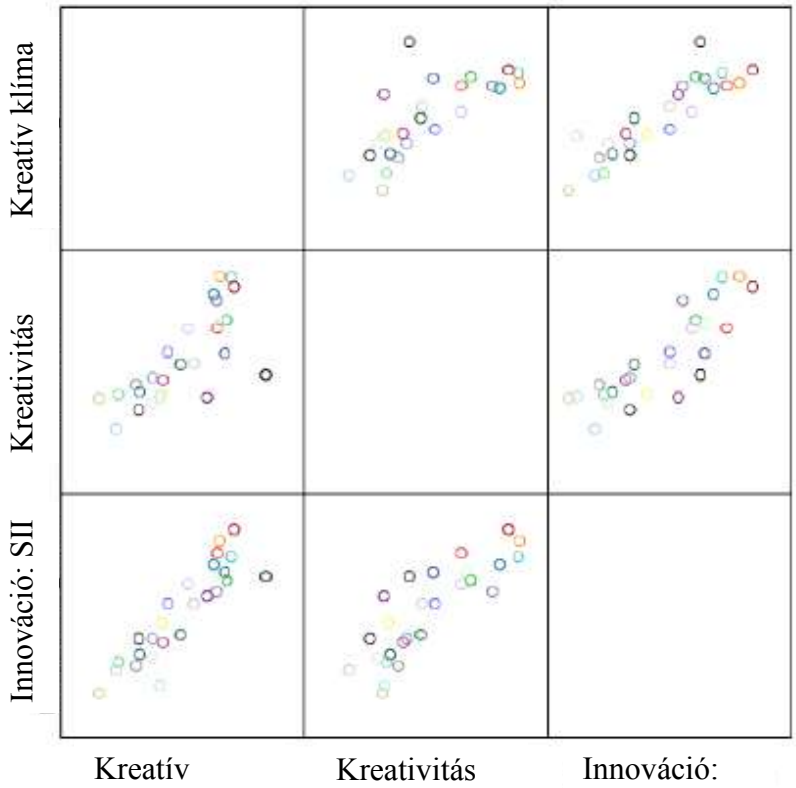
6. ábra Folyamat ábra a kreativitás, kreatív klíma és az innováció kapcsolatának modellezésére
Forrás: Hollanders és van Cruysen (2009b. 3. dia) alapján

A szerzők által kifejlesztett mutatók (design&creativity&innovation index) zöld és a lila színnel jelöltek, a kéket az SII méri a narancsszínűt pedig mindkét mutató.

---

ennek a 13 leginkább művészeti irányzatú szektornak listáját, melyek a következőek: reklám, építészet, művészeti és antikvitás piaca, számítógépes és videojátékok, iparművészet, design és divat, film és videó, zene, előadói és színház művészet, szoftver ipar, televízió és rádió. (UK Government, Department of Trade and Industry)

Számításaikat nemcsak az index mérésére terjesztették ki, de összefüggéseket is kerestek[119] (sztochasztikus kapcsolatot számoltak Pearson féle korrelációval) az egyes részmutatók és az innovációt mérő SII kompozit mutató között.
A kreatív klíma, kreativitás és az innováció közötti kapcsolata:



7. ábra A kreatív klíma, kreativitás és az innováció közötti összefüggés
Forrás: Hollanders és van Cruysen (2009b. 6. dia) alapján

Szoros szignifikáns (kéto.i, p=0,05 mellett) kapcsolatot találtak az egyes dimenziók között, a korreláció értéke 0,6 feletti. De az ok-okozati irány nem bizonyított, vagyis nem tudjuk, hogy a kreativitás serkenti-e az innovációt vagy fordítva. A legerősebb kapcsolatot az SII-vel a kreatív környezet mutat, ami nem is csoda, hiszen szinte ugyanazt méri mindkettő.
Maguk a szerzők is megjegyzik, hogy a legnagyobb gond az, hogy nincsen olyan közvetlen mutatószám, ami designt, de főleg olyan nincsen ami a kreativitást mérné (csak az ötletek számát), ezért sokszor használtak proxy indikátorokat, amelyek alul vagy felülértékelhetnek egy-egy országot. A fő probléma továbbra is a definíciók hiánya, mind a kreativitás mind pedig az innováció definíciója változik az egyes nézőpontok szerint, ráadásul a használt definícióhoz már meglévő, szekunder adatokból kellett választaniuk (és lehetőleg olyan statisztikai eredményeket kellett választaniuk, amelyet lehetőleg mérnek minden EU-s országban) és abból alkottak egy aggregált mutatót. A szerzők is kiemelik, hogy ez egy keretrendszer az SII továbbfejlesztéséhez, amihez elsőként megfelelő kreativitást és designt mérő mutatókat kellene kidolgozni. Az innovációt mérő mutatók időről időre új részelemekkel bővülnek, ezzel is közelebb visznek bennünket a valósághoz. Vagyis az ötlet, hogy vonjuk be a kreativitást is az innováció mérésébe zseniális, de ennek megvalósítására irányuló mérőszám még nagyon kezdetleges, sok hibát rejt magában és hiányos is. A kreativitás egyéni jellemzőit egyáltalán nem veszik figyelembe és a design alá is a kreatív megoldások kerültek design címkével és ez is keveredik a K+F-fel, ahogyan a második ábrán

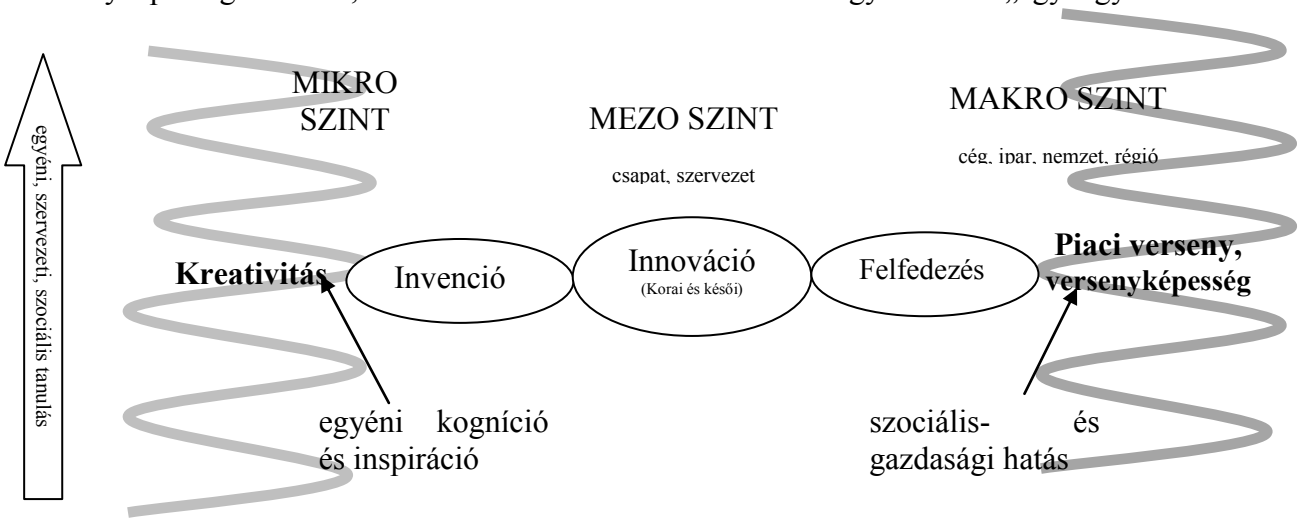
[119] Hasonlóan az átvett 3T modellhez.

is látható a design helyét átveszi a K+F. Mi nem tartjuk szerencsésnek a design bevezetését az innováció és a kreativitás közzé, talán a fentebb oly sok helyen használt invenció helyesebb volna (igaz kevésbé mérhető) vagy amennyiben a piacon realizált designt értjük alatt (és a kutatók ezt is igyekeztek mérni) akkor a marketing elnevezés megfelelőbb lenne ide.
Mint látható a modell és a munkadefiníciók Florida kreatív osztályain és 3T modelljén alapulnak, megjelenik a kreatív tőke és az azt elfogadó tolerancia is, ami kiegészül az oktatási rendszerrel, (ez inkább a kreatív tőke megjelenését, kialakulását biztosítja és nem pedig a be- és elfogadását, ellentétben az első esettel) és két inkább egyéni mint klíma jellemző az önmegvalósítás (azt is egy érdekes eleggyel mérve, mint például az idegen nyelv ismerete) és az alkalmasság. A kreatív oktatás mérőszámánál is annyiban veszi az oktatás kreatív o.át, hogy számításba veszik a művészeti iskolákat a többi (eredeti SII mutatóban is szereplő) adatok mellett.
Mégis azért tartjuk fontosnak ezt a modellt, mert először is kemény mérőszámokkal (még ha nem is a legszerencsésebben választották meg a használt indikátorokat) próbálja meg összevetni a kreativitást és az innovációt, másodszor pedig már sokkal jelentősebb szinten felhívja a figyelmet arra, hogy a kreativitást gazdasági szempontból is vizsgálni kell, illetve a vizsgálatba be kell vonni a környezetből jövő befolyásoló tényezőket is.

Összegzés

Mivel mind a kreativitás, mind az innováció definíciója máig képlékeny, a közöttük húzódó határvonalat megtalálni is igen nehéz, a két jelenség kapcsolata azonban vitathatatlan. Mi a fentiekben igyekeztük rendszerezni azokat a cikkeket, amelyek egyáltalán kitérnek erre. Az utolsó részben egy olyan modellt mutatunk be, ami ötvözi az összes eddigi csoportot, vagyis megtalálható benne a folyamat szemlélet, a mikro-, makro és a gazdaságtanban nem is használt mezo szint, a környezet hatása és a kreativitás, mint cég szemlélet is.

Talán a legjobb összefoglalását a fentieknek *Carayannis és Gonzales* (2003) CIC (creativity – innovation -. competitiveness) modelljében találhatjuk meg. A kreativitást, innovációt és versenyképességet egymásra épülő egyre magasabb szinteken képzeli el a szerzőpáros. A kreativitás (személyi vagy mikro szint) szükséges, de nem kötelező feltétele az innovációnak (szervezeti vagy mezoszint), amelynek bizonyos típusai növelik a gazdasági versenyképességet (nemzetgazdasági vagy makroszint). Az innováció elősegítéséhez és fenntartásához a szervezeten belül olyan szervezeti kultúra szükséges, amely befogadja az egyéni és szervezeti kreativitás minden hóbortját és szeszélyét, ebben pedig a vezetőnek van kiemelt szerepe, hogy biztosítsa a kellő (és csak a kellő!) szabadságot. Így az emberek, a kultúra és technológia ragasztja össze az intézményeket, piacokat és a teljes társadalmat, gazdaságot. Több ábrában mutatják be, hogyan fonódik össze a kreativitás – innováció – és versenyképesség hármasa, ezeket az ábrákat némi módosítással igyekeztünk „egybegyúrni”:



8. ábra A kreativitás, innováció és a gazdasági versenyképesség kapcsolata
Forrás: Carayannis és Gonzales (2003) alapján

Modelljük hasonlít a DNS modell alfa helix struktúrájára, amelyben a kreativitás és a verseny két spirálszála között az innováció az összekötő lépcsőfok. A szerzők összefoglalják azt is melyek az egyes szintek legfontosabb jellemzői, kapcsolódási pontjai, mi azonban arra szeretnénk csak felhívni a figyelmet, hogy ez az ábra, amelyben szinte az összes eddig felsorolt és bemutatott elmélet szerepel, úgymint: látható benne a különböző szintű felosztás, a folyamatelmélet és a halmazmodellek is és nem utolsó sorban az élet egyik DNS spirálja maga a kreativitás.

Alencar (2012) több szerzőt felsorol, aki e két fogalmat műveiben szinonimaként kezeli, ez sajnos nagyon sok helyen jelen van, oka éppen a fogalmak definiálásának hiányában és a határok összemosásában kereshető. Mi is találtunk olyan szerzőt, aki ki is jelenti, hogy „az innovációt a kreatív termék szinonimájaként” használja. *Weisberg* (2003, 204. o.) számára nem más a kreativitás, mint célorientált, újdonság termelése, ami a kreatív folyamat (ezt kognitív folyamatok részeként értelmezi) eredménye, a kreatív egyén pedig az, aki mindezt a

kreatív munkát megvalósítja. Az összemosás már ebből is jól kivehető, mivel a szerző a folyamatot és a realizált, megvalósult eredmény termelését is kreativitásnak tartja.

Gyakori probléma, hogy a kreativitás esetében csak az aha élményre fókuszálnak, a későbbiekben látni fogjuk, hogy e látványos szakaszon kívül számos jelentős szakasza van a kreativitás folyamatának. Nem elegendő az ötletet kitalálni, csak akkor lehet „innoválni" és egy új ötletet realizálni, ha az valóban megvalósítható, megfelelően kidolgozott és reális léte bizonyított. Mert hiába is számították ki többen, hogy a levegőnél nehezebb gépek nem képesek repülni, amelyet a Wright fivérek ötlete felülírt, de mit ért volna csupán az ötlet. A fivérek nem ragadtak le a ráeszmélés örömteli pillanatánál, ki is dolgozták a repülőgép alapjait és ezzel bizonyították működését, ami megteremtette a repülőgépek gyártását.

Klein (2002) kiemeli azt, amit mi is fontosnak tartunk, hogy ugyan a kreativitást az ötlettel, az eredetiséggel teszik azonossá, de a széles értelemben vett kreativitás definícióban a megvalósítás és az elterjesztés is benne van, ahogyan fogalmaz „valójában tehát csupán hangsúly eltolódásról van szó: a kreativitáson elsősorban az ötlet kialakulását, kidolgozását, innováción elsősorban az ötlet megvalósítását, elterjesztését értik." (Klein, 2002, 450. o.)

Ugyanakkor itt kell megjegyeznünk, hogy a másik gyakori probléma, hogy a kreativitást a radikális újdonságokkal teszik egyenlővé, holott az inkrementális innováció lépései is kreatív ötleteken alapulnak. Például a fent idézett szerző is különbséget tesz az innováció és a kreativitás között, de a kreativitás leginkább az eredeti innovációhoz kapcsolja. Mi ezzel az állásponttal nem értünk egyet, ez a kérdés éppen azon a kis c és nagy C megkülönböztetésen alapul, amelynek külön fejezetet is szenteltünk. Amennyiben a kreativitás kis c szintjén értelmezzük, ami mindenkit jellemez és nem csupán a zseniális felfedezőkhöz és találmányukhoz kapcsolható, aki ez a kis c-s kreativitás kíséri az inkrementális innovációt is.

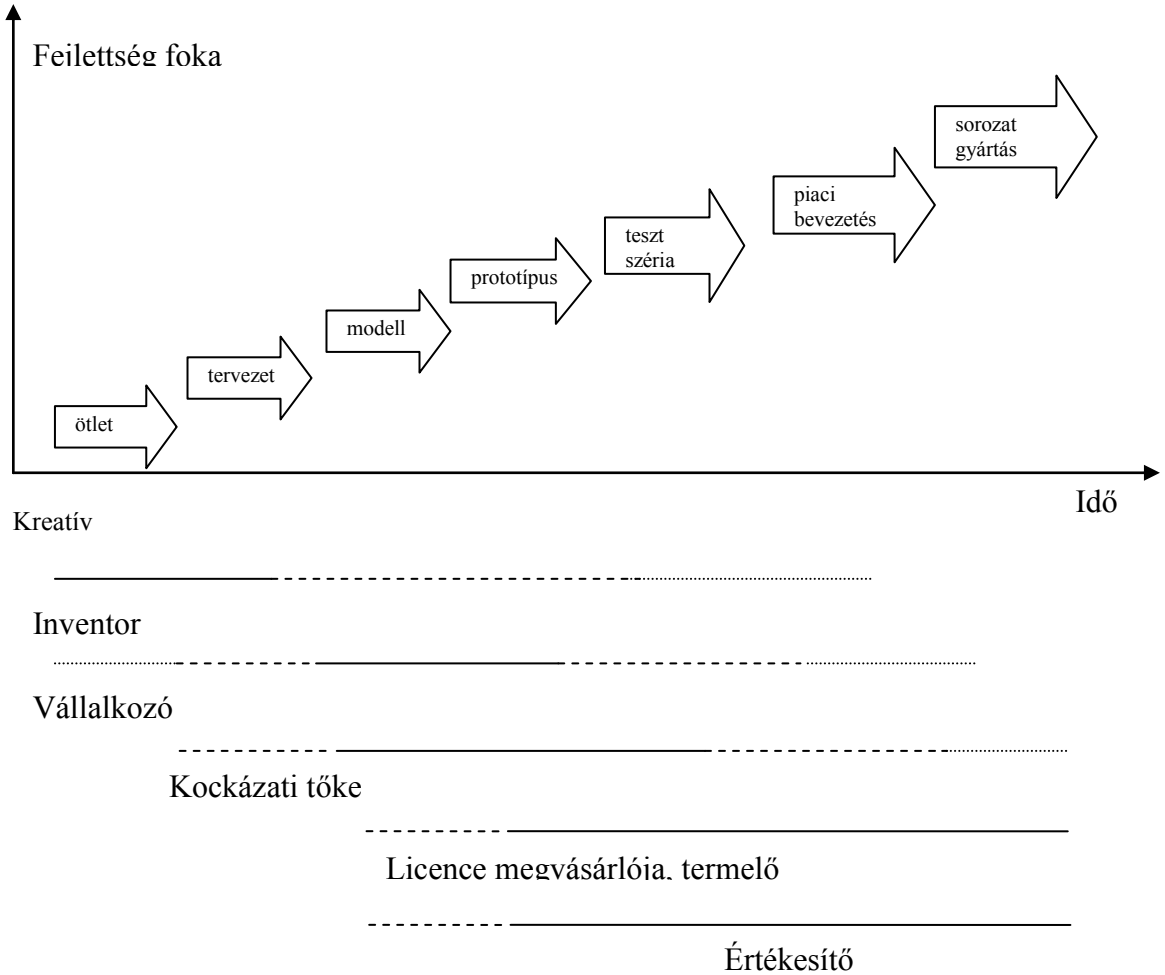
Örök kérdés mi tekinthető valóban kreativitásnak és innovációnak. Csak a kimagasló (későbbiekben részletesen bemutatott) nagybetűs KREATÍV eredmények számítanak kreatívnak, amelyek megváltoztatják a teljes rendszert, vagy a hétköznapi apró újítások is ide sorolhatóak, amelyek megkönnyítik vagy megszépítik mindennapjainkat? Mivel a szakma véleménye is megoszlik ebben, és ennek külön fejezetet is szenteltünk, így mi sem tudunk választ adni erre a kérdésre. De elhelyezzük az általunk vizsgált (és a célcsoportunk által használt) kreativitást: számunkra a kreativitás nem csak és kizárólag a géniuszok kimagasló teljesítményeivel azonosítható.

Mint itt is olvasható nem könnyű megtalálni azt a határvonalat, ami a kreativitás és az innováció között húzható (ha húzható egyáltalán). Mi mégis kísérletet tettünk a határvonalak felvázolására, és azon szakirodalmak rendszerzésére, amelyekben az innovációt és a kreativitást nemcsak definiálják, de külön is választják.

Abban minden fent bemutatott szakirodalom egyetért, hogy a kreativitás és az innováció egymással összefüggő jelenség, mintha a közgazdász az innovációnak a pszichológus a kreativitásnak hívná ugyanazon elefánt két fülét. Összességében azonban a folyamatszemléletben található eltérésnél a kreativitást az innováció kezdeti szakaszának tekintik. Itt szeretnénk kiemelni azonban, hogy maga a kreativitás folyamata is több lépésben adható meg, amelynek ugyanúgy része a kivitelezés (bizonyítás és megvalósítás), mint az aha élménnyel járó megvilágosodás és az innovációnak is van egy kezdeti információgyűjtő, tudást rendszerező és szervező szakasza. Így a két fogalom folyamattal való leírása egybemosódik, a misztikus kezdeti szakaszt adják, mint kreativitást és a reális, kivitelezési szakaszt, mint innovációt. Amíg az innováció inkább piaci szemléleten alapul és gazdasági fogalmakkal írható le, addig a kreativitás az élet teljes területére kiterjed, az eltúlzott hangsúly

az inkubációs szakaszon és az aha élményen van. Persze előfordulhat, hogy nem egy és ugyanazon a személyhez köthető egyik vagy másik szakasz, van, aki kigondolja (kreatív egyén) van, aki megvalósítja (innovátor). Mert már Schumpeter (1980, 137. o.) is azt írta: „A találmányok közgazdaságilag irrelevánsak mindaddig, amíg nem kerülnek gyakorlati megvalósításra. Egy-egy korszerűsítő javaslat megvalósítása pedig egészen más természetű feladat, mint maga a feltalálás, s ami még többet jelent, egészen más természetű készségeket kíván. Előfordulhat ugyan, hogy a vállalkozók egyben feltalálók is – mint ahogy tőkések is lehetnek -, de nem funkciójuk természetéből fakadóan, hanem csak véletlen egybeesés révén és fordítva. Emellett egyáltalán nem szükségszerű, hogy azok az innovációk, amelyek megvalósítása a vállalkozók funkciója, találmányok legyenek."

Ezt az ötlettől a piacig vezető utat igaz nem mai, de ma is jól használható modellen mutatja be Warneryd (1988), amelyben látható hol veszi át a vállalkozó a kreatív egyéntől az ötletet (ha mindez ugyanazon személyre érvényes, akkor szerepcseréről beszélhetünk). Ahogyan az ötletből piacon is eladható jószág születik úgy fokozatosan erősödnek az egyes vállalati / vállalkozói feladatok és tűnik el a kreatív egyén, ezzel részben mi is egyetértünk, habár szerintünk a piaci bevezetésnél is szükség van (nem kevés!) kreativitásra.[120]



9. ábra Vállalkozói szerepek az idő függvényében
Forrás: Warneryd (1988, 411. o.) alapján

[120] A kreatív és a vállalkozó összehasonlítását megtalálhatjuk még: Iványi-Hoffer (1999)

A kreativitást leggyakrabban a művészetekkel, hétköznapi hobbikkal vagy éppen a különleges tehetségekkel azonosítják az innováció fogalmát pedig leginkább a tudomány és a gazdaság területén használjuk. A kreativitás általánosabb abban az értelemben, hogy a legtöbb (legyen az akár művészeti, akár gasztronómiai akár marketing) újítást kreatívnak és nem innovatívnak írjuk le. Az innováció szűkebb területére utal az a jól meghatározott 4 terület is, amellyel az innovációt azonosítják ezek a termék-, technológia vagy eljárás, szervezeti és marketinginnováció. Igaz a négy terültre egyre több mint zsúfolható be. A kreativitás kevésbé határolható be konkrét területekre és ezáltal kevésbé lesz mérhető. Klasszikusan a 4 P (ma már 6 P) o.áról történtek vizsgálatok, ezek a személyiségjellemzők (person), a folyamat (process), környezet (press) és eredmény (product), és ez utóbbi szűkíthető le a mérhető innovációra. Az pedig, hogy mi számít valóban értékesnek az csak a környezet válaszreakciójának függvényében adható meg.

További eltérésekre röviden a következő táblázatban utalunk:

Kreativitás	**Innováció**
– egyéni szinten értelmezhető – spontán, kevésbé tudatos, sokszor a vállalati környezettől független jelenhet meg – mérése tesztekkel (HR-ben jelentős), vagy ún. Kreatív osztály arányával (Florida)[121] – mindig eredeti, de hibákkal jár ezért nem mindig garantált a siker – emiatt növekvő kockázatot hordoz – szubjektív – hosszú előkészületet, előzetes tudást, tapasztalatot és sok információt igényel – az innováció motorja	– vállalati szinten értelmezzük – tudatosan, lépésről, lépésre felépített – kockázatosabb a piacon – mérése hatékonyság vagy akár pénzügyi mutatókkal, „kemény” mutatókon alapuló kompozit mutatókkal[122] szabványok arányával, K+F-re fordított kiadásokkal – többnyire sikeres (több megoldásból szelektált) – kockázatos, mert új, jóllehet a kockázat minimálására törekednek – pontos idő és költségtervet követ – objektív – erőforrást igényel – kreativitás nélkül is megjelenhet pl. adaptáció

1. táblázat A kreativitás és az innováció összevetése
Forrás: Saját szerk.esztés

A mi nézőpontunk szerint az innováció a kreativitás piaci megvalósulása (implementációja), de mindkét jelenség megvalósulhat a másik nélkül is. De mit ér a sok összegyűjtött szakirodalom és annak boncolgatása a szerzők gondolatainak fejtegetése, ha az általunk vizsgáltak teljesen másról beszélnek. Hogy mit gondolnak az általunk megkérdezettek mindezekről, arra a kvalitatív kutatásaink elemzésénél mutatjuk be.

[121] Bővebben erről Derecskei – Nagy - Zoltayné (2012).
[122] Bővebben erről Szabó - Derecskei (2012).

A kreativitás nem intelligencia (de tanulni kell!)

A pszichológusok között az IQ és a kreativitás kapcsolatának, határvonalainak, természetének vizsgálata legalább olyan jelentős kérdés, mint számunkra volt a kreativitás és innováció összehasonlítása. Ezt bizonyítja, hogy éppen az IQ tesztek használata körüli viták vezettek a kreativitás (újra)felfedezéséhez és divatba hozatalához. *Guilford* 1950-ben az Amerikai Pszichológiai Társaság (American Psychological Association, APA) előtt tartott beszédében felhívta a figyelmet arra, hogy az intelligenciakutatással ellentétben a kreativitáskutatás nagyon elhanyagolt terület. A konvergens gondolkodást mérő IQ teszttel szemben ki is fejlesztette az első divergenst gondolkodást mérő tesztet[123] 1960-ban (Guilford's Test of Creativity for Children). Így a kreativitást a pszichológiában „egy megoldást adó" (ún. konvergens) intelligenciafeladatok ellentétpárjaként kezdték el kutatni, ekkor a divergens gondolkodás kérdése, mint kognitív folyamat állt a középpontban.

Ez a kapcsolat a mai napig is részletesen kutatott terület a pszichológiában és hol fedeznek fel kapcsolatot a két jelenség között hol pedig nem. De mindennek jelentősége leginkább a pszichometriában[124], és a pszichopatológiában[125] kiemelkedő. De egyik terület sem szerves része a kutatásunknak, mi csupán a két jelenséget szeretnénk különválasztani, néhány fontosabb jellemző kiemelésével. Helyettünk is nagyon alapos szakirodalmi feldolgozást adnak az intelligencia és a kreativitás kapcsolatáról: Kim – Cramond és VanTasselBaska 2010 vagy Sternberg és O'Hara (2007) illetve Batey – Furnham (2006) cikkeikben.

A tanulmányok alapján bizonyos fokig (110-120 intelligenciaszint) a kreativitás és az intelligencia kapcsolata kimutatható: a kreatív teljesítmények létrejöttéhez szükség van egy alapvető intelligenciára. Ezért is több olyan ideális menedzsert leíró modellt találunk, ahol a kreativitást és az intelligenciát egységesítik, hozzákeverve a bölcsességet (ilyen Sternberg, 2008 WICS modellje) vagy a tehetséget (Shavinina és Seeraton, 2003). De a fentebb már leírt *Renzulli* (2003) féle tehetségmodellben is helyet kap az intelligencia és a kreativitás is. Itt a munka (feladat) iránti elköteleződés és az átlagosnál magasabb képességek keverednek, és ez utóbbit adja meg úgy a szerző, hogy beleérthető az intelligencia is.

A kreativitás szakaszainak ismeretében ez teljesen érthető is, hiszen a téves közhellyel ellentétben, a kreativitás nem a semmiből születik, előzetes ismeretek és tudás nélkül már maga a probléma sem lehet ismert, nemhogy a válasz. De a végső szakaszban is szükség van intelligenciára a több alternatíva közül a megfelelőt kell kiválasztani, kidolgozni és bizonyítani.

Ahogyan *Pléh Csaba* (1998, 189. o.) fogalmaz: „A magas intelligencia csak lehetővé teszi a kreatív teljesítmény létrejöttét, de önmagában nem elegendő". Minthogy az is teljesen egyértelmű, hogy az intelligenciatesztek nem képesek a kreativitást bejósolni. A kreativitás nem jöhet létre egy alapvető tudás nélkül, sőt a nagybetűs kreativitás esetében, ami a

[123] A kreativitás méréséről több helyen írtunk már, többek között: Derecskei – Nagy - Zoltayné (2012). Ebben a dolgozatban nem térünk ki a kreativitás mérésére, mert szervesen nem kapcsolódik a vizsgált témához.

[124] A pszichometria egy olyan tudományterület, amely a pszichológiai és oktatási mérések elméleteivel és technikáival foglalkozik, ami magában foglalja a tudás, a képességek, az attitűdök és a személyes jellemzők mérését. Ez a terület legfőképpen a mérési eszközök tanulmányozásával fogalkozik, mint a kérdőívek és tesztek. Ez két fő kutatási témát foglal magába: (I) Az eszközök elkészítése és a mérési eljárás, (II) és a Méréshez való elméleti megközelítések fejlesztése és finomítása. www.wikipedia.org

[125] A pszichopatológia két részre bontható: egyik része az elmeműködés részelemei zavarainak leírása (általános pszichopatológia), másik része az egyes elmebetegségeknek, az általános pszichopatológiában használt, ott definiált fogalmakkal történő leírása. www.wikipedia.org

tudomány vagy a teljes társadalom számára új és hasznos megszületése, ismert az ún. tízéves szabály[126].

Éppen ezért a kreativitás első szakasza nem más, mint az információk összegyűjtése (tanulás vagy tapasztalatszerzés), és ez a kreativitás bármely formájára igaz, ahogyan *Zoltayné* (2002, 156. o.) írja „még a csodagyereknek is idő kell, hogy adottságuk kifejlődjön." Sajnos a kreativitást legtöbbször csupán az aha élménnyel járó megvilágosodási szakasszal azonosítják, ez az „a pillanat, amikor az elmélet egy csavarintással hozzáidomul a tényekhez, s a kirakó játék szétszórt darabkái egységes egésszé állnak össze" (Zoltayné, 2002, 156. o.), vagy amikor Arkhimédész a felismeréstől megrészegülve meztelenül rohangált az utcán. Ez valóban egy pillanat és valóban felemelő, még ha sokszor előtte a rendszerezés tudatalattinkban is zajlik (a későbbi empíriánkban ez magyarázza a gyorsaság és a misztikum kifejezések gyakori előfordulását a kreativitás definiálásakor). De a kreativitás ennél sokkal összetettebb folyamat.

Ha már említettük a kreativitás szakaszait, akkor itt ejtjük meg a szakaszok részletes bemutatását, mert a kreativitás szakaszainak vizsgálata segít megérteni azokat a mentális folyamatokat, melyek az egyén fejében zajlanak kreatív gondolkodás vagy cselekedet közben (Kozbelt-Beghetto-Runco, 2010). Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy többféle szakaszolással is találkozunk[127] mi mégis a legelső, eredeti elképzelésre építve mutatjuk be a kreativitás szakaszait. A szakaszokat a későbbiekben is használt eredetileg *Wallasnak* (1926) tulajdonított alapok szerint írjuk le.

1. Előkészítési szakasz: Egy problémát sem tudunk megoldani az előzetes tudás, tapasztalat megszerzése, rendszerezése nélkül. Ennek a szakasznak a hiánya sok kudarcnak az oka. Ezek (a szakirodalmak, az előzetes kutatások, piaci felmérések) beszerzése és feldolgozása nem mindig iskolai keretek között történik[128], és a beszerezhető információk mértékét és minőségét, az azokhoz való hozzáférést a környezet nagymértékben befolyásolja.
2. Lappangás szakasza: ez sokszor tudattalanul zajlik, de ahogyan Csíkszentmihályi hívja (2008) „az üresjáratoknak" igenis nagy szerepük van: ez idő alatt történik meg az új ingerek rendszerezése, új szabályszerűségek felfedezése, ekkor születnek az új elképzelések és igen ez sokszor „alkotó gyötrődéssel" (Klein, 2008, 448. o.) is jár. Ezt a szakaszt például a „switcheléssel" (ezt a kifejezést használta a későbbiekben bemutatott fókuszcsoportos beszélgetés alatt az egyik interjúalanyunk) lehet felgyorsítani. Ezt a pszichológiában régebbről ismert az ún. Zeigarnik effektussal tehetjük egyenlővé, aminek a lényege, hogy a feladatban sikertelen személynek azt mondjuk, hogy menjen ki kicsit „levegőzni", és lássunk csodát, ez segíti őt a megoldás megtalálásában (Zétényi, 2010). De sokat segíthet az alvás is a gondolkodási folyamatokban, ugyanígy a segítő ingerek, analógiák használata. Ez magyaráz több olyan híres emberről szóló legendát, hogy nem is éppen a feladat koncentráltak, amikor utol érte őket a következő szakasz:
3. Megvilágosodás szakasza, ami sokszor igen látványos Aha érzéssel jár. Ez az a pillanat, amikor „beugrik" a megoldás, úgy kristályosodik ki, hogy onnan már

[126] 10 éves szabály szerint a kreatív ötlettől a mesteri munka kidolgozásig vezető út átlagosan 10 évnyi tapasztalattal, vérrel-verejtékkel érhető el. Erre empirikus bizonyítékokat találhatunk: Csíkszentmihályi Mihály könyvében vagy Hayes-nél, aki Chase és Simon 1973-as munkáját vitte tovább. Bővebben: Weisberg (2003).

[127] Például Mumford – Hestler és Robledo (2012) 8 különböző probléma megoldási szakaszon viszi végig a kreativitást vagy Cropley és Cropley (2010) 7 fázist különít el ezek: az előkészületi szakasz – aktivizációs szakasz - ötlet megszületése – illumináció – verifikáció – kommunikáció - bizonyítás.

[128] Habár az oktatás jelentősége kiemelt.

egyértelmű. „ s már csak idő és kemény munka kellett hozzá” (Csíkszentmihályi, 2008, 112. o.), mert mit sem ér az egész, ha nem dolgozzuk ki kellő részletességgel és nem publikáljuk.

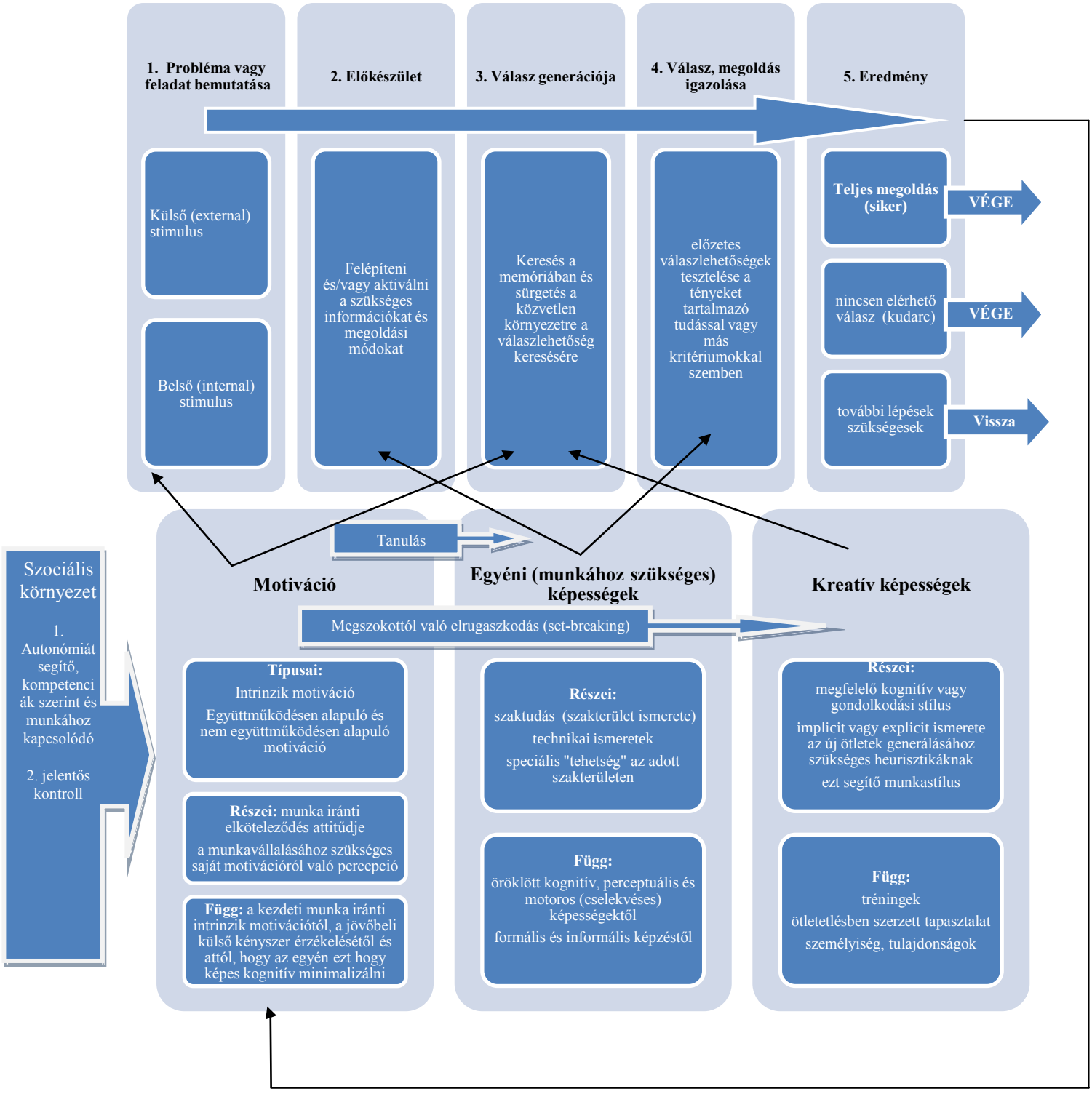
4. Kidolgozás szakasza: a megoldás leírása, igazolása, bizonyítása. Az eredeti wallasi elképzelésben nincs külön, de mi külön kezeljük az utolsó szakaszt a megvalósítás szakaszát.
5. Megvalósítás [129]: amikor el kell „adni”, publikálni kell a többiek számára a kidolgozott ötletet, hogy a többiek is be- és elfogadják azt.

… és ez a folyamat körkörös, mert ahogyan Csíkszentmihályi (2008, 114. o.) írta „még egy dolog jellemző a kreatív munkára, ez pedig az, hogy sosincs vége”.

A kreativitást jellemző kognitív folyamatokkal sem foglalkozunk ennél bővebben jelen dolgozatban, ez hasonló az intelligenciakutatáshoz és nagyon alaposan felmért és kutatott terület. Már csak azért is, mert erre épülnek a kreativitást segítő mentális technikák, mint a szintézis, az analógiák módszere, a brainstorming (Osborntól) vagy a hat kalap módszer (deBonotól)[130]. Csupán szeretnénk ismételten kiemelni, hogy a kreativitás folyamata szakaszokra bontható és az egyes szakaszokban más-más környezeti tényezők hatnak (akár ugyanazon tényezők az egyes szakaszokban másként) a kreativitásra. A szakaszolást az empirikus kutatási modellünkbe is beépítettük, habár az empirikus vizsgálataink során nem minden esetben sikerült szignifikáns különbséget kimutatnunk az egyes szakaszokban ugyanazon környezeti tényező hatására vonatkozóan. Ha már a szakaszoknál tartunk, itt kapjon helyet a kutatás alapötletét adó *Amabile* (1996) modell leírása is, hiszen a kreativitás szakasza ebben nagy jelentőséggel bír.

[129]Mint írtuk ez utóbbi már nem része az eredeti besorolásnak.
[130] A módszerek rövid, táblázatos összefoglalása: Iványi-Hoffer (1999).

Az egyes szakaszokat és az azokra ható tényezőket egy nagyon jól használható folyamatábrán foglalja össze Amabile (1996)



10. ábra A kreativitás folyamata Amabile modelljében
Forrás: Amabile (1996) és Amabile - Mueller (2008) alapján saját szerk.esztés

Az előbbiekben bemutatott és többször felhasznált modell ugyan máshogyan szakaszolja a kreatív problémamegoldást, de ugyancsak különbséget tesz az egyes szakaszok között. Az első szakasz: a probléma felismerése például nem is szerepel az eredeti modellben, pedig ez is

egy fontos lépés (és igen ehhez kell bizonyos fokú jártasság vagy bizonyos szintű intelligencia), a második lépés megegyezik a fentivel, azonban a harmadik lépésben nem kap kiemelt szerepet az aha élménnyel járó megvilágosodás, míg a megvalósítás itt is kiemelt helyen lesz.

Az itt bemutatott szakirodalmak alapján mindenképpen látszik, hogy a kreativitás kezdeti szakasza eltér a végsőtől, ezért mi két egységre bontjuk a folyamatot:

- az *ötletelés szakaszára*, ami magába foglalja a probléma percepcióját (0. lépés) az előkészületeket (1. lépés) és a lappangást (2. lépés), valamint a megvilágosodást (3. lépés). Ez inkább egyénen belüli szakasz, amelyre hat a környezet és inkább kognitív, mint konatív folyamatként tekintünk rá, a megvilágosodás pedig affektív színezetet ad ennek a szakasznak.
- De az igazi bátorság, ahhoz kell, hogy elő-, és el is tudjuk adni az ötletet, ami inkább „cselekvési" konatív szakasz (nem csupán kognitív). Ez kapta az *ötlet megvalósítása szakasznevet*, és beleértjük a kidolgozási és a megvalósítási szakaszt (4. és 5. lépés).

Itt zárjuk ezt a vargabetűt, hiszen a kreativitás és az intelligencia kapcsolatának bemutatásától áttértünk a kreativitás szakaszainak leírására. Mégis ebben a részben érezzük logikus helyét a kreativitási folyamat szakaszelméleti bemutatásának, mert itt érzékelhető, hogy az intelligencia[131] a kreativitás mely szakaszaiban kap nagyobb hangsúlyt. De a két jelenség nemcsak együtt, de önmagában is vizsgálandó. Amabile is kiemeli, hogy „a tehetség, oktatás, és kognitív képességek önmagukban nem vezetnek magas szintű kreativitáshoz." (Amabile 1996b, 82. o.).

Nem felejtkezhetünk el azonban arról sem, hogy vannak olyan pontosan leszabályozott munkatevékenységek és munkafeladatok illetve ezeket végző (esetleg alacsonyabb végzettségű, intelligenciájú) alkalmazottak, akik illetve folyamatok esetében, amelyek nem igényelnek kreatív megoldásokat (ezt elemezzük is a 4. alpontban), sőt problémához vezethet az ezekkel való próbálkozás. Mégsem jelenthetjük ki, hogy nincs is gazdasági jelentősége a kreativitásnak, mert minden vállalkozásnál szükség van az innovatív megoldásokra. Vagy vehetjük az ellenkezőjét is, polihisztorok és géniuszok élnek közöttünk ma is (szerencsére) mi mégis mindannyian szeretjük magunkat legalább valamiben kreatívnak látni, mert szeretnénk nyomot hagyni magunk után, alkotni / kreálni valamit. A jelen dolgozatban pedig éppen ezekre a „mindenkikre" szeretnénk kiterjeszteni a vizsgálat körét, vagyis a célcsoportunk átlagos intelligencia kvócienssel rendelkezik, nem tekinthető extramagas IQ-jú lángelmének, de képes a hétköznapi (és mivel nagyrészük felsőoktatásban tanult hallgató így) iskolai feladatok megoldására.

[131] Már amennyiben az intelligencia alatt a megfelelő alternatíva kiválasztását értjük, mert hivatalosan az intelligencia az, amit az intelligenciateszt mér.

A kreativitás nem adottság vagy tehetség

„A zsenikre mindig is volt kereslet, mindig is kevés volt belőlük, és mindig megvolt a maguk árfolyama.” (Klein Sándor, 2001)

Az alfejezethez választott mottónk ellentmond az alcímnek, ez a kettősség foglalja össze a szakirodalomban is megjelenő álláspontokat. Az idézet rámutat arra, hogy a kreativitást értelmezhetjük csak és kizárólag zsenik és géniuszok esetében, de jelen van az a nézőpont is, ahogyan mi is valljuk, hogy a kreativitás mindenkiben ott szunnyad és ez a kettőség nem új keletű. Manapság pedig éppen az ellenkezőjével találkozunk minden a számítógépes szoftvertől a répatortán át a nemezelt gyöngyökig kreatív, és mindenkinél elvárás a kreativitás. Ez eredhet abból is, hogy eredetileg csak a különleges kiemelkedő képességgel megáldottakat tekintették kreatívnak, akik valami újat, egyedit és nagyszerűt teremtettek. De Guilford kiáltványa és a divergens gondolkodás vizsgálatának az elterjedése, az iskolaérettséget is mérő IQ tesztek túlsúlyát célzott megdönteni. Pedig ha az intelligencia (inkább a konvergens gondolkodás) mindenkinél mérhető akkor a divergens gondolkodással azonosított kreativitás is. Szerencsére pár éve a szakirodalomban is megjelent az igény arra, hogy ezt a kettős, egymásnak ellentmondó álláspontot rendezzék, a legújabb eredményeket igyekeztünk alább rendszerezni és mivel a különböző álláspontoknak különböző neves kutatói és képviselői vannak hozzájuk igazodva mi is elhelyezzük a saját kreativitás definíciónkat.

A kreativitás kutatásának történetét *Runco és Albert* (2010) egészen az ókorig vezeti vissza, már a Bibliában, a teremtés történetében is megtalálható ez a kifejezés. Jóllehet eleinte csak a kiemelkedő géniuszokkal azonosították a kreativitást, azokat misztikus erővel ruházták fel, istenként csodálták vagy boszorkányként üldözték.

Magyarországon a kreativitáskutatásról *Pléh* (2010) ad egy összefoglalót, a kezdetek itt a Guilfordi divergens – konvergens gondolkodás különválasztására vezethetők vissza, vagyis a mindenkit jellemző általános kreativitásra helyeződött a hangsúlyt. Azonban a többszintű kreativitás megjelenésével hazánkban is egyre több kutató kezdett el foglalkozni a kivételes nagybetűs (társadalmi értelemben vett) kreativitással és kiemelkedő személyeket kezdtek el vizsgálni. Ezért már közel sem általános faktorokat, hanem úgynevezett életutakat vizsgálnak[132]. Ezt a kettőséget erősen leegyszerűsítve *Barkóczy* (2012) a kreativitáskutatás két fő ágáról beszél, az egyik a köznapi embereket vizsgálja a másik az igazi nagy alkotókat, és ezt a kettősség kitűnően megfér egymás mellett is.

Vegyük például a menedzsmenttudományokban a szükségletpiramisáról elhíresült Maslowt (2003), ő is különbséget tesz a „különleges tehetség kreativitása” és az „önmegvalósító kreativitás között”, ez utóbbi fakad a személyiségből és felbukkan az élet hétköznapi területein is. Nagyon hasonló ehhez *Magyari-Beck* kreatológia mátrixa (2007 és 2009), aki a kreativitást 4P eleméből a képességet, eredményt és folyamatot vezeti végig az egyéni szinttől a csoportos, vállalati szinten át a kulturális szintig. Talán közismertebb Margaret *Boden* „Az alkotó elme című könyve”, amelyben a szerző különbséget tesz a historikus (idővel válik értékessé) és a pszichológiai kreativitás (nem része a történelmi értékelés) között (idézi Zétényi, 2010). Ez a különválasztás nagyon markánsan megfigyelhető az összes pszichológiai kutatásban.

[132] Például kitűnő összefoglalást ad: Howe (2007) vagy Weisberg (2003).

A számunkra legjobban tetsző összegzést *Kaufman és Beghetto* (2009) adja a kreativitás szintjeiről:

Tulajdonságok	**Mini-c**	**Kis-c**	**Pro-c**	**Big (Nagy)-C**
Legjobb mérce	Önértékelés	Tesztek, skálák, (megegyezésen alapuló értékelés)	Idézet, díj (megegyezésen alapuló értékelés)	Nagy díjak és jutalmak
Ki értékel?	saját magunk	tanár/ szülő/ társ/ munkatárs (azonos szintű társ)	Szaktársak/ szakma véleménye alapján	Az egész társadalomra hatással van, így a társadalom is
Terület specifikus vagy általános	Is-is (barkácsolással alkot)	Is-is (személyes jelenléttel alkot)	Többnyire terület specifikus (szakértői tudással alkot)	Terület specifikus (Igazi társadalmi nagyság, legenda; hírneve van az adott területen)
Motivációja	Intrinzik	Intrinzik	Intrinzik és extrinzik	Intrinzik és extrinzik
Kapcsolható-e hozzá mentális betegség	Többnyire nem	Nagyon kicsi az esély rá	A terület (pl. művészetek) függvényében lehet kapcsolat	Lehet kapcsolat
Példa	Hobbyk	Inkrementális innováció	Radikális újítások az adott területen	Áttörő, forradalmi újítások, ami többnyire a korábbi keretek megváltoztatásával jár
A terület kutatója	Runco	Amabile és Florida*	Feist	Simonton, Csíkszentmihály, Renzulli

* Mivel mindkét szerző elméletét be is mutatjuk, álljon itt az általuk alkalmazott kreativitás definíció egy-egy a kis c-t bizonyító idézete: „a kreativitás egy biológiailag és intellektuálisan öröklött tulajdonság, amely minden emberben megtalálható." (Florida, 2004, 4. o.) illetve „a kreativitás új és hasznos ötletek kidolgozása bármely területen" (Amabile, 1996, 1. o.).

2. táblázat A kreativitás négy szintje
Forrás: Kaufman és Beghetto (2009) alapján saját szerk.esztés

A nagy C leginkább a tudomány területén érhető tetten. Ezen a területen a tehetségek és géniuszok kutatásával több pszichológus is foglalkozik, ezek közül talán a legszélesebb körben (flow elméletéről) ismert *Csíkszentmihályi Mihály* (2008). A szerző ki is emeli, hogy azokat a jelentős egyéniségeket tartja kreatívnak, akik a kultúránkat valamilyen szempontból megváltoztatták, ilyenek pl. Einstein vagy Leonardo. Ugyanakkor megemlíti a kreativitás más szintjeit is (egyénileg kreatívok és a briliánsok szintje), de azokkal, ahogyan írja nehéz foglalkozni annak szubjektív jellege miatt. Mi mégis teszünk rá egy kísérletet, már csak azért is, mert maga *Csíkszentmihályi* (2011) mondja az egyik vele készült interjúban: „A kreativitás az én olvasatomban azt jelenti, hogy valamit jobban csinálunk annál, ahogyan azt korábban szokás volt. Ehhez persze nem árt tudni, hogy korábban hogyan folyt a munka… Az is fontos, hogy felfedezzük a művelet legalább egy olyan aspektusát, amin javítani tudunk. És aztán

javítani is kell azon. Ezeknek a lépéseknek a megtalálásához kíváncsiság és kitartás kell. Elvileg mindenki képes az effajta kreativitásra, a szomorú valóság azonban az, hogy a gyakorlatban kevesen veszik maguknak az ehhez szükséges fáradtságot." (HVG Pszichológia, 33. o.). Meglátásunk szerint a környezeti tényezők nagymértékben képesek befolyásolni, motiválni és demotiválni ezt a kíváncsiságot. Következetesen tartjuk magunkat ahhoz, hogy a kreativitásra szükség van a munka világában, azonban annak mértékére, formájára és forrására a munkakörnyezet és a munkahelyi szereplők hatnak. Vagyis látható, hogy a nagy C kutatására elkötelezett kutatók sem tagadják a kreativitás szélesebb körű, kisebb szintű[133] jelenlétét.

Másik gyakori közhely, hogy a tudósok kicsit őrültek, gyakran társítják a nagy C-t mentális betegségekkel. *Gyarmathy* (2010) szerint a tehetség „nem egyszerűen a képességek kiemelkedő volta, hanem sajátos attitűd és viszonyulás, amelynek alapja a kiemelkedő teljesítményekhez vezető szokásostól eltérő észlelést és reakciómódot adó különleges idegrendszer. Olyan eltérés, amely gyakran zavaró a társadalom számára, s így beilleszkedési nehézségeket okoz." (Ez utóbbit ugyan később részben cáfoljuk Simonton munkái alapján.) Igazán kiemelkedő zsenialitással az azonosítható szerinte, akikben megvan a kreativitás képessége, a sajátos személyiség és az atipikus agyi szerveződés is, mert a képességek bizonyos része fejleszthető, így bizonyos területeken mindenkiből nevelhető tehetség, és közel sem biztos, hogy mentálisan deviancia társul majd hozzá. Így a kreativitás és a mentális betegségek együttjárását az általunk vizsgált szinten inkább tartjuk statisztikai eseménynek, mint valós kapcsolatnak, igen kicsit formabontónak, rendhagyónak és örültnek kell lenni egy-egy újításhoz és sokszor csak a távoli jövő fogja értékelni azt, de meglátásunk szerint a valódi mentális betegségek akadályozzák a szükséges kognitív képességeket. Azonban valljuk, hogy minél nagyobb C-ről beszélünk, az annál inkább egy területre specializálódik és mögötte kemény (akár tízévnyi) munka áll.

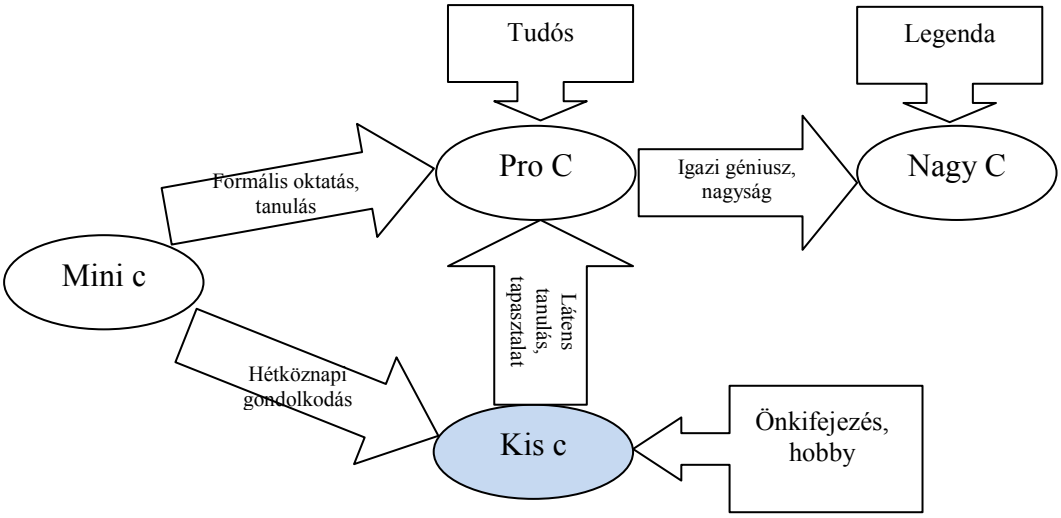
Akkor a kitartó gyakorlás, tanulás lenne a kulcs? Sem a kreativitás, sem az innováció, de még a tehetség sem képzelhető el (élethosszig tartó) tanulás és gyakorlás nélkül, ami pedig csak intrinzik motiváció, belső elköteleződés esetén tartható fenn kellő ideig. *Csíkszentmihályi* (2008) könyvében több Nobel díjas tudóssal, világhírű felfedezővel, zsenivel készített interjút, rámutatva az ún. 10 éves szabályra, amely szerint a kreatív ötlettől a mesteri munka kidolgozásig vezető út átlagosan 10 évnyi tapasztalattal[134], vérrel-verejtékkel érhető el, csak így lehet megváltoztatni a régebbi kereteket, a rendszert[135]. … és még az sem elegendő, ha valaki csak egy szakterületen (domain) belül járatos, mert az igazi nagy felfedezések akkor születnek, ha több szakterületet sikerül összekapcsolni, összekombinálni, főleg ha az a szakterület még kevésbé feltérképezett. A fentebb idézett *Kaufman és Beghetto* páros (2009) el is készítette azt az útmodellt, ami a mini c-től a Pro C-ig vezet, ezt az utat becsülik 10 életév hosszúságúra.

[133] Direkt nem írtunk alacsonyabb szintet, mert ugyan ezek a szintek egymás részhalmazai is és a kis c hiányában nagy C sem lehet jelen, de közel sem biztos hogy minden kreatív lángelme kreatív az egyéb hétköznapi területeken (mint a főzés vagy a kézimunka) sőt… Nem szeretnénk minősíteni az egyes szinteket, nem gondoljuk, hogy sorrend állítható fel. A kis c eredményeit (például az egyre inkább energiatakarékosabb mosogatógépeket) ugyanúgy hasznosnak és értékesnek ítéljük, mint a formabontó radikális újításokat (maga a mosogatógép feltalálását).

[134] Érdekesség ugyancsak Simonton vizsgálta az életkorok és a tehetség kapcsolatát lásd: Pléh (2010)

[135] Csíkszentmihályi Mihály rendszerszemléletű modelljét részletesen mutatjuk be Derecskei (2010)

Az egyes szintek közötti átmenetet a következő modellen vezetik le:



11. ábra A kreativitás egyes szintjei
Forrás: Kaufman és Beghetto (2009, 7. o.) alapján saját fordítás

Maslow (2003) szerint is van átmenet a szintek között, mert a kreativitás inkább kognitív, mint érzelmi (affektív) természetű[136] és kemény munkára van szükség hozzá, az ismeretek integrációja elvezet egy magasabb szintre ezt hívja integráló kreativitásnak, amikor idővel és gyakorlással egy szinttel fentebb kerülünk. Ugyancsak a kitartó gyakorlás szerepét tartja fontosnak *Pléh Csaba* (2010), amihez ha érzelmi azonosulás és elköteleződés illetve motiváció is járul, akkor eljuthatunk a Pro C-ig.

Vagyis a tehetség kellő gyakorlás, fejlesztés és kiterjesztés nélkül elvész. De ahhoz, hogy valakiből igazi legendás nagyság váljék, még kell, valami plusz, amivel valóban megváltoztatja az adott tartományt és ezt a környezete is elismeri. Ezek a kiemelkedő egyének elköteleződnek munkájuknak és élvezik azt (ezt nevezi Csíkszentmihályi flow élménynek), így a titkos receptbe a kellő gyakorlás mellé be kell vennünk az intrinzik motivációt is.

A kimagasló tehetséghez, azonban több kell kimagasló kreativitásnál, egyfelől egyénen belül itt jellemző egy-egy terület ismerete, ez megvalósul állandó gyakorlással vagy folyamatos tanulással, kapcsolódik hozzá magasabb intelligencia szint, és belső elköteleződés, de a legfontosabb: a be- és elfogadó környezet, kultúra, ami nem minden esetben esik egy és azonos időbe. Szükség van „a kreativitás vevőire is" (Moran, 2010[137]), akik saját hasznukra fordítják, magukra szabják, vagyis fel is használják a kreatív ötleteket.

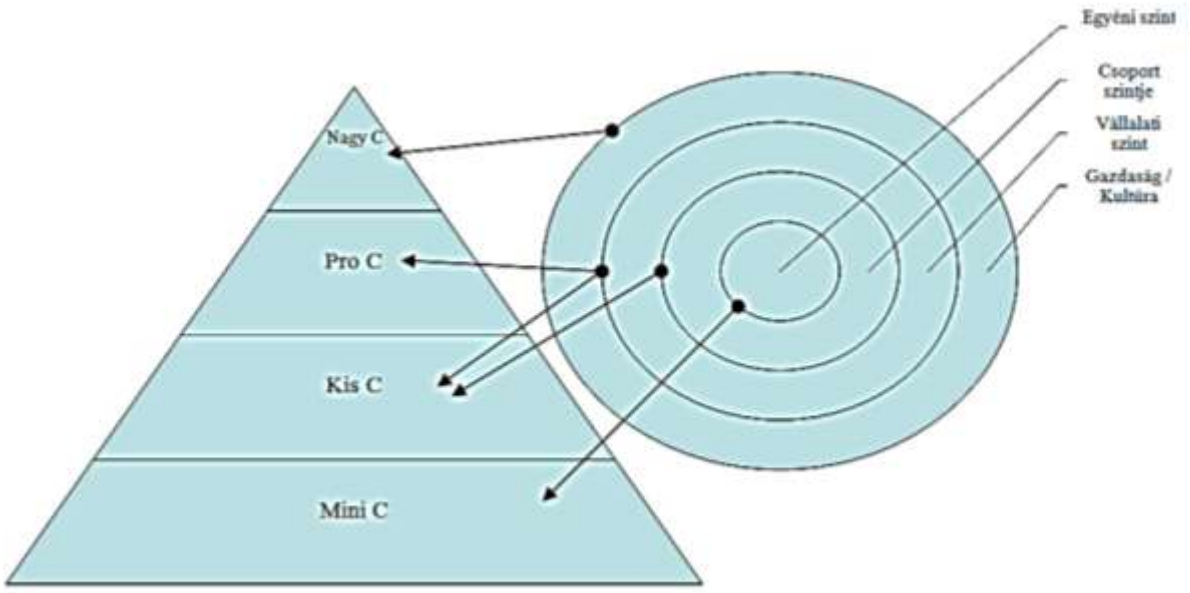
Lubart (2007 és 2010) részletesen bemutatja a kreativitás és a kultúra kapcsolatát[138]. Itt azonban csak az előző részhez szervesen kapcsolódva említenénk meg, hogy a szerző felhívja arra a figyelmet, hogy a kultúra is befolyással van arra, mely szinttől beszélünk kreativitásról: mindenkit kreatívnak tekintünk vagy csak a kifejezetten géniusznak, különleges tehetségnek tartott egyéneket (és ez természetesen az anyanyelvünkben is megjelenik). A magyar nyelvben nem igazán különíthetőek el az egyes szintek: a hobbijainkra ugyanúgy használjuk a kreatív kifejezést, mint egy reklámügynökség kreatív igazgatójára.

[136] Erről fentebb mi is írtunk, tévesen sokszor csak az erős érzelmi töltettel járó megvilágosodási szakaszt tartják a kreativitásnak elfelejtkezve a mögötte rejlő kemény kognitív munkáról.
[137] Három szereplőt különít el a társadalomban a kreativitás szempontjából: a jótevők (benefactor), akik motiválják, támogatják, vagyis az szükséges erőforrásokat és hátteret biztosítják, szabályozók (regulator), akik kiválogatják a hasznos ötleteket és a vevők (consumer) akik élnek vele.
[138] A kreativitás és a kultúra kapcsolatát több helyen is bemutattuk, így erről itt most csupán említést teszünk.

Tagadhatatlan, hogy a társadalom szerepe itt is kiemelkedő, mert ahogyan *Pléh* (2010) írja: „ugyanakkor a „kiválasztott" alkotása csak akkor valósul meg, ha a közeg elfogadó, és ha az életúton vannak hozzáférhető mesterek, mentorok.". Ezzel kiegészíthetjük a kreativitás receptjének összetevőit a környezeti és társadalmi jellemzőkkel.

A fentiekből úgy tűnhet, hogy két szélsőséges területre esik a hangsúly: a hétköznapi lakást díszítgetős, sütögetős hobbikra vagy az elefántcsonttoronyban élő mindent tudó professzorokra, ez közel sem igaz. Az általunk vizsgált vállalati közegben is van lehetőség a kis c-t kiterjeszteni megfelelő gyakorlással, fejlesztéssel és tréningekkel (ezen módszerek tárháza nagyon széles, kellő összefoglalást ad: *Ligon és tsai* (2012)). Sőt ha ehhez erős belső akarat és szándékos gyakorlás is társul (nem a napi rutin, vagy hosszú évek munkatapasztalata, hanem specializálódás, szakmai gyakorlat) illetve jelen van stimuláló környezet is, akkor kitűnő szakértővé válhat az egyén. (Ericsson – Moxley, 2012)

A fentebb bemutatott elméleteket az alábbi ábrába sűrítve lehetne összefoglalni.



12. ábra A kreativitás egyes szintjei és azok megjelenése
Forrás: Saját szerk.esztés

A kreativitás mini c-je mindenkiben megtalálható egyéni szinten, azonban csoportos és vállalati szinten a kis c értelmezése jelenik meg, a legmagasabb szint pedig az egész kultúrára hatással van, hiszen megváltoztatja a teljes tartományt. A határok nem merevek, vállalati szinten is jelenhetnek meg olyan radikális innovációk, újítások, amelyek már a ProC kategóriájába tartoznak. Ami pedig bennünket érdekel az az a kreativitás, ami valamilyen mértékben mindenkiben szunnyad, csak elő kell csalogatni… Hiszen arra a kreativitásra nemcsak szélsőséges esetben (hobbik vagy éppen tudományok) van szükség, hanem a hétköznapi munkában is, mert a vállalkozó is alkotó, ahogyan Schumpeter is megadta: „Mindenki csak akkor lehet vállalkozó, ha ténylegesen új kombinációk magvalósításával foglalkozik…". (*Schumpeter,* 1980. 125. o.)

Bármely területen megjelenhet, de nincsen minden területen rá szükség

„Az ember kreatív lény – homo creator , de a kreativitás
nem mindig vezet kreatív termékhez."
Howkins (2004, 15. o.)

Akkor fogadjuk el a kreativitás mindenkiben ott rejlik, de tényleg mindenhol és mindenkor szükség is van rá? Ebben a részben azon szakirodalmi eredményeket és empirikus kutatásokat gyűjtöttük össze, amelyek felmérték a kreativitás szempontjából releváns területeket. A kapott eredmények szorosan kötődnek a fenti besoroláshoz, a nagybetűs kreativitás kutatása során a tudományterületek rangsorát állították fel, a számunkra jelentős kisbetűs kreativitásnál pedig a gyakorlati szakmai o.t mérték fel.

A nagybetűs kreativitás vizsgálata során találhatunk olyan kutatást is, amely odáig merészkedett, hogy felállítsa a tudományok hierarchiáját (a művészeti ágak rangsorolásával párhuzamosan), erről bővebben olvashatunk *Simonton* (2012) munkájában. Szerinte vezető helyen állnak a természettudományok, közülük is első helyezett a fizika, és csak a 4. helytől lépnek be a társadalomtudományok, ezek közül elsőként is a pszichológia szerepel[139]. *Baer* (2010) is különbséget tesz a tudományos és a művészi kreativitás között. Faktoranalízissel hét olyan területet kapott, amely jelentős a kreativitás szempontjából, ezek közül mi csak egyet szeretnénk kiemelni, a vállalkozóit, amelyet 0,44-es normált értékkel (maximum 1) a művészeti területek után a harmadik helyet kapta. Vagyis a gazdaságban (vállalkozásoknál) van helye a kreativitásnak, sőt az egyik kiemelt terület a kreativitás szempontjából. Ezzel empirikus adatokkal is alátámasztottuk, és megválaszoltuk azt a kérdést, amelyet *Magyari-Beck* (2000) is feltesz: valamiről, amit kreativitásnak nevezünk, eldöntöttük, hogy igenis a gazdasági élet jelenségei közzé tartozik.

A most következő szerzők mindegyike a kis c szintjén értelmezte és használta a kreativitás fogalmát. Most már csak az a kérdés, hogy a gazdaság mely területein van szükség a kreativitásra? Mivel mindent szeretünk mérni erre is születtek empirikus válaszok, elsőként vegyük Florida eredményeit, aki kifejezetten a kreatívnak ítélt iparágakat sorolja be[140]. Richard Florida hívta fel a figyelmet arra is, hogy "csupán a munkaerő egyharmada dolgozik a gazdaság kreatív szektoraiban, … de ennek a szektornak a bevétele teszi ki az USA összes jövedelmének közel felét." (Florida, 2004, 3-4. o.) Kezdetben a brit kormány rendszerezte az általa kreatív iparágaknak nevezett szektorokat, ezek az iparágak, azok, amelyek egyéni kreativitáson, képességeken és tehetségen alapulnak. Azok a szektorok, amelyekben lehetőség van a szellemi tulajdon fejlesztésére. A legtöbb angolszász ország átvette ennek a 13 leginkább művészeti irányzatú szektornak a listáját, melyek a következőek: reklám, építészet, művészeti és antikvitás piaca, számítógépes és videojátékok, iparművészet, design és divat, film és videó, zene, előadói és színház művészet, szoftver ipar, televízió és rádió. (UK Government, Department of Culture, Media and Sport)

Howkins (2005) tizenöt olyan szakmát ad meg, amelynek „legfontosabb nyersanyaga és legértékesebb gazdasági produktuma a kreativitás" (Howkins, 2004, 124. o.). Kreatív termékként definiálja azokat a gazdasági javakat, amelyek a kreativitásból erednek és gazdasági értékkel bírnak, ez és az ezzel való tranzakció adja szerinte a kreatív gazdaság alapját, de ennek jövőbeni mértéke nemcsak az előállításától és az elosztásától függ, hanem annak menedzselésétől is. A fenti brit besoroláshoz nagyon hasonló a megnevezett 15 szakma

[139] A szerző maga is neves pszichológus. A mérésnél a tudományág „korát",a díjakat, idézettséget stb. vették figyelembe.
[140] A kreatív iparágak méréséről Magyarországon bővebben: Ságvári – Lengyel (2009)

ezek pedig: reklám, építészet, képzőművészet, iparművészet, formatervezés, divat, film, zene, előadó művészet, könyv és lapkiadás, kutatás-fejlesztés, szoftver, játékok, rádiózás, televíziózás és videojátékok. Ugyanakkor a szerzőtől vett mottónkból is kiderül, hogy szerinte is a kreativitás a vállalkozás minden szintjén megjelenik, vagyis bármely munkaerő lehet kreatív, de nem minden eredmény lesz az.

Akkor az általunk vizsgálni kívánt kis c kreativitás alapján, mindenkiben benne rejlik ez a képesség[141] és ezek szerint a leggyakrabban a kreatív iparágakban bukkanhat fel, de a mi nézőpontunk az, hogy igenis van helye más területeken is. Az általunk már többször idézett és a kutatásunk alapgondolatát adó szerző, Teresa *Amabile* (1996) szerint a kreativitás nem más, mint új és hasznos ötlet bármely területen[142] (domain). A szervezeten belül pedig nemcsak azokat a területeket (domain) sorolja ide, amelyeket általában kreatív jelzőkkel illetünk, mint K+F, marketing vagy vezetés, hanem azokat is, amelyeket éppen ellenkezőleg egyáltalán nem tartunk annak, mint a számvitel (Amabile-Fisher, 2009).

Adódik a kérdés, hogy mindenhol vagy csak bizonyos szektorokban? Nos a kreatív munka közel sem egyenlő a kreatív szakmákkal (ezt részletesen is taglalja Madjar, 2005), bárkinek lehet kreatív ötlete a saját szakmáján, munkáján belül, de igenis vannak olyan foglalkozások (vagy iparágak), amelyekhez tradicionálisan kötődik a kreativitás. *Mumford – Hester és Robledo* (2012) szerint akkor van szükség kreatív munkára, ha kreatív megoldást igénylő probléma adódik, olyan, ami rosszul definiált, új, kellően megerőltető, komplex, de mégis megoldható. Így pontosítanunk kell, az általunk vizsgált jelenséget: a kreativitás mindenkiben benne rejlik, és bárhol felbukkanhat, ahol a környezet ennek teret ad és erre igényt teremt.

[141] Külön vitaterület, hogy a kreativitás mennyiben számít képességnek. De a legtöbbet használt, idézett Sternberg és Lubart (2007) féle definícióban is képességként szerepel a kreativitás így mi is tartjuk magunkat ehhez.

[142] Mivel nagyon nehéz a megfelelő magyar szót megtalálni a domain angol kifejezésre, ezért adtuk meg angolul is. A legtöbbször területnek fordítják, itt szeretnénk megjegyezni, hogy a kreativitás domain specifikussága a c besorolások mellett a pszichológiában sokat kutatott terület. A domain magába foglalja az adott tudományt, művészetet vagy lefedhet csak egy-egy speciális területet is.

De mely területeken merül fel ez az igény a leggyakrabban? Egy másik kutatásunk alkalmával (Derecskei – Nagy – Zoltayné 2011b) több mint 100 HR szakembert kértünk meg, hogy minősítse az egyes szakmákat (csak azokat, amelyek a vállalatánál is vannak), abból a szempontból, hogy milyen mértékben szükséges hozzá a kreativitás, az számtani átlagolás után az alábbi rangsor alakult ki:

Átlagos értékelés	Terület* (N=105)
4,766	Marketing, PR
4,678	Designer, tervezés
4,569	Kutatás, fejlesztés
4,433	Vezetés, menedzsment
4,230	Kereskedelem, értékesítés, beszerzés
4,227	Oktatás
4,151	Ügyfélkapcsolat
3,868	IT, információtechnológia
3,811	Személyügy, HR
3,397	Jog, jogi tanácsadás
3,394	Logisztika, beszállítás
3,296	Gyártás, termelés
3,136	Minőségügy
3,106	Termelésirányítás
2,947	Pénzügy, számvitel, kontrolling
2,837	Adminisztráció

*A megadott területeket 1-től (egyáltalán nem) 5-ig (teljes mértékben) kellett értékelni. A kérdés így szólt: „Kérem adja meg, hogy az egyes területeken az Ön vállalatánál mennyire van szükség a kreativitásra!" Természetesen meg lehetett jelölni, azt is ha nincsen ilyen terület a válaszadó vállalatánál vagy ha nem tudja az adott területet értékelni, a válaszadók magyar többnyire nagyvállalatok HR szakemberei voltak. (N=105)

3. táblázat Az igényelt kreativitás mértéke az egyes terültek függvényében
Forrás: Derecskei – Nagy – Zoltayné (2011b) alapján

Érdekes, hogy a fókuszcsoportos beszélgetéseken is az adminisztráció és a könyvelés került a lista végére. Persze valószínűleg egy olyan „átlagember" is, aki semmilyen gazdasági képzésben előzetesen nem részesült hasonló rangsort adott volna meg… akkor most mi a valóság és mennyire befolyásolnak bennünket a sztereotípiáink. Léteznek ugyanis olyan foglalkozás sémák, amelyek éppen ellentétesek a kreativitás fogalmával ilyen például a számvitel, igaz Magyarországon ehhez kapcsolódik egy negatív nézet is a „kreatív könyvelésről". *Teresa Amabile* (1998) menedzsereket kérdezett meg arról, hogy mely területen nem akarják a kreativitást, a válaszok 80%-a a számvitel területét jelölte meg. A szerző szerint azonban minden tevékenységen (aktivitáson) alapuló területen, ahol a kreativitás hatása pozitív és megalapozott lehet, igenis van szükség rá, így a számvitel területén is.

Bryant, Stone és Wier (2011) tanulmányában azt vizsgálta, hogy a számviteli területen végzett munkában valóban nincs-e szükséges kreativitás. Kutatásaik azt mutatják, hogy a számvitelhez sem szükséges több vagy kevesebb kreativitás, mint általában egy másik szakmához. Vannak azonban a számvitelnek olyan területei ahol kevésbé van rá lehetőség, mint pl. az adózás, vagy az audit, ahol leszabályozott feladatok és lépések vannak, és lehetőség lenne a kreativitásra (a kreatív könyvelésre), de igény nincsen rá a vele járó kockázat miatt. Felméréseik szerint, azok az általuk vizsgált MBA hallgatók, akik számviteli területen, (főleg az államháztartás vagy a közpénzügyek területén) tanulnak, kevésbé

kreatívak, mint más szakok hallgatói. Igaz a „tyúktojás probléma” itt is fennáll, nem tudjuk, hogy azért választották-e ezt a területet, mert jobban szeretik azokat a feladatokat, amelyek konvergens problémamegoldást igényelnek, vagy a választott szakma által csökkent a kreativitásuk?

Mindent összevetve egyetértünk *Mumforddal* (2008) és munkatársaival, akik szerint van olyan, nem is kevés (főleg technikai) feladat, ahol kevesebb kreatív munkatársra van szükség, különben „több lenne a főnök, mint az indián”.

A kreativitás új és hasznos, de nem törvényszerűen jó (akár etikai vagy erkölcsi szempontok szerint véve sem)

Ha a kreativitás és a gazdaság kapcsolatáról bárkit megkérdezünk, a kreatív könyvelést fogja elsőként felhozni, ahogyan ezt tette a fókuszcsoportos kutatásunk néhány alanya is. Be kell látnunk a kreativitás nem mindig etikus vagy jó. Több tanulmány is kitér a kreativitás sötét o.ára, a kreativitás és a morál, etika vagy az erkölcs kapcsolatára (Baucus és tsai, 2008; Ariely - Gino 2011; Mumford és tsa, 2010; Litchfield; Martin, 2006). Ezek közül csak azokat emeljük ki, amelyek a kutatásunk szempontjából relevánsak.

A kérdést a későbbiekben részletesen bemutatott 4P o.áról járjuk körbe:

- A mai napig sokszor tartják különcnek a kreatívokat**.** A személyiségnek (Personality) kétségtelenül fontos szerepe van a kreativitásban, arról azonban már megoszlanak a vélemények, hogy a nagybetűs kreativitás inkább a tehetséggel vagy valamiféle mentális betegséggel társítható-e. *Dean K. Simonton (2010)* több munkájában foglalkozott a kiemelkedő tehetségek kutatásával, ő valóban talált kapcsolatot a zsenialitás és a mentális betegségek valamint bizonyos deviáns személyiségjellemzők között, de említésre méltó korreláció leginkább a művészek, és nem pedig a tudósok esetében jelent meg. Kétféle szélsőséges alkotói életút között tesz különbséget: a forradalmi tudós és az absztrakt művész, és e két prototípus között helyezkedhetnek el a tehetségek.
  Vannak további olyan kutatások is, amelyek a kreativitást és a zsenialitást a deviáns viselkedéssel és mentális betegségekkel kötik össze, ez inkább a művészi kreativitás vagy a szélsőséges nagy C esetekben lehetséges. *Kéri Szabolcs* (2010) szerint is csak azoknál a tudományos kutatóknál várható a pszichopatológiai jegyek gyakoribb előfordulása, akiknek a nevéhez a területük forradalmi átformálása köthető (kuhni értelemben paradigmaváltók vagy Csíkszentmihályi modellje alapján a teljes rendszert átalakítók) valamint a művészek körében a teljesen formabontó avantgard csoportnál fordul elő ez az együttjárás. A mi kutatásunk pedig a hétköznapi kreativitásra fókuszál, vagyis az általánosan, kisebb vagy nagyobb mértékben, de minden embert jellemző kreativitásra. Egyetértünk az egyik legnagyobb magyar kreativitás kutatóval, *Barkóczi Ilonával* (2012), aki szerint a mentális betegségek kioltják a kreativitást és az ahhoz kellő vagy azzal járó örömöt és optimizmust, ezzel akadályozva ezt a képességet.
- Kérdéses, hogy egy katonai fejlesztés (mint termék, product) mennyiben tekinthető kreatívnak[143]. Ennek megítélése nagymértékben függ a társadalomban követett erkölcsi normáktól, bevett szokásoktól és szorosan kapcsolódik az előző kategóriához

[143] Erről például Magyari Beck István (1976).

is. A kreatív termék értékelése függ a társadalmi berendezkedéstől, mit tartanak művészetnek vagy milyen mértékben felkészültek és befogadóak egy forradalmi és tudományosan is alátámasztott újításra. Kellően toleránsak és nyitottak-e erre vagy mindezt inkább egy őrült művének gondolják.[144] Mivel a mi kutatásunk alapvetően arra a kreatív termékre fókuszál, amire valós piaci igény van vagy teremthető, (jóllehet ez utóbbi nem szűri ki az etikátlan termékeket vagy szolgáltatásokat) úgy gondoljuk ennek megítélése nem a mi feladatunk, hanem a befogadó közegé, és bízunk a társadalmunk ítélőképességében és abban, hogy kereslet a (többnyire) etikus termékek iránt van.

- A harmadik kérdés, hogy mennyire etikus úton jutunk el a kreativitásig (process). Ennek kiderítésére több pszichológiai kísérlet is született, például *Mumford és társai* (2010) kezdő orvosokkal végzett kísérlete, amely során a kreatív gondolkodási és etikus probléma megoldási folyamatok közötti kapcsolatot vizsgálták. Vizsgálataik alapján úgy találták, hogy az első gondolatok (ezt nevezték elsőkörös kreatív gondolkodásnak) jobban korrelálnak az etikátlan megoldásokkal, mint a későbbi (már átgondolt) megoldások, ami érthető, hiszen történik egy (etikai) szűrés közben. Szélesebb körben ismert *Ariely és Gino* (2011) kísérlete egyetemi hallgatókkal. Ők is pozitív korrelációt találtak a kreativitás és a tisztességtelen magatartás között, és mindezt összefüggésbe hozták az egyén motivációjával. A motiváció lesz az, ami arra sarkalja az egyént, hogy átlépje a kereteket, vagyis kreatív legyen. A hagyományokkal való szakítás, radikális újítani akarás és az ezzel járó stressz, verseny illetve állandó nyomás vezethetnek a megszokott szabályok áthágásához. Vagyis az egyén csak kreatív akar lenni nem etikátlan, ha pedig ez nagyon erős külső nyomással is társul, mint például a stressz és a verseny, akkor a gyors megoldás érdekében elmaradhat a szűrés és az elsőkörös olykor nem etikus megoldás nyer. Ismét felfedezhetjük a környezeti hatást, ami a negyedik P-vel azonos.
- A környezettel való interakció szerves része a kreativitás folyamatának, de vajon meddig tekinthetőek etikusnak a kreativitás folyamatára buzdító környezeti beavatkozások (pressure). Az általunk is vizsgált vállalati közegben a menedzserekre nehezedő nyomást legjobban *Baucus és társai* (2008) foglalják össze. Szakirodalmi eredmények összegzése és azok feldolgozása alapján rámutatnak arra, hogy a legtöbb innováció és kreativitás serkentését célzó irodalom az egyéni kreativitás serkentése mellett egyben a szabályok áthágására is buzdít, és szervezeti szinten túl laza szabályokat javasol. Ezzel egy időben a kreativitás ezen irodalma egyáltalán nem foglalkozik az túlzott szabadsággal járó etikai problémákkal. A szerzők a problémát orvosolják is, javaslataikat 4 pontban foglalják össze: (1) bizonyos számú és fokú szabályokra szükség van a szervezetben, nem lehet mindent eltörölni, mert az nem a kreativitást segíti, ehhez tisztán kell látni a feladatokat, és az ezeket övező felelősség-, jog- és hatásköröket; (2) figyelembe kell venni az írott és íratlan szabályokat, a tradíciókat, szokásokat is a szervezeti kultúrában; (3) a túlzott versengés, az állandó konfliktusok nemcsak rombolják a kreativitást, de etikátlan viselkedéshez is vezetnek; (4) pontosítani szükséges, ki milyen mértékű kockázatot képes elviselni az adott vállalatnál. A szabályok áthágása vagy ennek a lehetősége magával hozhatja a tisztességtelen magatartást, így tisztázni kell, ki és miért vállalja a felelősséget, illetve ha vállaljuk is a kockázatot, ami a meglévő szabályok áthágásával jár látni és tervezni kell, hogy ez a kockázatvállalás milyen további etikai kérdéseket vethet fel.

[144] A nyitottság és tolerancia kérdésével részletesen foglalkozik Richard Florida (2002, 2004), sőt a toleranciát modelljébe be is építi és méri is.

Mivel a kutatásunk fő célja a kreativitást befolyásoló szervezeti tényezők és azok hatásainak feltérképezése ezen javaslatokat nekünk is szem előtt kell tartani. Még ha a célcsoportunk véleménye az is volt, hogy a szabályok visszafogják a kreativitást, azért bizonyos fokú előírásokra szükség van. Csak ezek tudatában védhetjük ki a káros kreativitást.

A kreativitás nemcsak problémamegoldás

Érdekes, hogy az empirikus kutatásaink során arra az eredményre jutottunk, hogy a kreativitást egy probléma megoldási módnak írták le a megkérdezetteink. Ez magyarázható a kreativitás kutatás történetével is. A kreativitás kis c-jét az intelligenciakutatás (konvergens gondolkodás) párjaként kezdték vizsgálni és éppen ezért rosszul definiált és több megoldású problémákra alapozták azokat a teszteket, amelyek a kreatív problémamegoldás mérését célozták meg (vagyis a divergens gondolkodást mérték). De ma már ez a nézet kibővült, *Runco és Sakamoto* (2007) írja le, hogy a kreativitás lehet a probléma megoldás egyik formája, de létezik kreativitás látványos probléma nélkül is, mint egyfajta önkifejezés vagy self aktualizáció, ekkor ha van is probléma az az egyénen belül merül fel. Ez leginkább a művészeti kreativitás vizsgálatánál jöhet szóba. A művészeti kreativitással mi nem foglalkozunk, és a mi esetünkben a kreativitást igénylő probléma a környezettől érkezik. A másik ok, ami miatt a kreativitás több, mint divergens probléma megoldás, hogy már a probléma megtalálása és pontos megfogalmazása is kreativitást igényelhet. Ez utóbbi már a mi esetünkben is jelentős, hiszen nem egy anekdota ismert, hogy az innovatív megoldások, gazdasági újítások egy-egy éles szemű embernek köszönhetőek, akik egyáltalán észrevették, hogy hol és mit érdemes újítani, javítani.

A továbbiakban nem célunk a „nemkreativitást” elemezni, de mindenképpen fontosnak tartjuk kiemelni azt, amiben minden szerző egyetért, hogy a kreativitás nem szakítható ki és különíthető el a környezeti hatásoktól, jelenségektől és kezelhető izoláltan. A kreativitás, mint egyéni képesség mindenkiben adott (kis c szintjén értelmezve), azonban az, hogy a kreatív folyamat (amelyet ugyancsak a környezet befolyásol) során született alkotás éppen akkor valóban értékes-e az adott közeg dönti el. A környezet bátorítja az egyes kreatív szakmákat, megoldásokat, témákat, ugyanakkor ugyanaz a környezet fog vissza másokat. … ezért a környezet feltérképezése visz bennünket közelebb a kreativitás megismeréséhez.

Mi a kreativitás?

Azt már láttuk mit nem tekintünk kreativitásnak, most rátérünk arra, hogy akkor mi is a kreativitás. Sajnos az eddigi lehatárolás nem elegendő, mert számtalan kreativitás definíció kering, és még ennél többen hagyják ki a definíciót. *Kaufman és Beghetto* (2009) számszerűsíti is ezt, cikkükben hivatkoznak egy 2004-ben végzett felmérésre, amely során 90 különböző kreativitásról szóló tanulmányt választottak ki, (60 a top kreativitás szaklapból, 30 kiemelt kategóriás egyéb üzlettel, oktatással, pszichológiával foglalkozó szaklapból) és ezeknek csupán 38%-a definiálta explicite mit ért kreativitás alatt. Szakirodalmi feldolgozásaink után ezt az arányt mi még kevesebbre becsüljük. Ha találkoztunk is definícióval azt legtöbbször mástól idézik (a leggyakoribb Sternberg és Lubart fentebb már leírt definíciója[145]) vagy összemossák. Sőt találkoztunk olyan irodalommal is, ahol a szerző negyvenkét (!) elméletet rendezett el egy 7 szögű alakzatban, darázsfészekhez hasonló formában (Greene 2001).

Látható, hogy a kreativitás kutatásának ez az iránya is szerteágazó, ebben a fejezetben teszünk kísérletet a definíciók rendszerezésére és rendezésére. Természetesen a nemzetközi szakirodalomban több segítséget találtunk erre, egyik kiindulási irány a kronológiai rendszerezés. Több szerző vezeti végig a definíció alakulását a kreativitás kutatásának történetével párhuzamban (kitűnő példa erre: Amabile 1996b vagy Agars és tsai 2008). Mi mégis más szempontból szeretnénk rendszerezni az elméleteket, és megtalálni benne a mi helyünket.

Elsőként azon két szerzőnek a rendszerezését mutatjuk be, akiknek a kreativitás definícióját a legtöbbet idézik. *Sternberg és Lubart* (2007) besorolása nagyon hasonlít a pszichológia irányzatainak a besoroláshoz. A pszichológia egyes alágát fedezhetjük fel az egyes csoportok mögött. Itt csak röviden mutatjuk be ezt a besorolást, utalva egy korábbi tanulmányunkra, amelyben ennél részletesebb kifejtés olvasható (Derecskei – Nagy – Zoltayné, 2011a).

[145] Például az 1999-es (egyik első) cikkükben szereplő definícióra a google scholar 926 hivatkozást hoz fel.

Nézőpont	Röviden az adott nézőpontról, valamint a képviselőik[146]
Misztikus	múzsáknak és démonoknak tulajdonított hatás, alapvetően híres emberek introspekcióin alapul
Pragmatikus	gyakorlati o.ról közelíti meg, főleg a fejlesztést célzó tréningek és technikák, sokszor validált mérőeszközök nélkül ilyen deBono 6 kalapja vagy Osborn brainstormingja
Pszichodinamikus	A pszichoanalitikusokhoz köthető, a tudattalanból felszínre törő pszichodinamikai folyamatokkal írja le a kreativitást, képviselői például Freud és Vernon
Pszichometrikus[147]*	Az IQ párjaként megalkotott többnyire „szokatlan használat" tesztként nevezett kreativitás skálák, mint a Guilford vagy a Torrance tesztek
Kognitív	A kreatív problémamegoldást, divergens gondolkodást és mentális folyamatokat feltérképező és szimuláló modellek például Weisberg és Boden munkái
Szociális és személyiségpszichológiai**	A motivációt vizsgálja pl. Amabile, élményről, flowról beszél –Rogers, Maslow, Csíkszentmihályi, a kreatív személyiséget vizsgálja - Baron, Eysenck, MacKinnon, kreatológiai mátrixot alkotott – Magyari-Beck, kultúrközi összehasonlításokat végzett– Lubart
Összetett szemléletek	Mindazon elméletet ide sorolnak, amelyek több komponensből tevődnek össze például Amabile munkái, Csíkszentmihályi rendszerelmélete vagy Sternberg befektetés elmélete

* Ezt nem emelnénk ki külön, mert szinte mindegyik nézőponthoz tartozik mérőeszköz. ** Ezt különválasztanánk, mert mindkettő jelentős külön-külön. *** Kiegészítenénk a következő két nézőponttal, jóllehet mindkettő besorolható egy-egy alcsoportba. (1) Neurobiológiai nézőpont, (kognitívba elhelyezhető) amely a kreatív tevékenység és személyiség agyi struktúráit írja le, tipikus példa erre, hogy a jobb agyféltekét tartják a művészi vagy kreatív féltekének. (2) Gazdasági nézőpont, ide sorolhatnánk például a kreativitást regionális szinten mérő Florida Kreatív Osztályok elméletét, de akár a menedzsmenttudományban is helyet követelő szervezeti kreativitás elméletet (igaz az utolsó, egyéb kategóriában ezt is megtalálhatjuk, ha akarjuk).

4. táblázat A kreativitás definíciói az egyes nézőpontok függvényében
Forrás: Sternberg és Lubart (2007) alapján saját szerk.esztés

Szerencsére megtaláltuk az ideális csoportosítást *Kozbelt – Beghetto és Runco* (2010) cikkében. Ehhez azonban először be kell mutatnunk a csoportosítás szempontjait. Egy szempontot: a kreativitás szintjeit már leírtuk, a másik csoportosítási szempontra utaltunk, ez pedig Rhodes munkái alapján használt 4P (mára 6P) besorolás.

Rhodes (1961) is rendszerezte a kreativitásról készült tanulmányokat és 4 fő csoportba osztotta témájuk alapján. Ezen alapszik a kreativitás elmélet „4P"-je, amelyek az alábbiak:

[146] A besorolás és a példák az eredeti művön alapulnak, észrevételeinket a táblázat alatt adtuk meg.
[147] A kreativitás mérésére direkt nem térünk ki, mert megtettük ezt kellő részletességgel korábban: Derecskei – Nagy – Zoltayné 2011a-ban.

- Produktum (Product): az alkotó munka eredményét vizsgáló kutatások;
- Személyiség (Person/ality): az alkotó személyiséget vizsgáló kutatások;
- Folyamat (Process): a kreatív gondolkodás vagy tevékenység (alkotás) mentális folyamatát feltérképező kutatások; lépéseit fentebb már leírtuk
- Környezet (Place / Pressure): a környezeti hatást, nyomást bemutató kutatások.

Ezt ma már kiegészítik még két másik P-vel, az egyik a „hit" (Persuasion – Simonton munkái alapján, ami leginkább a nagybetűs Kreativitást – nagy c-t jellemző kutatásokban jelentős) eszerint a kreatív személynek hinnie kell önmagában és a leendő eredményben. Ez a kreativitáshoz szükséges önbizalom az általunk megkérdezettek véleményében is tükröződik. A másik nagy P Runco munkái alapján a rejtett kreativitás, vagyis az egyénben rejlő kreativitás lehetősége (Potential) kontra teljesítménye (Performance) kapcsolatáról szól, az elméleteket aszerint bontja szét, hogy inkább az eredményre vagy inkább az azt övező láthatatlan viselkedésre fókuszál. Mivel ez utóbbi kettő csak egy-egy szerző elméletére alapul a 6P besorolás közel sem elterjedt és a kreativitás kutatása a klasszikus 4 P szempontjaira fókuszál.

A szerzők 10 kategóriába csoportosították az elméleteket és az azokban használt definíciókat:

Kategória	Főbb állításai	Kulcs koncepciók	Fókusz a 6P közül[148]	Szint	Kutatók
Fejlődési/fejlesztési	A kreativitás állandóan alakul (a lehetségestől a teljesítményig); interakciót feltételez a személy és környezete között	– Család és lakóhely – Játék szerepe – Állandó fejlődés – Longitudinális szemlélet – Többváltozós befolyás	Person, Place, Potential és Product	Mini c-től a Pro C-ig	Helson, Subotnik, Arnold, Runco
Pszichometrikus	A kreativitás mérhető (megbízhatóan és validan) elkülöníthető a többi konstruktumoktól (IQ) a területspecifikusságra helyezi a hangsúlyt	– Megbízható és validált mérés – Bemért és valós határértékek – Területspecifikus	Főleg Product	Kis c-től a Nagy c-ig	Guilford, Wallach és Kogan
Gazdasági	A kreatív ötletek és cselekedetek piaci keretek között, költséghatékonyság elemzések	– Makroszintű befolyásoló faktorok – Gazdaságpszichológiai nézőpont – Piac és kreativitás – Befektetési döntések	Person, Place, Product és Persuasion	Kis c-től a Nagy C-ig	Rubenson és Runco, Florida, Sternberg és Lubart
Szakaszolt és alkotóelemeire bontott folyamat	A kreatív folyamat leírása lépéseken keresztül, a komponensek megadásával A folyamatnak vannak lineáris és körkörös elemei is.	– Előkészítés – Lappangás – Megvilágosodás – Kidolgozás – Megvalósítás – Komponensek mechanizmusai	Főleg Process	Mini c-től a Nagy C-ig	Wallas, Runco és Chard, Amabile
Kognitív	A kreatív problémamegoldás folyamata a kreatív személyen és képességein alapul	– Távoli asszociációk – Divergens és konvergens gondolkodás – Fogalmak kombinációja, kiterjesztése – Metaforákban való gondolkodás – hasonlatok – metakognitív folyamatok	Person és Process	Kis c-től a Nagy C-ig	Mednick Guilford Finke, Ward és Smith
Probléma megoldás és szakértelem	Rosszul megfogalmazott problémák kreatív megoldása racionális folyamatokon keresztül, ami általános kognitív folyamatokon és szaktudáson alapszik	– Rosszul megfogalmazott probléma – kognitív és matematizálható folyamatok – Szaktudás – Probléma reprezentációja és heurisztikák	Person, Process és Product	Kis c-től a nagy C-ig	Ericsson, Simon, Weisberg

[148] A fenti besorolások angol megfelelőit használtuk a fordítás során.

Probléma megtalálása	A kreatív emberek proaktívan és kitartóan keresik a megoldást a szubjektív és kutatást igénylő problémákra	– Szubjektív kreatív folyamat – Kutatói véna – On-line felfedezések	Process, Person és Potential	Mini c előtti	Getzel és Csíkszentmihályi, Runco
Evolucionista (darwini)	Kimagasló kreatív eredmények, Evolucionista szemléletű folyamat: szelektív retenció és generáció	– Esély konfiguráció – Ötletek új generációja – ötletek szelektív retenciója – egyenlő esély szabály – társadalmi megítélés	Person, Process, Place és Product	Közvetlenül a Nagy C előtt	Campbell, Simonton
Tipológiai	Kreatívok megkülönböztetése olyan egyéni különbségek alapján, amelyeket makro- és mikroszintű faktorok segítségével sorolnak be és jellemeznek	– Egyéni különbségek – Kreatívok kategorizálása – Keresők versus találók – többszintű, integrált elemzések	Főleg Person, de a process, product és place is	kis c-től a Nagy C-ig	Galenson, Kozbelt
Rendszerszemlélet	Szorosan összekapcsolódó és egymással interakcióban lévő faktorok komplex rendszerének kreatív eredménye	– Kialakuló rendszerek – Network és vállalkozás – Terület és mező – Ellenőrök – kollaboratív kreativitás – káosz és rendszer	Minden P	kis c-től a Nagy C-ig	Gruber, Csíkszentmihályi, Sawyer

5. táblázat A kreativitás definíciói
Forrás: Kozbelt, Beghetto, Runco (2010, 27-28. o.) alapján

A fenti besorolásból mi a gazdasági szemléletbe tudjuk elhelyezni a saját kutatásunkat, még akkor is, ha közel sem mindenhol értünk egyet vele, például Florida nem végzett költséghatékonysági elemzéseket, és a híres pszichológus szerzőpáros befektetés modellje is személyiségpszichológiai szempontból tárgyalja a kreativitást, csupán egy gazdasági közhelyen[149] alapul. Azonban bennünket is a piaci erők által befolyásolt kreativitás érdekel, mert ez lesz az, ami a szerzők szerint közgazdasági fogalmakkal és mérőszámokkal egészíti ki a pszichológiai o.t és makroszintről is rátekint a kreativitásra, mint erőforrásra. Azzal azonban ugyancsak nem értünk teljes mértékben egyet, hogy az ezen a csoportba sorolt elméletekben megjelenő kreatív egyént a szerzők úgy írják le, mint aki kevésbé rugalmas, nagy gyakorlattal rendelkezik és a saját akaratát képes érvényesíteni. Ha mi is így látnánk, le kellene szűkíteni a vizsgálatunk körét a gazdasági szervezetek felsővezetőire, mi pedig éppenséggel kiterjeszteni szeretnénk a célcsoportot és a gazdasági szervezetek felsővezetőit abban segíteni, hogy a mai magyar helyzetben láthassák, ezáltal hatással legyenek a beosztottaik által minősített, kreativitást befolyásoló szervezeti tényezőkre.

Ugyanakkor a komponens szemlélethez is csatolhatjuk a kutatásunkat, mert a kreativitás folyamatát befolyásoló mechanizmusokat és faktorokat szeretnénk vizsgálni, és nem utolsó sorban több ponton kapcsoljuk a kutatásunkat ezen nézőpont egyik jeles képviselőjéhez, Teresa Amabile publikációihoz. Vagyis ötvöznénk a két kategóriát: a gazdasági környezetben bontanánk elemeire a kreativitást.

[149] Nevezetesen: „buy low and sell high”. (Sternberg, 2006)

Látható, hogy a kreativitás sokkal komplexebb jelenség annál, mintsem, hogy egyszerűen azonosítható legyen csupán személyiségjellemzőkkel, vagy csak probléma megoldási módszerrel, vagy csupán a környezet ismeretével vagy csak az egyén motivációjával, vagy csak az ötlet, eredmény hasznosságával. Mindezek együttesét kell vizsgálnunk, mindezt az adott környezetbe, kultúrába, helyzetbe ágyazva. Minden szerző (így mi is) fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a kreativitás nem szakítható ki a környezetéből. A kreativitás egyéni szinten jelentős a napi életben, vagy a munka során felmerülő problémák megoldásánál, de jelentős társadalmi szinten is, mert a kreativitás vezet el az új tudományos, művészeti eredményekhez, az új felfedezésekhez, az innovációhoz vagy társadalmi megújuláshoz. Márpedig sem az innováció sem a kreativitás nem vezethető le önállóan, ennél sokkal összetettebb, több tényezős modellt kell vizsgálnunk. Azt is lényegesnek tartjuk megemlíteni, hogy az egyén nem elszenvedője, hanem aktív részese (aktora) az adott szituációnak, vagyis interakcióban van a környezetével, tudatosan megválaszthatja és megváltoztathatja azt. Azonban, hogy mit tekintünk környezetnek különböző szintekre szeleteli a kreativitást, így beszélhetünk egyéni kreativitásról, csoportos kreativitásról, vállalati kreativitásról és az egész társadalomra kiterjedő kreativitásról, ahogyan fentebb is megmutattuk. Mi pedig ezek közül az utolsó kivételével mindet figyelembe vesszük.

Számunkra mi a kreativitás?

A fenti lehatárolásokból is világosan látszik, hogy mi a kreativitás azon formáját szeretnénk tanulmányozni, amelyet *Barkóczi* (2012) egyszerűen csak a „köznapi kreativitásnak" hív, abból is azt, ami az innováció alapjaként szolgál, azt is munkahelyi szervezeti keretek között vizsgálva. Végigvesszük mindazokat a személyiségjellemzőket, amelyek a kreatívokat jellemzik, megvizsgáljuk a környezeti hatásokat és feltételeket, figyelembe véve a kreativitás szakaszait. Természetesen nem léphetünk anélkül tovább, hogy 'megússzuk' a saját munkadefiníció megalkotását. Azonban a fentebb bemutatott szakirodalmi eredmények mellett mindenképpen szeretnénk azok meglátását és szóhasználatát is beépíteni ebbe, akik a kutatásunk célcsoportját képezték. Ezért a kvalitatív empíriánk jelentős részét fogja képezni annak vizsgálata, hogy mit értenek a gazdasági szakemberek a kreativitás alatt. A szakirodalmat és az empíriát is egybegyúrva állítjuk össze a kreativitás általunk használt munkadefinícióját. Elsőként a fentebb bemutatott 4P alapján haladunk végig, hogy számunkra mi is a kreativitás.

Jóllehet a kreativitást befolyásolja több környezeti tényező is, mint a gyermekkor, a jelenlegi családi háttér[150] (Press), az oktatási rendszer vagy akár a nem, mi a környezetet leszűkítjük a munkahelyi környezetre, a feladatokat (Product) pedig a munkával kapcsolatos kihívásokra. Nem gondoljuk, hogy mindezek elszenvedője az ember, ugyanis hisszük, hogy a környezet nincsen egyo.ú hatással a személyre, a személy is képes befolyásolni a saját környezetét (Person), és személyiségjellemzői tipizálhatóak a kreatívokat jellemző tulajdonságok mentén. A kisbetűs kreativitást kutatjuk, nem csupán a kimagasló géniuszokat jellemző kreativitást, és figyelembe vesszük a kreatív folyamat egyes szakaszait (Process) is. Ehhez igazítottuk az empirikus kutatásaink során megkérdezettek célcsoportját, remélve, hogy az eredmények összegzése segít a kreativitás serkentésére irányítani a figyelmet munkahelyi, szervezeti környezetben, azokon a területeken, ahol erre tényleg szükség van.

Mindent összevetve (empíriát és szakirodalmat egyaránt) a munkadefiníció, amely szerint dolgozunk:

A kreativitás olyan **képesség**, amelynek eredménye a felmerülő **problémákra** önállóan hozott egyedi, **új ötlet** vagy ötletek.

[150] ezt is összegzi Amabile 1996b.

II. Nekünk mi a kreativitás? (Tartalomelemzés)

Kétféle lekérdezési (adatgyűjtési) módszert alkalmaztunk kvalitatív kutatásaink során: (1) lekérdezés (online és papír ceruza formában) (2) fókuszcsoportos beszélgetések. A narratív szövegek elemzése ehhez igazodva kétféle módszerrel készült (1) szoftveres tartalomelemzéssel, leginkább a használt kifejezések gyakoriságán alapul (2) ún. „cetlizős" módszerrel, a szöveg nagyon alapos értelmezésén alapul. Az első esetben - követve az szakirodalmi elemzések első fejezetét – célunk a kreativitás fogalmának vizsgálata volt, a második esetben a fókusz a szervezeti kreativitásra esett. Itt térünk rá az első feladat bemutatására.

A kutatás módszertana

Mintáról

Az eredeti kutatásban[151] kifejezetten a diplomás pályakezdők kiválasztására fókuszáltunk, a választott célcsoportunk azon HR szakemberek köre volt (mint vizsgálati populáció), akik a kiválasztás során első körben végzik a szűrést. Jóllehet a minta kiválasztása során törekedtünk a reprezentativitásra, előfordulhattak tudattalan torzítások. Ebben az esetben a célszám minimum 100 fő megkeresése volt, a kérdőívet 111 fő töltötte ki és az itt elemzett kérdésre, 99 kiértékelhető válasz érkezett. Az eredeti kutatás ennél sokkal több kérdésből tevődött össze, a kreativitás fogalmának vizsgálata kérésünkre a disszertáció miatt kapott helyet. A megkérdezés két lépcsőben történt, mindkét esetben a Budapesti Corvinus Egyetem Karrier Irodájának adatbázisából dolgoztunk. Mivel a második esetben a helyzet korlátozottabb válaszadási lehetőséget biztosított a nyitott kérdésre adott válaszok rövidebbek, tömörebbek, kevésbé átgondoltak, ugyanakkor spontánok, első asszociációknak tekinthetőek.

[151] A kutatás a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítója projektje. *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége keretein belül készült, kutatásvezető: Dr. Zoltayné Dr. Paprika Zita, a kutatócsoport tagja még Dr. Nagy Viktor (ÓE). Ennél összetettebb elemzés: Derecskei Anita – Nagy Viktor – Zoltayné Paprika Zita (2012): A kreativitás megítélése HR szemszögből Műhelytanulmányban jelent meg. Ebben a fejezetben csak azokat részeket közöljük, amelyek a saját kutatásunk szemszögéből relevánsak, az itt bemutatott elemzések és kutatások saját munkánk, de a kutatócsoport **közös** munkája is sokat formált rajta.

A kitöltők rövidített megoszlási statisztikáját a következő táblázat tartalmazza:

Jellemző tulajdonság:	**Arányszám:**
Kitöltőkre vonatkozó személyes adatok:	
Válaszok száma: (a vizsgált kérdésre vonatkozóan)	111 db válasz ebből értékelhető: 99 db válasz
Felvétel helyszíne:	Online kitöltők: 68 fő, Önkitöltők: 43 fő
Nemi arány:	Nő: 76 fő Férfi: 35 fő
Kor szerint:	Minimum: 22 év Maximum: 62 év
Legjellemzőbb végzettség:	(köz)gazdasági diploma
Cégre vonatkozó adatok:	
Legjellemzőbb cégprofil:	Pénzügy és üzleti szolgáltatások
Legjellemzőbb cégtulajdonlás:	külföldi
Legjellemzőbb cégméret:	nagyvállalat (250 fő feletti foglalkoztatottal)

6. táblázat A kvalitatív kutatásban megkérdezett minta megoszlása (N=111)
Forrás: Saját szerk.esztés

Jóllehet a válaszadók nem képezik le a jellemző magyar vállalati struktúrát, azonban eredeti kutatási célunk azon cégek megkeresése volt, ahova szívesen fogadnak pályakezdőket, ehhez a fenti válaszadók a célcsoportot jól reprezentálják. Mivel a kvalitatív kutatásnak nem feltétele a reprezentativitás és az általunk használt NVivo 9.1 nem képes hipotézis vizsgálatra, ebben az esetben a főbb megállapítások a vizsgált 111 fős mintára igazak. (A későbbiekben, az eredeti kutatásból származó többi kvantitatív adatok esetében is végeztünk szignifikancia vizsgálatot is, de a többi kérdés elemzése nem része a disszertációnak).[152]

A kérdőívről

Empirikus kutatásunk egy kérdőíves felmérésen alapul, amelyet felépítése alapján 5 nagyobb részre bonthatjuk. Az (1.) részbe sorolhatóak a megkérdezettekre és cégükre vonatkozó háttér információk (2.) részben a kreativitás fogalmára kérdeztünk rá, és annak fontosságára a pályakezdők esetében, (3.) részben azokat a szakterületeket térképeztük fel, ahol jelentősnek tartják a kreativitást, (4.) részben kérdeztük le, azokat a HR módszereket, amelyeket a HR szakemberek leginkább használnak a kreativitás mérésére egy új munkatárs kiválasztása során; az utolsó (5.) rész egy átfogó kutatás részeként 13 állítást tartalmazott a kreativitásról. A kérdőív megfelelő standardizálás után (pilot lekérdezéseket követően) két időpontban és formában került felvételre, az első esetben online formában zajlott a lekérdezés: a kitöltők mintegy 60%-a válaszolt így, az online lekérdezést követően pedig a Budapesti Corvinus Egyetem által 2011. márciusában megrendezett

[152] Eredeti kutatásokat lásd: Derecskei – Nagy - Zoltayné (2012a és 2012b)

Karrier Expon kerestük fel a célcsoportot (kiállítókat) és papír-ceruza kitöltés formájában, önkitöltő módszerrel illetve néhol kérdezőbiztos segítségével történt az adatfelvétel.

Jelen dolgozatban a (2.) rész első kérdését elemezzük részletesen, ez egy nyitott állításból állt *„Kérjük definiálja, Ön szerint mi a kreativitás!”*. A nyitott kérdések használata leginkább a kvalitatív kutatásokban alkalmazott (Babbie, 2001). A kérdés a kérdezetteknek lehetőséget biztosított, hogy saját szavaikkal feleljenek, spontán, azonnal reagáljanak (habár ez az online kitöltésnél nem ellenőrizhető). Nagyon fontos még a kérdés helye a kérdőívben, mi az első részben helyeztük el, hogy semmilyen befolyása ne legyen a későbbi állításoknak (habár a papír ceruza lekérdezésnél a kitöltők visszatérhettek). A nyitott kérdésekre adott válaszokat pontosan kell bevinnünk (természetesen a helyesírás ellenőrzés elengedhetetlen), majd kódolni kell. A kódok lehetőséget biztosítanak az árnyaltabb statisztikai elemzésekhez. A módszer lelke tagadhatatlanul a megfelelő kódolás lesz. A feldolgozás biztonságát növeli, ha kifejezetten erre a célra kifejlesztett számítógépes szoftvert használunk.

A tartalomelemzésről

Mivel a nyitott kérdésre adott feleletek nem standardizált válaszokon alapulnak a kapott válaszokat kvalitatív kutatással lehet kielemezni. Jelen esetben a fő célunk az volt, hogy betekintést nyerjünk abba, hogyan is értelmezi a célcsoport az általunk későbbiekben vizsgált, mért, és használt kreativitás fogalmat. A kreativitás fogalma igen összetett, sokféle nézőpont és elmélet alapján különböző definíciók születtek a szakirodalomban, amelynek részletes bemutatására az első részben került sor. A szakirodalmi áttekintés ugyanakkor nem elegendő, látnunk kell azt is mit értenek kreativitáson a megkérdezett szakemberek. Ez segít a saját munkadefiníció megfogalmazásában, a szakirodalmi eredmények rendszerezésében illetve az azzal való összevetésben is. Úgy nevezett „esetközi elemzést” végeztünk, amely során megpróbáltuk kiszűrni és rendszerezni azokat a jellemzőket, fogalmakat, amelyek a leginkább megragadják a megkérdezett HR szakemberek fejében a kreativitásról kirajzolódó képet. A kvalitatív elemzésünk során nem előzetes hipotézisekből, hanem a megfigyelésekből indultunk ki, igyekeztünk prekoncepciók nélkül, az alapoktól kiindulva keresni az összefüggéseket (Babbie, 2001).

A kvalitatív kutatások fő gerincét a kódolás adja, ami az egyes adatok osztályozása, kategorizálása. A kódok segítségével az adatok közötti mintázatokat is feltérképezhetjük. A kódolásnak két, ismertebb formája használatos. Az első, amikor a kódolás során előzetesen generált hipotézisekkel dolgozunk, melyek többnyire szakirodalmi feldolgozáson alapulnak (zárt kódolás), illetve a nyílt kódolás, amely során a válaszok értelmezése, rendszerezése a benne rejlő leggyakoribb kifejezések összegyűjtése a cél. Eredeti kutatásunk során mindkét módszert alkalmaztuk[153]. Azonban jelen esetben csak a nyílt kódolás eredményeit mutatjuk be.

A kódolás során a kutató értelmezni kényszerül a válaszokat, ez torzításhoz vezethet. Ennek kivédésére érdemes ugyanazt a szöveget egymástól függetlenül legalább két kutatónak kódolnia, majd a kódokat összevetni.[154] Mindkét esetben a jegyzetkészítés és a fogalomtérkép (segít a fogalmak közötti kapcsolatok vizsgálatában) felállítása volt az első

[153] Személyesen az automatikus kódolásért és a nyílt kódolásért feleltem, illetve én elemeztem ki az adatokat a szoftver segítségével, vagyis a zárt kódolás nem az én munkám, így annak bemutatása az eredeti kutatás keretein belül történik.

[154] Az eredeti kutatásban ez ennek megfelelően zajlott, azonban ahogyan fentebb is említettem csak a nyílt kódolást végeztem egyedül, a saját kódolásomat az automatikus kódolással összevetve tettem megbízhatóbbá.

lépés. A kódolás után ezek a kapcsolatok statisztikai módszerekkel is elemezhetőek (jelen esetben klaszteranalíziseket végeztünk, de elkészítettük egy- egy fontos kifejezés kódfáját is). Az adatok feldolgozását ma már számítógépes szoftverek segítik, jelen kutatásunkban az egyik legismertebb kvalitatív kutatást segítő alkalmazást: az NVivo 9.1[155] verzióját használtuk, így a numerikus adatok is biztos képet festenek. Az általunk használt szoftver a leíró statisztikai adatokon túl összefüggés és összehasonlító vizsgálatokra is képes, így nemcsak az egyes kódok közötti, hanem az egyes kutatók kódolása közötti összevetéseket is lehetővé teszi. A kapott eredményeket részletesen a következő fejezetben elemezzük. Fontosnak tartjuk még kiemelni, hogy a kódolási egységek az automatikus kódolás esetén szavak voltak, a nyílt kódolás során pedig teljes válaszok. Ez statisztikai elemzésnél okozhat eltérést. A kódolás és a kód segítségével készített statisztikai kimutatások célja, hogy összesűrítsük a célcsoport véleményét és megalkossuk a munkadefiníciót.

A könnyebb áttekinthetőség kedvéért az alábbi felsorolásban összegeztük a hosszú munka egyes fázisait.

A tartalomelemzés lépései:

a. adatfelvitel, adatok szűrése rendszerezése (az online kérdőív esetében csak apróbb javításokra volt szükség, a papír-ceruza kérdőív esetében a válaszokat utólag vittük be az elektronikus adatbázisba)
b. kódolás
    a. automatikus kódolás
        i. leggyakrabban használt kifejezések lekérdezése
        ii. szóösszevonások, szótő meghatározása
        iii. automatikus kódolás NVivo 9.1 segítségével
    b. Nyílt kódolás
        i. előzetes átolvasás alapján kód rendszer elkészítése: fogalomtérkép, jegyzetkészítés
        ii. kódolás Ms Excelben
        iii. kódolás NVivo 9.1 segítségével
        iv. kódolás ellenőrzése, kódtábla finomítása
c. elemzések:
    a. az egyes kódolásokra vonatkozóan (lekérdezések NVivo 9.1 segítségével)
        i. kód szótár
        ii. kód térkép (klaszter analízis)
        iii. alapstatisztikai vizsgálatok: gyakoriság, ábrák
d. A két kódolás összevetése
    a. páros összehasonlítás
e. Fő (átfedő) kódok alapján: munkadefiníció

A csoportos összehasonlításra nem került sor, ezen vizsgálat során, és a mintát (megkérdezetteket) sem bontottuk alcsoportokra (pl. nem szerint), így az adatok az értékelhető válaszok egészét jellemzik. A fenti folyamatábra bemutatja is a kutatást időbeni folyamatát, illetve a következő részek logikai felépítését is adja.

[155] Röviden az általunk használt NVivo szoftverről: a QSR International által, strukturálatlan információk rendszerezésére kifejlesztett kvalitatív kutatást segítő tartalomelemző szoftver. Az alkalmazást a kutatókon kívül az üzleti életben (pl. marketingkutatások) is egyre többen használják, így ez az egyik legelterjedtebb megoldás. Felhasználóbarát, nagyon széleskörű funkciókkal, és jól kezelhető online helppel.

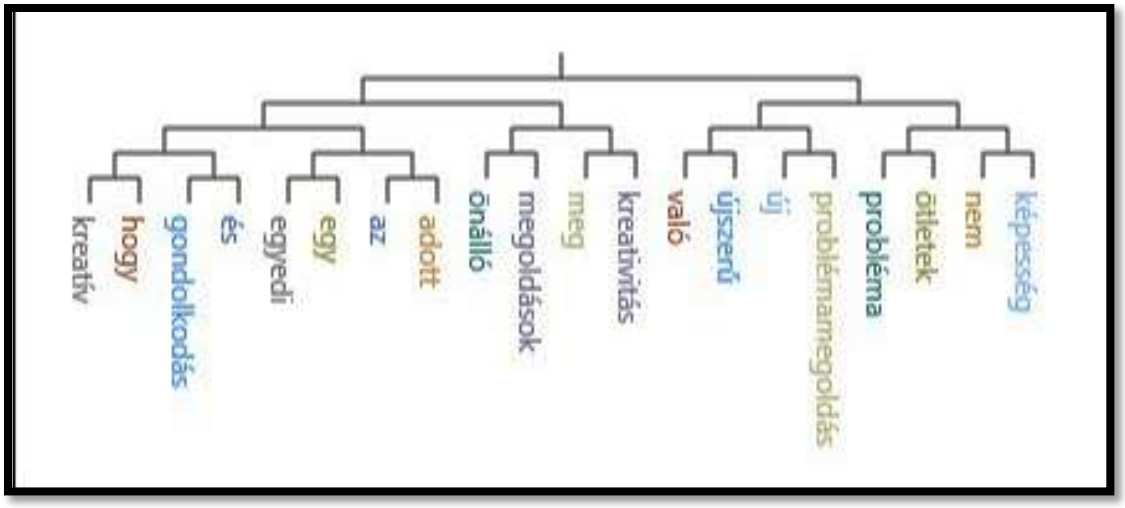
Eredmények

Automatikus kódolás

Az NVivo rendelkezik egy olyan lekérdezés funkcióval, amely során a leggyakoribb szavakra, kifejezésekre keres rá, ezeket grafikusan is ábrázolja. A leggyakrabban használt kifejezések kigyűjtése mindenképpen hasznos funkció (főleg ha csak egy kutató végzi a kódolást), mert statisztikailag is rendszerezi a megkérdezettek által használt fogalmakat. Példaként a mi kutatásunk esetében az 50 leggyakrabban előforduló (legalább 2 betűből álló) kifejezésekre a lenti felhő ábra készíthető. A betűk mérete arányos az előfordulás gyakoriságával (ezt az alkalmazást gyakran láthatjuk internetes honlapokon is).

13. ábra A megkérdezettek által leggyakrabban használt kifejezések (N=111)
Forrás: Saját szerk.esztés

Utána kiválasztottuk azokat a kifejezéseket, amelyek az általunk használt kreativitás fogalomhoz szemantikailag is kötődnek. Majd az egyes átfedések, egyezések miatt rendszereztük azokat (ebben segítségünkre lehet a klaszteranalízis is, hiszen ugyanazon fogalmak hasonló alakjai együtt járnak), így elkészíthető a válaszok automatikus kódolása. Az automatikus kódolás nagyon nagy segítség a későbbi kódolási fázisokban, hiszen ellenőrzési pontként is szolgál, hogy melyek azok a kódok, amelyek feltétlenül szükségesek.



14. ábra A 20 leggyakrabban használt, minimum 2 betűs szó dendogramja
Forrás: Saját szerk.esztés

Ebben a lépésben, lekérdeztük 100 leggyakrabban használt legalább kétbetűs kifejezést, ezeket ABC sorrendbe rendszereztük, majd azokat, amelyek esetében csak a ragozásban vagy a to.ékban voltak eltérések egységesítettük. Az így kapott lista alapján, ahol az előfordulási gyakoriság legalább 10 találati arány vagy afeletti, automatikus kódolást végeztünk. Ezek a kifejezések a következőek voltak:

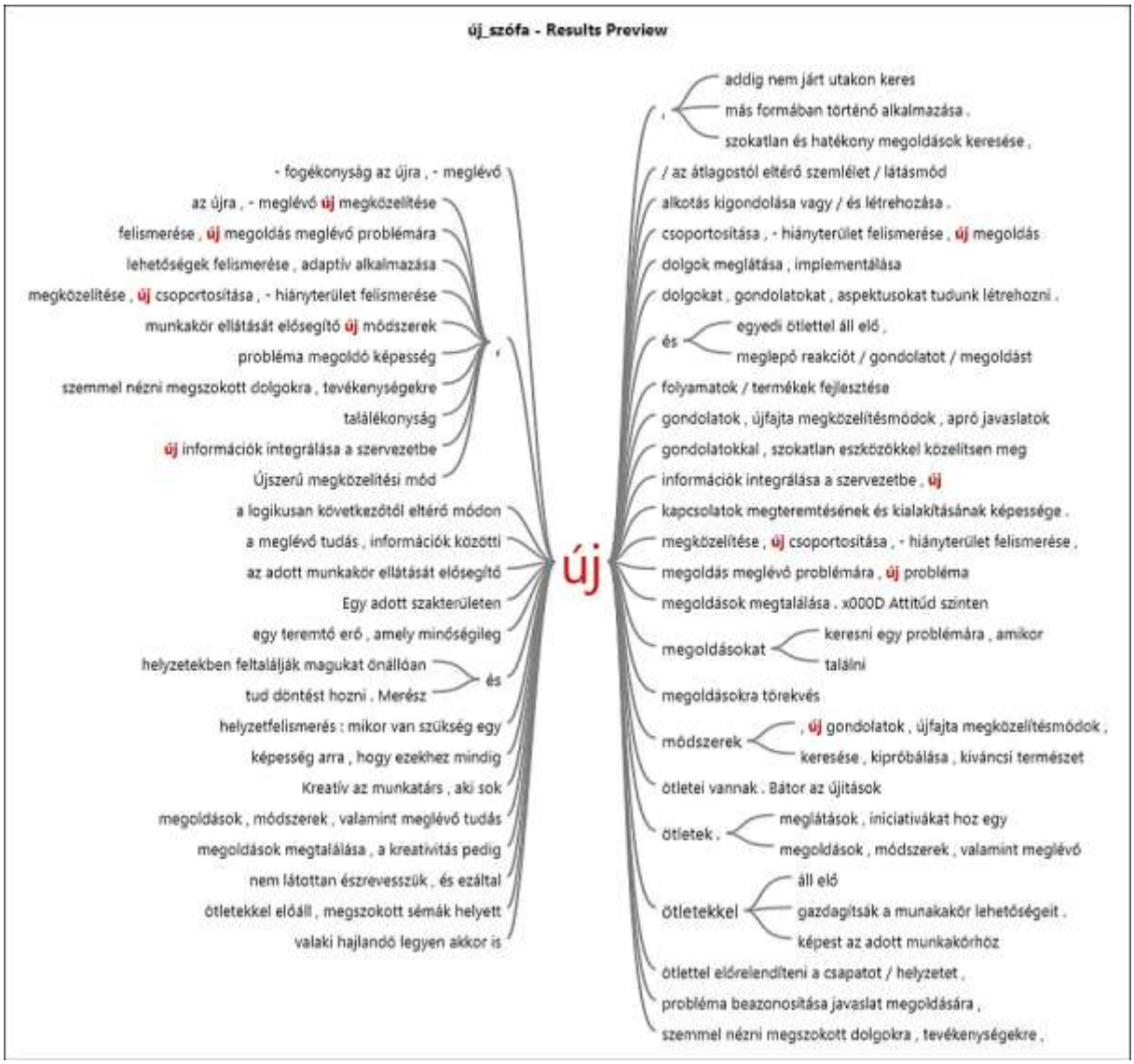
Kód neve:	**Előfordulási gyakorisága:**	**Leggyakrabban használt formái:**	**Értelmezése:** minden olyan kifejezés, ami úgy kezdődik, hogy
Nodes\\automatikus\\gondol_szk	22 darab	gondolatok, gondolkodás, gondolkodásmód, gondolkodási, gondolkodásra	gondol*
Nodes\\automatikus\\helyzet_szk	11 darab	helyzetet, helyzetben, helyzetfelismerés	helyzet*
Nodes\\automatikus\\képes_szk	26 darab	képes, képesség, képessége	képes*
Nodes\\automatikus\\megold_szk	40 darab	megoldás, megoldása, megoldási, megoldások, megoldásokat, megoldást, megoldó	megold*
Nodes\\automatikus\\önálló_szk	14 darab	önálló, önállóság	önálló*
Nodes\\automatikus\\ötlet_szk	39 darab	ötletek, ötletekkel, ötletesség	ötlet*
Nodes\\automatikus\\problém_szk	43 darab	problémákat, problémákra, problémamegoldás, problémamegoldó,	problém*

		problémára, problémát	
Nodes\\automatikus\\problémamegold_szk	15 darab	a fenti egyik részhalmazának is tekinthető: problémamegoldás, problémamegoldó	problémamegold*
Nodes\\automatikus\\új_szk	56 darab	új, újfajta, újító, újszerű	új*

7. táblázat Az automatikus kódolás során alkalmazott fogalmak és definíciójuk
Forrás: Saját szerk.esztés

Az automatikus kódolás során a szoftver csak azokra a szavakra, kifejezésekre keres rá, amelyek megfelelnek az adott lekérdezésnek és csak azokat kódolja be. Így az egyes kódok előfordulási aránya a szavak számát adja vissza, függetlenül attól mely megkérdezett válaszában szerepelt. Ezért egy válaszadó gondolata akár többször is előfordulhat egy kódban. (Például az 56. számú kitöltő válaszában „- *fogékonyság az újra,* - *meglévő új megközelítése, új csoportosítása,* - *hiányterület felismerése, új megoldás meglévő problémára, új probléma beazonosítása* + *javaslat megoldására,"* ötször is szerepel az új szó vagy annak valamilyen formája).

Mindez vizualizálható is, például a leggyakrabban használt szavakhoz kötődő kifejezések / mondatrészek szó fája ilyen szemléltető eszköz. A mi kutatásunkban a leggyakrabban használt kifejezés (ami nem kötőszó vagy névelő) az „új" volt. A szó fa segítségével láthatjuk milyen értelemben használták ezt a jelzőt és mely más szavakkal járt leginkább együtt.



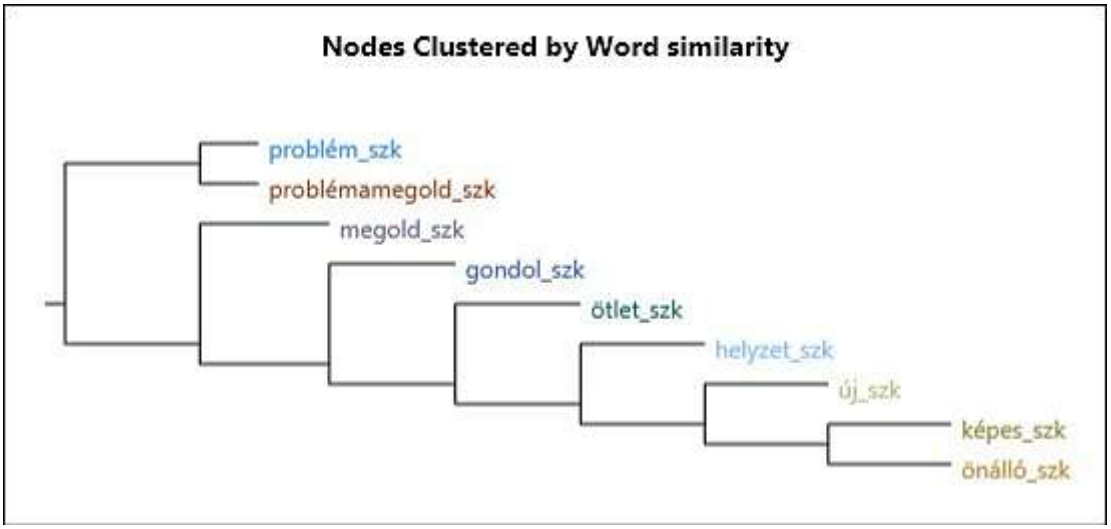
15. ábra Az új kifejezés szó fája
Forrás: Saját szerk.esztés

A kódolás eredménye:

Klaszteranalízis segítségével csoportosíthatjuk a kódokat. A változók jelen esetben a kódok lesznek, és az azok közötti kapcsolatok alapján, a kódokat egy mesterséges változóba vagy faktorba tömöríti a szoftver. A kapcsolatot a forrás szövegek (környező szavak), a kódok, vagy az attribútumok között lehet mérni. Mivel attribútumokkal nem dolgoztunk a válaszadókat nem bontottuk csoportba illetve csupán egy forrással dolgoztunk csak a kódok klaszterezésének van értelme, ez további három módon történhet. (1) Szavak alapján történő összehasonlítás során azokat a kódokat csoportosítja, amelyekben a használt kifejezések, szavak hasonlóak, többször fordulnak elő (az előforduló szavak gyakoriságát, a használt kifejezések, szavak együttjárásait vizsgálja) (2) Kódok alapján történő összehasonlítás esetén azokat a szövegrészeket vizsgálja, amelyek azonos kódokba kerültek (az egyes kódolt bekezdéseket, szövegrészeket vizsgálja, hogy melyek kerültek azonos kódba, a kódok együttjárásait vizsgálja). A kettő közötti fő különbség az irányban rejlik: az első esetben a kódolt szöveg szavaiból indul ki, a második esetben a kódolást és a kódokat veszi alapul vagyis a mesterséges kódokból indul ki. (3) Attribútumok alapján történő csoportosítás a

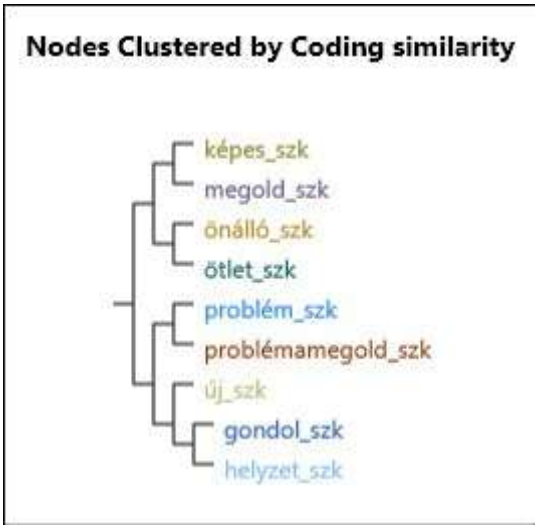
kódolandó részhez rendelt tulajdonságok alapján csoportosít, de ezzel nem dolgoztunk (a tulajdonságok együttjárását vizsgálná). Többféle statisztikai eljárással dolgozhatunk, a mi esetünkben Pearson féle korreláció segítségével számosítottuk a kapcsolat erősségét, ennek leginkább a két kódolási eljárás összehasonlításánál lesz kiemelt jelentősége. A csoportosítás szemléltethető ún. dendogram vagy faábra segítségével.

A szó alapú összehasonlítás esetén (1.): azon kódok kerülnek egy csoportba, amelyekben hasonló szavakat, kifejezéseket használtak a megkérdezettek, vagyis a kreativitást hasonló fogalmakkal írták le. Itt Pearson féle korrelációval számol a szoftver. Példának okáért egyértelmű, hogy a probléma és problémamegoldás egy csoportba került, hiszen ugyanabból a szótőből fakad, így azonos ághoz is kerül.



16. ábra Az automatikus kódolás szó alapú faktoranalízisének dendogramja
Forrás: Saját szerk.esztés

Kód alapú összehasonlítás (2.) dendogramjáról leolvashatjuk azokat az automatikus kódokat, amelyekbe azonos bekezdések kerültek. Itt a Jaccard féle koefficienst veszi figyelembe a kapcsolat erősségénél.



17. ábra Az automatikus kódolás kód alapú faktoranalízisének dendogramja
Forrás: Saját szerk.esztés

Hozzá kell tennünk, hogy ezen dendogramok automatikus kódolás esetén, inkább statisztikai érdekességek, mint hasznos információk, mert ahogyan fentebb is említettük nem bekezdéseket (megkérdezettek válaszait), hanem automatikusan szavakat kódol be a szoftver. Ezért is lesz egy végső nagy klaszter a szó alapú klaszterezés esetén és ezért sem értelmezhető a kód alapú klaszterezés, hiszen egy bekezdés (válasz) többször is hozzárendelődik egy kódhoz.

Természetesen itt leginkább numerikus adatokkal dolgozunk, sima szöveges adatbányászatot (text mining), egyszerű szűréseket alkalmaztunk ezért ez a lépés még nem számít valódi kódolásnak. Éppen a mélyebb összefüggések keresése és az értelmezés hiányzik belőle (az egyik példa erre, hogy a rokon értelmű szavak csoportját, mint a mi esetünkben az adott és a meglévő, külön kategóriaként kezeli; illetve másik példa, hogy a rövidítések miatt a probléma és problémamegoldás ugyanazon kategóriába kerültek.) Nem képes az elütéseket, helyesírási hibákat sem kezelni és figyelmen kívül hagyja azokat a fogalmakat amelyek, újdonságnak vagy eltérőnek számítanak a szakirodalomhoz képest.

Nyílt kódolás

A mélyebb összefüggések megtalálásához az ún. „nyílt kódolás módszerét” alkalmaztuk (Babbie, 2001). A teljes szöveg többszöri átolvasása után alakultak ki azok a gondolatok (kódok), amelyek a legtöbbször együtt jártak, majd ezek a kódolás során még tovább formálódtak. Ebben a fázisban a leírt szöveg értelmezése, rendszerzése történik, ugyanakkor ennek is megvan az a veszélye, hogy a kutató részrehajló, vagy félreértelmez egy-egy választ. Ennek kivédésére a kódolás három alkalommal is megtörtént. A végleges kódolás előtt a lenti fogalomtérképben rendszereztük a felmerülő gondolatokat, felfedezhető benne a korábbiakban leírt 4P csoportosítás.

Fogalomtérkép

Személyre vonatkozó elvárások (Personality):

1. A kreativitás, mint képesség, készség
    a. Látásmód, szemlélet
2. Tulajdonságok:
    a. Nyitott
    b. Flexibilitás, rugalmasság
    c. Találékony

Folyamat (Process):

A folyamatorientáció

1. Döntés előkészítés + döntéshozatal
2. Gondolkodás
3. Probléma megoldás

Milyen?

1. Gyors

Eredmény (Product):

1. Ötlet
2. Több variáció
3. Alkotás, létrehozás, teremtés
4. Innováció

Milyen?

1. Újdonság, eredeti
2. Saját, egyedi, önálló
3. Hatékony

Környezet, mire fókuszál? (Press)

1. Szakterület, szaktudás kell hozzá, adott problémára fókuszál adott helyzetben, munka során
    a. komplex, összefüggésekre
    b. információ szükséges hozzá
    c. cég specifikus

A kreativitást a szakirodalmi részben bővebben is kifejtett 4P-vel írhatjuk le, (1) megadhatóak azok a személyiség jellemzők, amelyek a kreatív embert leírják (2) a kreativitás eredménye egy (3) jól körülhatárolható, lépésekre bontható folyamat során keletkezik, amelyre nagy hatással van (4) az adott környezet. A válaszok átolvasása során széljegyzeteket (memokat) készítettünk, amely memok rendszerzésének eredménye lett a fenti fogalomtérkép. Úgy tűnik a válaszadók a kreativitást, mint egyfajta képességet, készséget írnak le, ami a megszokottól eltérő szemléleten vagy látásmódon alapul. Ezek az egyének találékonynak, nyitottnak, rugalmasnak írhatóak le. A kreativitást a gondolkodás (mentális tevékenység) egyik formájaként adták meg, divergens (több megoldású) problémamegoldásként, amely több alternatívát eredményez, de többnyire a döntéshez is elvezet. Érdekes, hogy több esetben felmerült, hogy ez egy gyors folyamat. A folyamat eredménye mindenképpen egy új, egyedi és saját ötlet, ami hatékony megoldást ad egy problémára. A megkérdezettek fontosnak tartották, hogy a kreativitás a munkára fókuszáljon, munkakörhöz is köthető legyen (az ártó kreativitás nem számít hatékonynak). Ehhez pedig a kreatív egyénnek jártasnak kell lennie a saját szakterületében, birtokában kell legyenek a szükséges információk, teljes rálátással, komplexen kell kezelnie a folyamatot.

A fogalomtérkép rendszerezi és szemlélteti a kutató széljegyzetei (memoi) alapján készült feljegyzéseit, ez adja a kódrendszer értelmezésének az alapját. A válaszok olvasása során összegeztük és rendszereztük a vizsgált fogalom leírását. Ez az elméleti összefüggés a későbbiekben faktoranalízis segítségével ellenőrizhető is. Ugyanakkor a kódrendszer kialakításához is biztos alapot képez. A fogalomtérkép alapján alkalmazott végső kódok az alábbi táblázatban foglalhatóak össze:

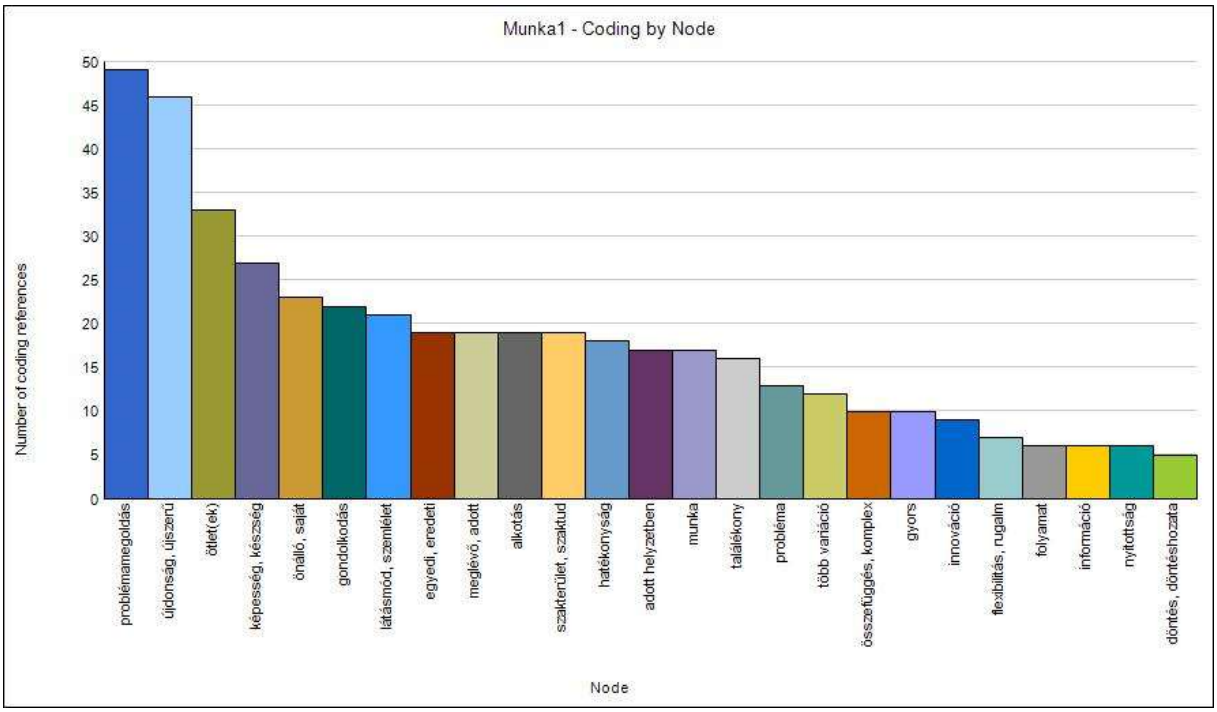
Kódolási egység	Gyakoriság	Definíció és példa
adott helyzetben	17	a kreativitásra való igény a feladat ellátása során jelentkezik, az adott problémához kötődik, a végzett feladat során a meglévő eszközökkel történik, a körülmények adottak *„Gyorsan megtalálja az általa végezett feladatokban azokat a változtatási lehetőségeket, melyek hatékonyabbá, eredményorientáltabbá teszik azt. Meg tudja fogalmazni mit miért javasol változtatni. A szervezet céljait megismerve teszi meg javaslatait.* „(4)
alkotás	19	valami újat létrehoz, alkot, teremt, megvalósít, kidolgoz *„képesség, melynek segítségével kiemelkedő, egyedi vagy különleges dolgokat hozhatunk létre „*(102)
döntés, döntéshozatal	5	döntést hoz *„Bizonyos helyzetekben való gyors és ötletes döntéshozatal."* (15)
egyedi, eredeti	19	eredeti, egyedi, különleges, a megszokottól eltérő *„eredeti ötletekkel előáll, megszokott sémák helyett új ötletekkel áll elő"* (107)
flexibilitás, rugalmasság	7	rugalmas, flexibilitás *„nyitott újszerű, rugalmas gondolkodás"* (27)
folyamat	6	folyamatban való gondolkodás, folyamat része, munkafolyamat *„…folyamatok követése, folyamatos elemzése és hatásainak vizsgálata…"* (7)
gondolkodás	22	gondolatok, gondolkodás, gondolkodási séma, kigondolás *„képesség arra, hogy ezekhez mindig új gondolatokkal, szokatlan eszközökkel közelítsen meg…"*(55)
gyors	10	gyors, hamar, azonnal *„gyors és egyedi megoldóképességű"*(30)
hatékonyság	18	hatékony, hatékonyság, eredményes, eredményorientált, ezáltal hozzájárul valamihez *„…újszerű, de hatékony megoldása"* (12)
információ	6	információ szükséges hozzá, információ felhasználása *„saját ötletek, önálló problémamegoldás a rendelkezésre álló erőforrások, információk felhasználásával*." (38)
innováció	9	megújulás, innovatív, innováció (csak magára a kifejezésre) *„innovációra, megkülönböztetésre való törekvés"* (100)
képesség, készség	27	magára a képesség, készség kifejezésre, szóösszetételben is, képes valamire *„képesség, melynek segítségével kiemelkedő, egyedi vagy különleges dolgokat hozunk létre"* (102)
látásmód, szemlélet	21	szemléletmód, látásmód, megközelítés *„Új/az átlagostól eltérő szemlélet/látásmód alkalmazása a munka/élet minden területén"* (20)
meglévő, adott	19	szükséges hozzá valamilyen kiindulás, meglévő, adott dolog vagy ilyen helyzet *„-fogékonyság az újra, -meglévő új megközelítése, új csoportosítása, -hiányterület felismerése, új megoldás meglévő problémára, új probléma beazonosítása+ javaslat megoldására"* (56)
munka	17	munkához, munkakörhöz kötődik

		„találékony, újító megoldások a feladatvégzésben/munkafolyamatokban”(65)
nyitottság	6	nyitott valamire, nyitott szem, nyitottság *„nyitottság, folyamatos megújulás…”*(95)
önálló, saját	23	önálló, saját, *„önállóság, elvonatkoztatás”*(98) *„feladatok önálló elvégzése”* (42)
összefüggés, komplex	10	egész folyamatot ismeri, komplexen látja, kezeli *„A "problémákat" komplexen, összefüggéseikben tudják kezelni. Találják meg a lehetőségek között a legjobb megoldást. Legyenek képesek az önálló gondolkodásra.*”(21)
ötlet(ek)	33	ötlet, ötletes, *„ötletgazdag gondolkodás, újító ötletek, megszokottól eltérő ötletek, esetleg különleges ötletek, ötletindító gondolatok”*(39)
probléma	13	probléma áll a középpontban *„Aktív válasz a feladatok ellátása során keletkező problémákra.* „(6)
problémamegoldás	49	magára a probléma megoldás kifejezésre, megoldása egy problémának stb. keresve *„A felmerülő váratlan, szokatlan problémák újszerű, de hatékony megoldása*”(12)
szakterület, szaktudás	19	saját területre, szakterületre fókuszál, szakterületet ismer, azon belül *„Új ötletek, meglátások, iniciativákat hoz egy olyan folyamatba amit MÁR ISMER és alkalmaz!”(*19)
találékony	16	találékony, találékonyság szükséges hozzá *„találékonyság,új megoldásokra törekvés”* (29)
több variáció	12	divergens gondolkodás, többféle megoldás, több variáció *„Minden megoldandó problémára több variációval áll elő” (2)*
újdonság, újszerű	46	új, újszerű, újdonság *„újítási képesség” (88)*

8. táblázat A nyílt kódolás során alkalmazott kódtábla
Forrás: Saját szerk.esztés

Az eredeti kódolásban benne szerepeltek még: érzelem, új terület, proaktív, önbizalom/bátorság, indoklás, változás/változtatás, de ezeket az 5 alatti válaszgyakoriság miatt kivettük. Ezek első olvasatra fontosnak tűntek, de a bekódolt válaszok gyakorisága alacsonynak bizonyult. Néhány kategóriát pedig egybevontunk, mint: döntéselőkészítés és döntéshozatal, vagy saját és az önálló, illetve az eredeti - egyedi.

A kódok gyakorisága a következő hisztogrammal szemléltethető:



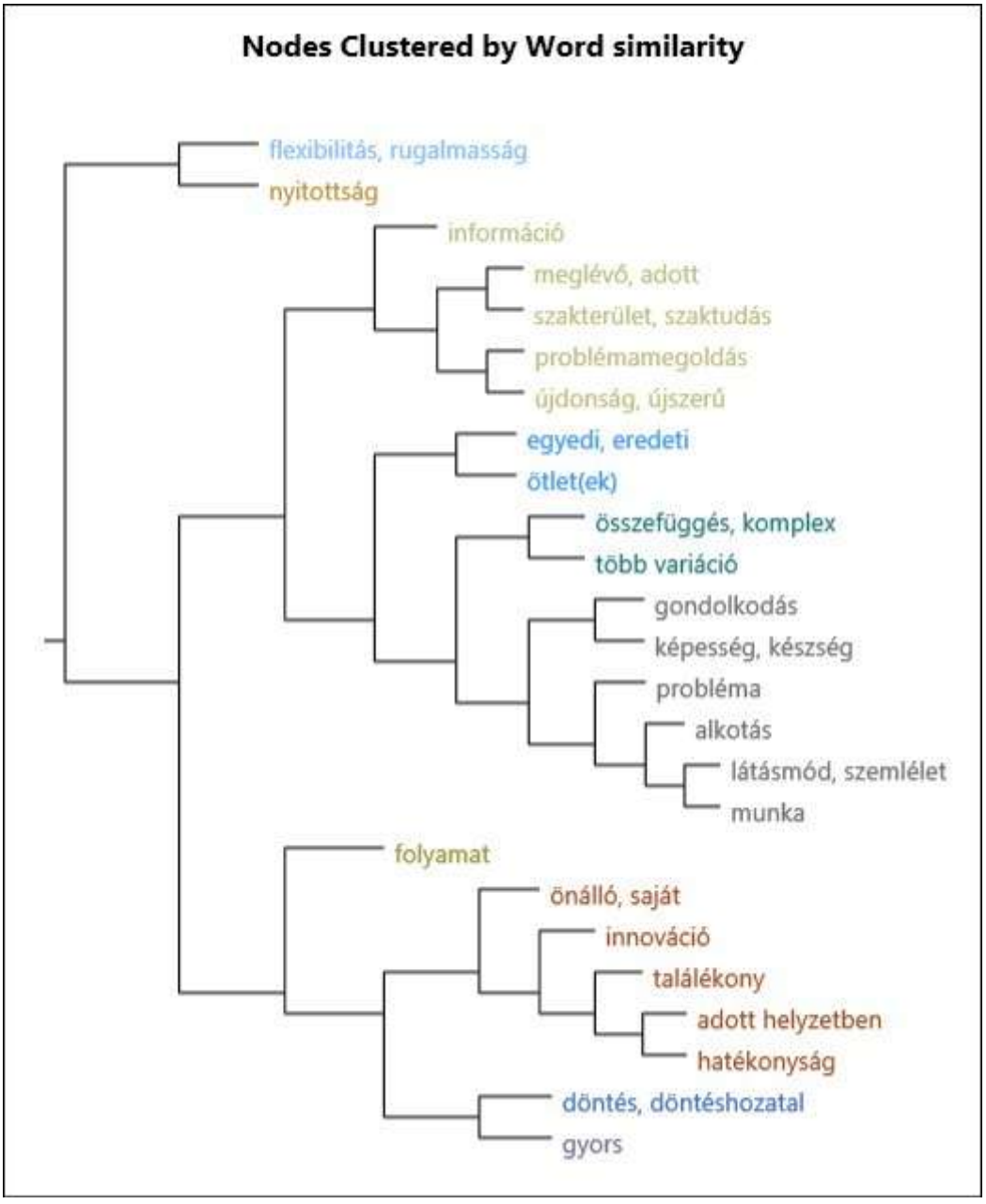
18. ábra A nyílt kódolás esetén az egyes kódegységekhez rendelt válaszok száma
Forrás: Saját szerk.esztés

A kódolásnál egy-egy válaszadó teljes válasza bekerült egy kategóriába. Természetesen hasonlóan az automatikus kódoláshoz, lehetne csak a fontos szavakat hozzárendelni egy kódhoz, de sok esetben ez lehetetlen (mert a kódolás értelmezés alapján történik). Ezért a válaszokat teljes hosszában bekódoltuk, így egy-egy válasz több kódban is szerepelt. Az egyes kódok kialakulhatnak rokon értelmű szavakból, vagy gyakran használt kifejezésekből, de akár az együttjáró gondolatokból is, ugyanakkor figyelni kell azokra a válaszokra is, amelyek vagy a szakirodalom vagy a vizsgált téma szempontjából fontosak.

A kódrendszer felállítása a kódolás folyamata alatt képlékeny, hiszen újra ás újra olvasás során változnak a kódok. A végleges kódrendszer a szöveg kódolása utána, az értelmezés során alakul ki. Ha egy-egy gondolat vagy fogalom gyakran merül fel, a kutató új kódot adhat meg. Az egységes értelmezéshez azonban szükséges a kódokat definiálni, és példákkal alátámasztani (a mi esetünkben a zárójelben szereplő számok a válaszadó sorszámát jelképezik). De a leggyakrabban előforduló kifejezéseknél nem szükséges és nem is lehetséges pontosan definiálni. A definíciók alapja a válaszadók által használt szavakból állt össze. Ez a végső kódtábla három egymást követő kódolás után alakult ki, azokat a kódokat tartalmazza, amelyek vagy nagyon gyakran fordultak elő, vagy a vizsgált fogalom szempontjából relevánsak (pl. információ) vagy a szakirodalomtól eltérőek (pl. gyors).

A kódok között természetesen vannak átfedések is és ezen együttjárásoknak a statisztikai vizsgálatokban is ki kell jönniük. Például a jelzők, tulajdonságok több főnévhez, fogalomhoz (így kategóriákhoz) is kötődhetnek. Ezek az átfedések hierarchikus kódolásban is kezelhetőek, de mi hierarchikus kódolást nem alkalmaztunk, mert a kódok között átfedés van (van közös részhalmazuk).

Ha ezeket a statisztikai együttjárásokat szeretnénk ellenőrizni a leginkább szemléletes eszközök erre ismét, az NVivo segítségével készült, dendogramok. Itt azonban a legszorosabb együttjárások Pearson féle korrelációs együtthatóját is megnéztük. Itt nem szavak, hanem bekezdések alapján vizsgáltuk az együttjárásokat és szó alapú összehasonlítást alkalmaztuk, vagyis azt számszerűsíti, hogy mely kódokban jártak együtt gyakran hasonló szavak.



19. ábra A nyílt kódolás szavak gyakorisága alapján készült faktoranalízisének dendogramja
Forrás: Saját szerk.esztés

Ha azt szeretnénk megnézni, hogy mely kódokban használtak azonos szavakat a megkérdezettek, akkor látható, hogy

- a rugalmasság (flexibilitás) és nyitottság együttjár, ezek adják a kreatív személy tulajdonságait
- szükséges hozzá a szakterületről meglévő információ, tudás

- a problémamegoldás során eredeti, egyedi és új ötletek születnek, általában több variáció is
- ez egy gyors döntéshozatali folyamatként írható le, amely az adott helyzetben elvezet önálló saját és hatékony innovációhoz.

Az ábra visszaigazolja a kódolás során készített fogalomtérképet, vagyis a vizsgált jelenségek között feltételezett logikai kapcsolatok faktoranalízissel is beigazolódtak.

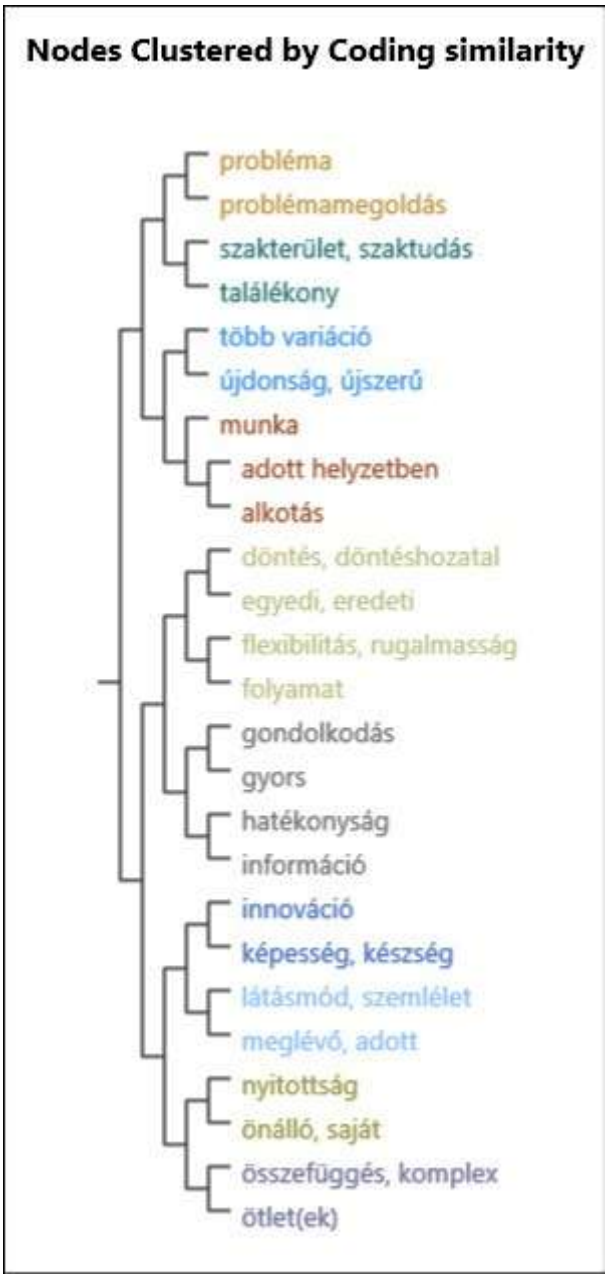
A legerősebb Pearson féle korrelációk (r = 0,8 feletti) a következő kódok között mutatkoztak:

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
Nodes\\Anita\\munka	Nodes\\Anita\\látásmód, szemlélet	0,852677
Nodes\\Anita\\szakterület, szaktudás	Nodes\\Anita\\meglévő, adott	0,848662
Nodes\\Anita\\újdonság, újszerű	Nodes\\Anita\\problémamegoldás	0,841306
Nodes\\Anita\\látásmód, szemlélet	Nodes\\Anita\\alkotás	0,833028
Nodes\\Anita\\újdonság, újszerű	Nodes\\Anita\\látásmód, szemlélet	0,832025
Nodes\\Anita\\munka	Nodes\\Anita\\alkotás	0,824591
Nodes\\Anita\\munka	Nodes\\Anita\\hatékonyság	0,804138
Nodes\\Anita\\képesség, készség	Nodes\\Anita\\alkotás	0,790618

9. táblázat A kódok szavak gyakorisága alapján történő együttjárásai
Forrás: Saját szerk.esztés

Vagyis a munka és látásmód kategóriákban hasonló szavak szerepelnek, vagy a szakterület, szaktudás kategóriában fordult elő leggyakrabban a meglévő, adott kifejezés.

Ha azt vizsgáljuk, hogy mely kódok között van átfedés (nem a kódolt szavak gyakorisága alapján, hanem az alapján, hogy egy-egy válasz mely kódegységekbe került be), ennek eredménye az alábbi dendogramról olvasható le:



20. ábra A nyílt kódolás kód alapú faktoranalízisének dendogramja
Forrás: Saját szerk.esztés

Itt inkább az egyes részhalmazok olvashatóak le (a kódegységek egymáshoz való viszonya), ez alapján elkészíthető lenne a hierarchikus kódolás, de a 4P itt is elhatárolható. Ennél a módszernél nem Pearson féle korrelációt számol, hanem Jaccard féle koefficienst, ami kevésbé érzékeny (értéke 1 vagy 0) így ennek tanulmányozásától eltekintünk.

Ez alapján a fenti fogalomtérkép szerint hierarchizált kódrendszert is generalizálhatunk, amelynek segítségével (1) finomíthatjuk a kódrendszert (2) ellenőrizhetjük a fenti elmélet fogalomtérképet összevetve a klaszteranalízissel. A hierarchizált kódrendszerben fő (vagy szülő) kódoknak bevezethettük a szakirodalmi 4P besorolás, ami már e fenti fogalmi térképben is kirajzolódott. Így az induktív és a deduktív módszertan keveredett, hiszen a szövegből kirajzolódó gondolatokat szakirodalmi besorolással párosítottuk.

Személyre vonatkozó elvárások (Personality):

- flexibilitás, rugalmasság
- képesség, készség
- látásmód, szemlélet
- nyitottság
- találékony

Folyamat (Process):

- döntés, döntéshozatal
- folyamat
- gondolkodás
- gyors
- problémamegoldás

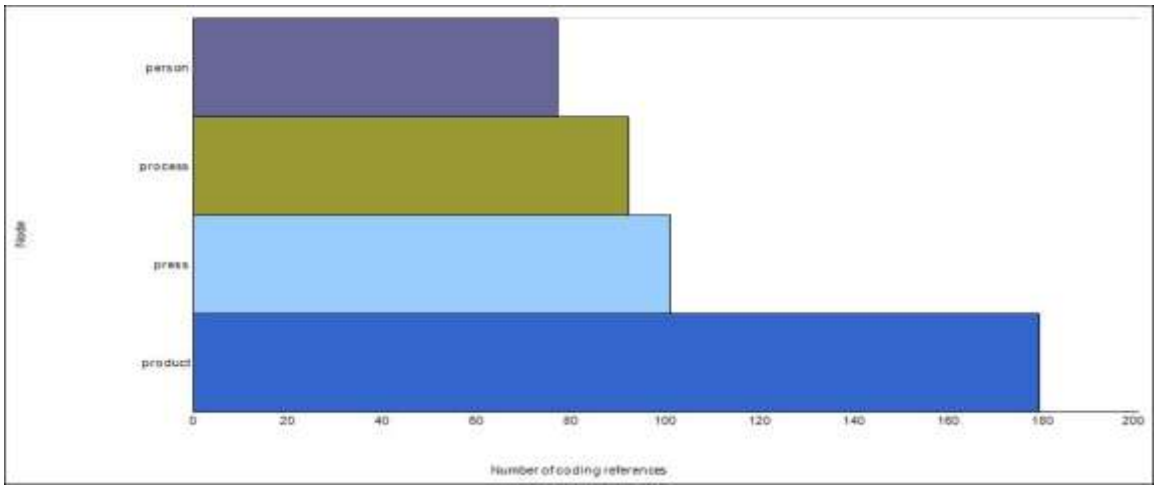
Eredmény (Product):

- alkotás
- egyedi, eredeti
- hatékonyság
- innováció
- önálló, saját
- ötlet
- több variáció
- újdonság, újszerű

Környezet, mire fókuszál? (Press)

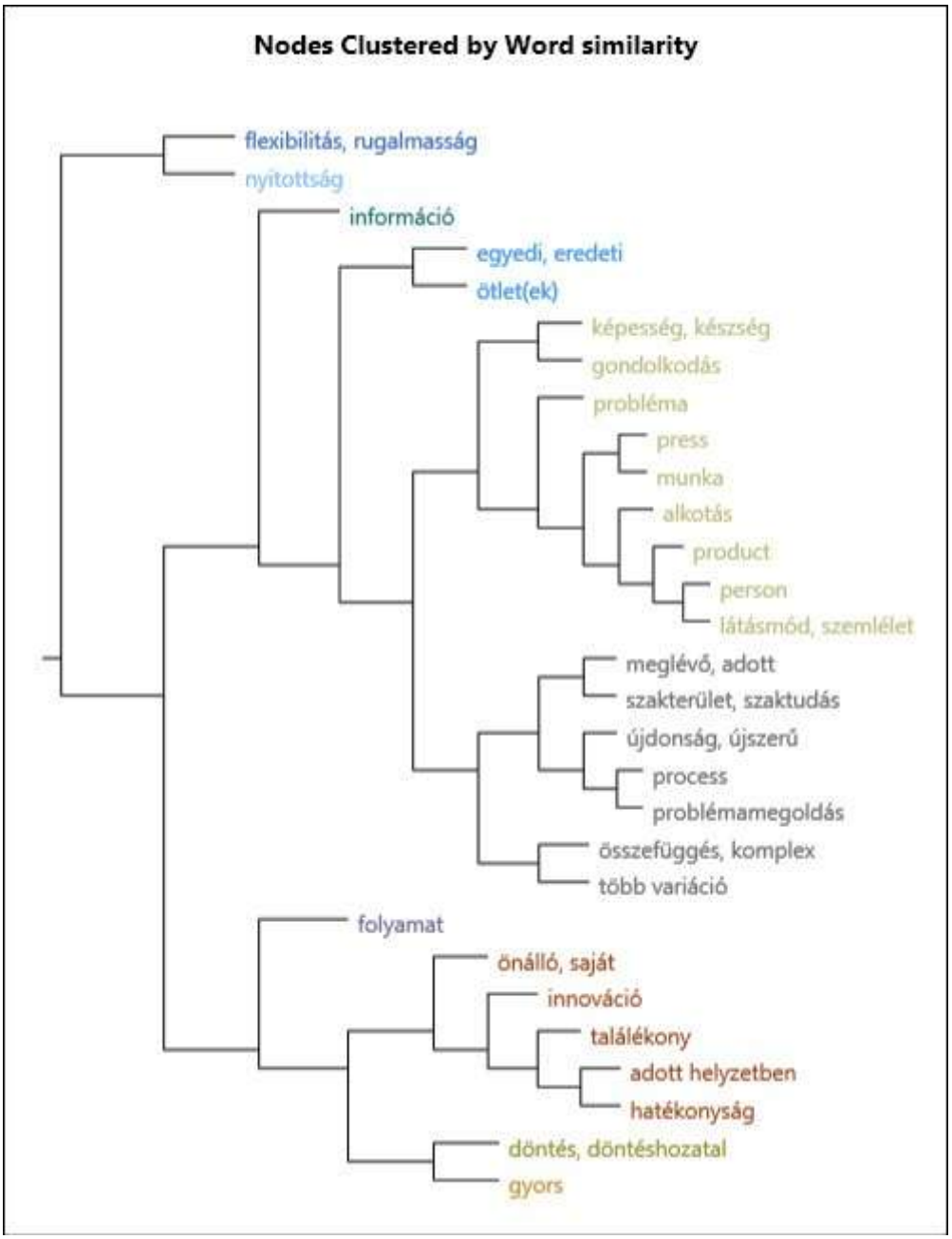
- adott helyzetben
- információ
- meglévő, adott
- munka
- összefüggés, komplex
- probléma
- szakterület, szaktudás

A leggyakrabban említett főkategória az eredmények (product), a válaszok ebben a kategóriában a leggyakoribbak. De természetesen ez abból is fakad, hogy itt a legnagyobb az alkódok gyakorisága (száma) is.



21. ábra A hierarchizált fő kódokba sorolt válaszok száma
Forrás: Saját szerk.esztés

Ha így vizsgáljuk az együttjárásokat a következő kapcsolatokat láthatjuk:



22. ábra A hierarchizált kódok szó alapú klaszterezése
Forrás: Saját szerk.esztés

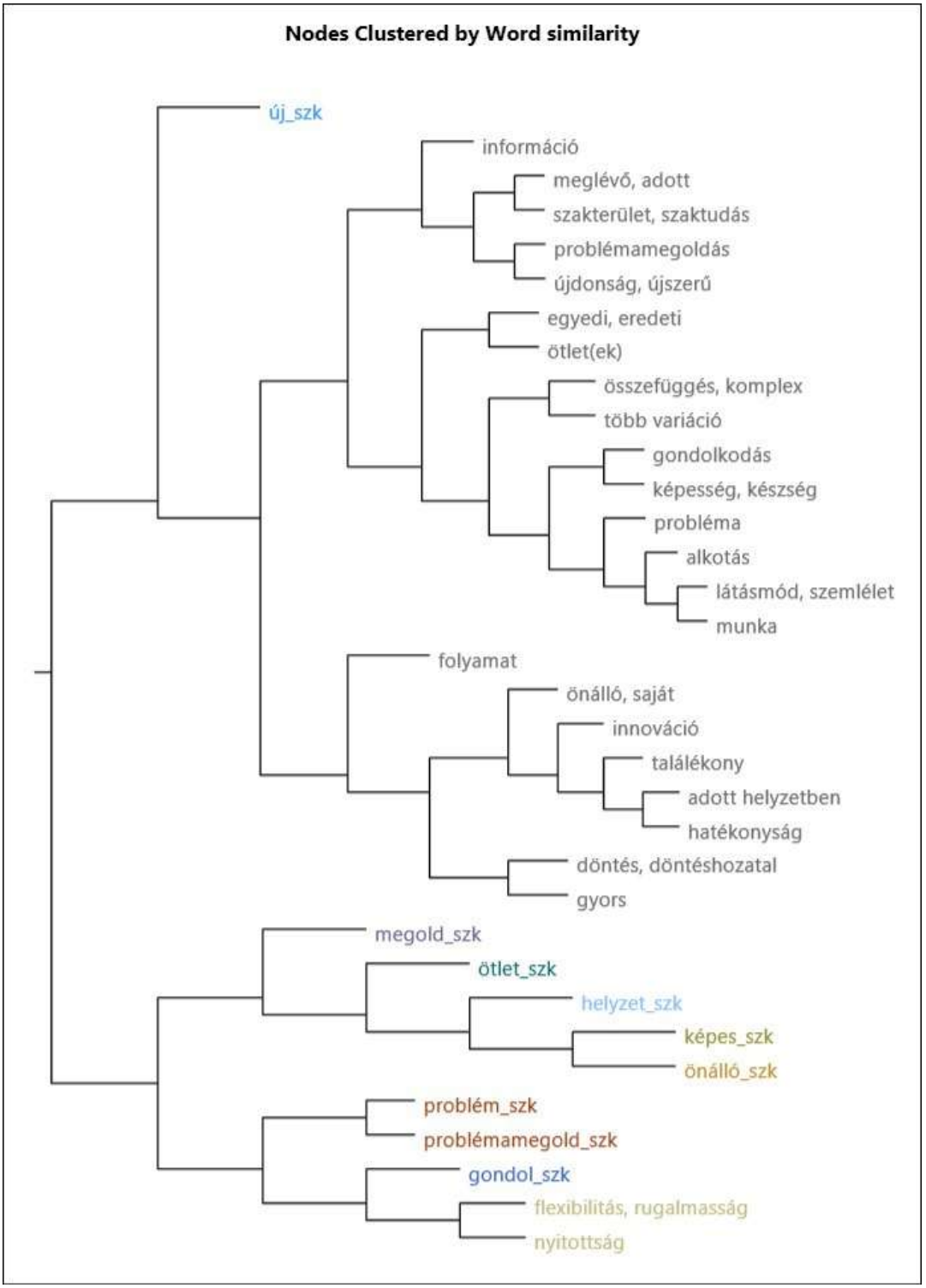
Így látható, de ezt igazolja majd a statisztikai mutatószám is, hogy a problémamegoldás egyértelműen folyamat (process) kategória, a látásmód, szemlélet egyéni személyiségjellemző képesség, a környezet leginkább a kreatív munka során, az adott szakterülethez kötődően jelentős a megkérdezettek szerint, vagyis a munka során felmerülő helyzetben számítják a kreativitást, az eredmény pedig valami új alkotása.

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
Nodes\\Anita_hierarchia\\process\problémamegoldás	Nodes\\Anita_hierarchia\\process	0,921958
Nodes\\Anita_hierarchia\\person\látásmód, szemlélet	Nodes\\Anita_hierarchia\\person	0,909825
Nodes\\Anita_hierarchia\\product	Nodes\\Anita_hierarchia\\process	0,90438
Nodes\\Anita_hierarchia\\product	Nodes\\Anita_hierarchia\\person	0,90381
Nodes\\Anita_hierarchia\\press\munka	Nodes\\Anita_hierarchia\\press	0,902122
Nodes\\Anita_hierarchia\\press\szakterület, szaktudás	Nodes\\Anita_hierarchia\\press	0,895336
Nodes\\Anita_hierarchia\\person\képesség, készség	Nodes\\Anita_hierarchia\\person	0,890669
Nodes\\Anita_hierarchia\\product	Nodes\\Anita_hierarchia\\press	0,883959
Nodes\\Anita_hierarchia\\product	Nodes\\Anita_hierarchia\\person\látásmód, szemlélet	0,880464
Nodes\\Anita_hierarchia\\press	Nodes\\Anita_hierarchia\\person\látásmód, szemlélet	0,87713
Nodes\\Anita_hierarchia\\product\újdonság, újszerű	Nodes\\Anita_hierarchia\\product	0,872364
Nodes\\Anita_hierarchia\\product\újdonság, újszerű	Nodes\\Anita_hierarchia\\process	0,866578
Nodes\\Anita_hierarchia\\press	Nodes\\Anita_hierarchia\\person	0,856512
Nodes\\Anita_hierarchia\\press\meglévő, adott	Nodes\\Anita_hierarchia\\press	0,853679
Nodes\\Anita_hierarchia\\product\alkotás	Nodes\\Anita_hierarchia\\person	0,853305
Nodes\\Anita_hierarchia\\press\munka	Nodes\\Anita_hierarchia\\person\látásmód, szemlélet	0,852677
Nodes\\Anita_hierarchia\\process\gondolkodás	Nodes\\Anita_hierarchia\\process	0,85229
Nodes\\Anita_hierarchia\\press\szakterület, szaktudás	Nodes\\Anita_hierarchia\\press\meglévő, adott	0,848662
Nodes\\Anita_hierarchia\\product\újdonság, újszerű	Nodes\\Anita_hierarchia\\process\problémamegoldás	0,841306
Nodes\\Anita_hierarchia\\press\munka	Nodes\\Anita_hierarchia\\person	0,834559
Nodes\\Anita_hierarchia\\product\alkotás	Nodes\\Anita_hierarchia\\person\látásmód, szemlélet	0,833028
Nodes\\Anita_hierarchia\\product\alkotás	Nodes\\Anita_hierarchia\\product	0,832844
Nodes\\Anita_hierarchia\\product\újdonság, újszerű	Nodes\\Anita_hierarchia\\person\látásmód, szemlélet	0,832025
Nodes\\Anita_hierarchia\\product	Nodes\\Anita_hierarchia\\press\munka	0,831036
Nodes\\Anita_hierarchia\\product\újdonság, újszerű	Nodes\\Anita_hierarchia\\press	0,829612
Nodes\\Anita_hierarchia\\product	Nodes\\Anita_hierarchia\\process\problémamegoldás	0,828486
Nodes\\Anita_hierarchia\\process	Nodes\\Anita_hierarchia\\person	0,827411
Nodes\\Anita_hierarchia\\product\alkotás	Nodes\\Anita_hierarchia\\press\munka	0,824591
Nodes\\Anita_hierarchia\\press	Nodes\\Anita_hierarchia\\process	0,819753
Nodes\\Anita_hierarchia\\product\alkotás	Nodes\\Anita_hierarchia\\press	0,816525
Nodes\\Anita_hierarchia\\product\hatékonyság	Nodes\\Anita_hierarchia\\product	0,812328
Nodes\\Anita_hierarchia\\product\hatékonyság	Nodes\\Anita_hierarchia\\press\munka	0,804138

10. táblázat A hierarchizált kódok szó alapú együttjárásának Pearson féle korrelációja
Forrás: Saját szerk.esztés

A két kódolás összevetése

Az eredmények összevethetőek a fentebb bemutatott automatikus kódolással is. Klaszteranalízis során csak szó alapú klaszterezést végeztünk, hiszen az automatikus kódegységekben csak szavak szerepelnek és ennek alapja a Pearson féle korreláció, ami pontosabban leírja a kódok közötti korrelációt.



23. ábra Az automatikus és a nyílt kódolás dendogramja szó alapú klaszterezés alapján
Forrás: Saját szerk.esztés

A két kódolási rendszer különválik, más faktorokba kerül, ami magyarázható azzal, hogy az automatikus kódolásnál csak adott szavak, a nyílt kódolásnál teljes válaszok kerültek az adott kódhoz.

A kapcsolatokat Pearson féle korrelációval vizsgálva sehol sem mutatható ki igazán szoros együttmozgás. Ha a két kódolásról kereszttáblát készítünk, akkor jobban kivehetőek az együttjárások. Ugyanis az automatikus kódolásban a leggyakrabban használt kifejezések és a legnagyobb gyakoriságú nyílt kódok kapcsolata válik így láthatóvá, illetve ahol szó szerint az adott kifejezésre kerestünk ott is szorosabb lesz a kapcsolat.

	A : gondol_szk	B : helyzet_szk	C : képes_szk	D : megold_szk	E : önálló_szk	F : ötlet_szk	G : problém_szk	H : problémamegold_szk	I : új_szk
1 : adott helyzetben	3	**8**	5	4	2	8	12	4	10
2 : alkotás	2	1	6	10	2	3	9	2	13
3 : döntés, döntéshozatal	0	2	0	1	1	3	2	1	2
4 : egyedi, eredeti	4	0	4	5	1	7	3	1	6
5 : flexibilitás, rugalmasság	3	1	3	0	0	2	2	2	4
6 : folyamat	1	1	1	0	0	3	4	4	1
7 : gondolkodás	**22**	2	10	10	4	9	9	3	14
8 : gyors	1	4	0	2	0	6	4	3	6
9 : hatékonyság	4	7	4	4	3	9	9	2	11
10 : információ	0	0	2	6	1	2	3	2	6
11 : innováció	0	1	3	2	2	3	8	2	2
12 : képesség, készség	9	3	**24**	15	5	6	18	5	13
13 : látásmód, szemlélet	7	5	6	13	1	5	11	4	21
14 : meglévő, adott	3	0	7	14	2	10	10	4	21
15 : munka	2	3	5	7	2	5	10	2	15
16 : nyitottság	3	3	0	2	1	4	3	2	3
17 : önálló, saját	9	4	9	8	**14**	9	17	4	1
18 : összefüggés, komplex	5	1	6	4	2	4	5	3	4
19 : ötlet(ek)	6	5	5	9	5	**39**	14	7	15
20 : probléma	2	1	6	12	2	3	17	0	9
21 : problémamegoldás	11	4	16	**40**	8	18	**38**	**15**	32
22 : szakterület, szaktudás	3	0	7	11	2	8	9	3	16
23 : találékony	2	4	3	6	2	5	8	2	6
24 : több variáció	4	3	4	8	1	11	7	2	8
25 : újdonság, újszerű	11	5	13	28	1	17	18	5	**55**

11. táblázat Az automatikus és a nyílt kódolás együttjárása kereszttáblában
Forrás: Saját szerk.esztés

Látható, hogy az automatikus kódok (vagyis a leggyakrabban használt kifejezések) és a legnagyobb gyakoriságú nyílt kódok együttjárása szoros, illetve ahol szó szerint az adott kifejezésre kerestünk ott is szoros a kapcsolat.

A fentiek is rámutatnak arra, hogy az automatikus kódolás ugyan segít elindulni, de nem helyettesíti a kutató értelmező olvasását. A nyílt kódolás folyamata során az egyik legfontosabb tapasztalatunk az volt, hogy milyen képlékeny is ez a folyamat többszöri átolvasásnál is kiegészülnek, alakulnak a kódok. Köszönhető ez az alapozott elmélet

módszerének, itt ugyanis induktív módon a konkrét válaszokból és nem pedig előzetes hipotézisekből indultunk ki.

A hierarchizált kódrendszer összevetése az automatikussal:

	1 : gondol_szk	2 : helyzet_szk	3 : képes_szk	4 : megold_szk	5 : önálló_szk	6 : ötlet_szk	7 : problém_szk	8 : problémamegold_szk	9 : új_szk
A : person	15	9	26	27	8	16	27	10	34
B : flexibilitás, rugalmasság	3	1	3	0	0	2	2	2	4
C : képesség, készség	9	3	**24**	15	5	6	18	5	13
D : látásmód, szemlélet	7	5	6	13	1	5	11	4	21
E : nyitottság	3	3	0	2	1	4	3	2	3
F : találékony	2	4	3	6	2	5	8	2	6
G : press	9	10	13	22	7	20	28	9	34
H : adott helyzetben	3	**8**	5	4	2	8	12	4	10
I : információ	0	0	2	6	1	2	3	2	6
J : meglévő, adott	3	0	7	14	2	10	10	4	21
K : munka	2	3	5	7	2	5	10	2	15
L : összefüggés, komplex	5	1	6	4	2	4	5	3	4
M : probléma	2	1	6	12	2	3	17	0	9
N : szakterület, szaktudás	3	0	7	11	2	8	9	3	16
O : process	22	8	20	40	9	28	38	15	44
P : döntés, döntéshozatal	0	2	0	1	1	3	2	1	2
Q : folyamat	1	1	1	0	0	3	4	4	1
R : gondolkodás	**22**	2	10	10	4	9	9	3	14
S : gyors	1	4	0	2	0	6	4	3	6
T : problémamegoldás	11	4	16	**40**	8	18	**38**	**15**	32
U : product	22	10	26	39	14	39	40	13	56
V : alkotás	2	1	6	10	2	3	9	2	13
W : egyedi, eredeti	7	0	5	8	1	12	4	1	10
X : hatékonyság	4	7	4	4	3	9	9	2	11
Y : innováció	0	1	3	2	2	3	8	2	2
Z : önálló, saját	9	4	9	8	**14**	9	17	4	1
AA : ötlet(ek)	6	5	5	9	5	**39**	14	7	15
AB : több variáció	4	3	4	8	1	11	7	2	8
AC : újdonság, újszerű	11	5	13	28	1	17	18	5	**55**

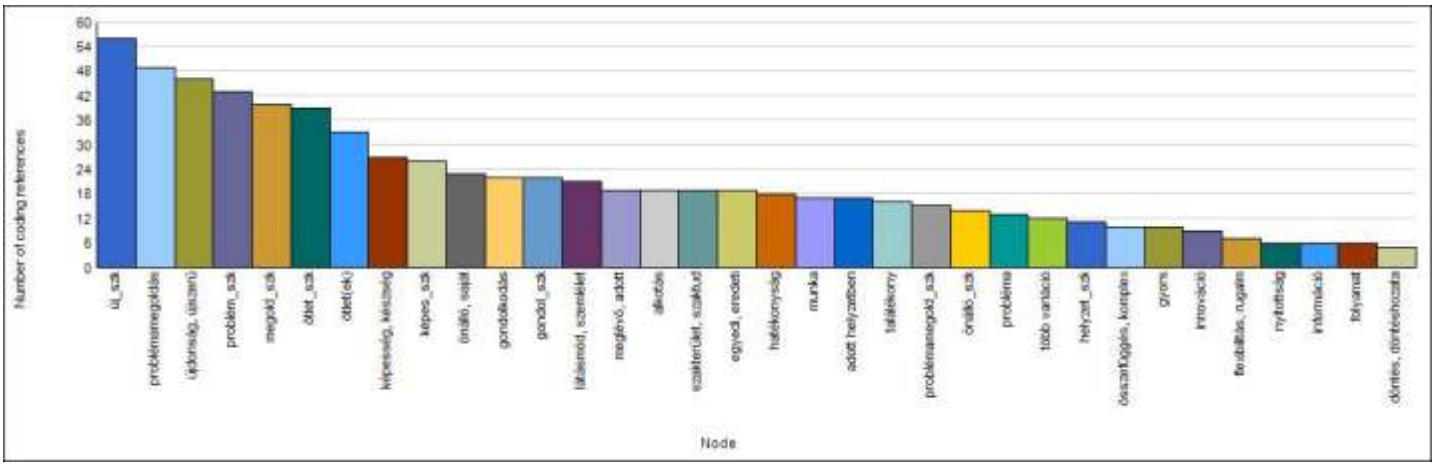
12. táblázat A hierarchizált nyílt kódolás és automatikus kódolás együttjárásainak kereszttáblája
Forrás: Saját szerk.esztés

A harmadik kódolási módszernél ezzel ellentétesen ún. zárt kódolással dolgoztunk, vagyis a szakirodalomra alapozva fogalmaztuk meg a kódokat és ehhez rendeltük a válaszokat. Ezzel párhuzamosan a generalizált kódegységeket is teszteltünk, vagyis a vizsgálatot folytató másik

kutató a szakirodalmi rendszerezés után felállított egy kódrendszert és ez alapján kódolta a szöveget, itt az elméletből következtek a kódok.[156]

A két független kódolás eredményeinek összevetése nagyon fontos lépés, hiszen a legfontosabb átfedések adják majd annak az általánosított válasznak a vázát, amelyet a HRsek adtak arra a kérdésre, hogy ők mit tekintenek kreativitásnak.

Azok a kódok, amelyek mindkét esetben szerepeltek nagyon szoros korrelációt is adtak. Ezek voltak: az új, az ötlet, a problémamegoldás, a gondolkodás, a folyamat, az eredeti, a nyitott, a rugalmas, az alkot, az információ és a képesség kódok. Egyébként ezek voltak a leggyakrabban használt kifejezések is, és adták az automatikus kódok nagy részét is. Az automatikus kódokban ezek közül szerepelt: a gondol, a képes, az önálló, az ötlet, a problémamegoldás és az új szótövek. Így ezeknek a kifejezéseknek mindenképpen kell szerepelniük a munkadefinícióban.



24. ábra A kutatásban használt kódok gyakorisága
Forrás: Saját szerk.esztés

Nem szabad szem elől tévesztenünk a fő kérdést, amelyre a kutatásunk során fókuszáltunk: hogyan definiálják az általunk megkérdezett szakemberek a kreativitást. A kódok gyakorisága (hisztogramok) rámutatott azokra a kifejezésekre, amelyeknek szerepelni kell a munkadefinícióban. A faktoranalízis (dendogramok) pedig azt segíti, hogy lássuk mely kifejezések (pl. jelzők) mely más kifejezésekkel állnak kapcsolatban.

Konklúziók

A kapott közel 100 választ igyekeztünk tudományosan összegezni és megvizsgálni, ehhez statisztikai módszereket rendeltünk, és jelen esetben kétféle (de az eredeti kutatásban háromféle) kódolási rendszert vezettünk be, vagyis két különböző szempontból elemeztük a kérdésre adott válaszokat. Azonban a fő cél mégis az volt, hogy a fentiek alapján megadjunk egy olyan kreativitás definíciót, ami a megkérdezettek válaszaiból rajzolódik ki.

Első lépésként összegeztük melyek azok a legfontosabb jellemzők, amelyek kirajzolódtak az elemzés során:

- vannak olyan kifejezések, amelyek mindegyik kódolásban szerepeltek, ezeket használták a leggyakrabban a megkérdezettek. Ezek voltak a gondol, a képes, az önálló, az ötlet, a problémamegoldás és az új.

[156] Ennek bemutatása: Derecskei-Nagy-Zoltayné (2012a)

– ezeket kiegészítik a nyílt (induktív, szövegértelmezésén, tartalomelemzésén alapuló) technikával készített kódok. A két kódolásban több átfedés is van.

A kifejezések kapcsolata az alábbiakban összegezhető:

– a kreativitás során a problémát komplexen, összefüggéseiben kell látni
– ehhez az információkat szintetizálni kell,
– erre a problémára több megoldás (divergens) is hozható
– szükséges hozzá némi bátorság, önbizalom, misztikum, képzelőerő is
– az eredménye az adott szempontból kell, hogy hasznos, hatékony legyen
– többnyire munkához, szakterülethez (intelligenciához) kötött
– nyitottság, rugalmasság kell hozzá
– ami elvezethet egy új felfedezéshez, innovációhoz.

A fentiek alapján állt össze az a kreativitás munkadefinícója, amely tükrözi a megkérdezettek sűrített válaszait:

A kreativitás olyan **képesség**, amelynek eredménye a felmerülő **problémákra** önállóan hozott egyedi**, új ötlet** vagy ötletek.

Összefoglalva megadható egy munkadefiníció, amellyel a későbbiekben is dolgozunk, természetesen ez a definíció nem tekinthető tökéletesnek, de igyekeztük szem előtt tartani, hogy (1) árnyalni fogják a legerősebb szakirodalmi definíciók és (2) a fókuszcsoportos beszélgetés kvantitatív kutatás eredményei.

A kapott empirikus eredményeket összevetve az első fejezetben leírt szakirodalmi eredményekkel elmondható, hogy a gyakorlati szakemberek kreativitás fogalma: (1) a kis c szintjén értelmezhető (ahogyan a szervezeti kreativitásban is megjelenik) (2) munkaterülethez köthető (szervezeti szinten értelmezett) így (3) szorosan kötődik az innováció fogalmához és (4) a válaszokból kirajzolódik a kreativitás 4 P-je (5) és szakaszai (6) szükséges hozzá előzetes tudás.

Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a munkadefiníciót a válaszokban szereplő kifejezésekből illetve a megkérdezettek által használt fogalmakból építettük fel. Hiszen a kreativitás többnek is tekinthető, mint képesség (igaz az eredeti Sternberg-Lubart definíció is így adja meg). A definíció redundáns, ha gondolkodást és a problémamegoldást azonos jelentésű kifejezésekként kezeljük a würzburgi iskola eredményei nyomán. Mivel azonban a megkérdezett minta válaszaiban ez különválik, mi is részhalmazként kezeljük a két fogalmat illetve mi is úgy gondoljuk a gondolkodás más, mint a problémamegoldás. Eysenck és Keane (1997) a gondolkodás egyik típusának tartja a problémamegoldást, a következtetés és a döntéshozatal mellett, persze ez a három folyamat sokszor keveredik, de mégis a gondolkodás *részhalmaza* a problémamegoldás. A gondolkodás egyik eleme központi a tudatosság, igaz nem vagyunk tudatában minden gondolkodási folyamatunknak (process), de a végtermékével (product) mindenképpen (vagyis a problémamegoldás mint folyamat lehet tudattalan is).

III. Ami a második fejezetből kimaradt - A szervezeti kreativitás további modelljei

A most következő teóriák tényleg csak a teljesség kedvéért szerepelnek, nem hagyhatjuk ki őket, mert vizsgálatuk tárgya megegyezik a miénkkel, mivel azonban ugyanazon alapokból építkeznek csak azokat a tudnivalókat mutatjuk itt be, amelyek a mi kutatásunk szempontjából relevánsak.

Sternberg, Kaufman és Petz (2003a és 2003b) az innováció nyolcféle típusát különíti el, mindhez különböző vezetési stílust rendelve, vagyis itt a kreatív kimenethez igazodnak a folyamatok, amelyeket a környezet befolyásol. Agars (2008) és munkatársai ezt a modellt látják a jövőben kutatások alapjának, mert ez a leginkább többrétű. Szerintünk a modell inkább fókuszál a vezetésre, mint a szervezeti kreativitásra, ezért tárgyalása az egyes kreativitást befolyásoló faktorok részletes elemzésénél történik majd.

Nagyon kreatívan a kreativitást akadályozó tényezőket vizsgálja [157] Jones (1993) tanulmánya. A szakirodalmi összegzések alapján épít fel egy folyamatmodellt. Mi a tanulmányban megadott 14 kreativitást blokkoló tényezőt öt fő csoportba soroljuk és ezt egészítjük ki. (1) Perceptuális blokkok, ezek lehetnek az egyén mentális akadályai, de jöhetnek a környezetből is, ha az egyén nem jut megfelelő információhoz vagy nem megfelelően prezentált a probléma (2) intellektuális és kifejezési blokkok, ezek is fakadhatnak az egyén tudásbeli hiányosságából, de a környezet befogadóképességének a hiányából is (3) érzelmi blokkok, mint félelem az egyén részéről vagy a környezetből jövő féltékenység, irigység (4) kulturális és környezeti blokkok, ide politikai szociális jellemzők tartoznak, mint például a szokások (5) erőforráshiány, ami lehet akár idő, pénz, technológia egyéb például nyersanyag vagy információ hiány is. Amint látható az egyes blokkok között nagy az átfedés és forrásuk nem tisztázott, eredhetnek mind a környezetből, mind pedig annak tagjából az egyénből is. Amiben újat hoz az előzőekhez képest, hogy beépíti a kreativitás 4P szemléletét. A cikk befejezésében a szerző kiemeli, hogy a kreativitást gátló szervezeti tényezők feltérképezése kell a jövő kutatási iránya legyen, így az egyéni és csoportos képességek bátorítása könnyebben hozzásegít bennünket a szervezeti célok megvalósulásához. Ennek tanulmányozására egy összetett szemléletet javasol, amelyben mind a 4 P-nek szerepelnie kell. Az így nyert tudományos eredmények a jövőben be fognak épülni a gyakorlatba segítve a menedzserek munkáit.

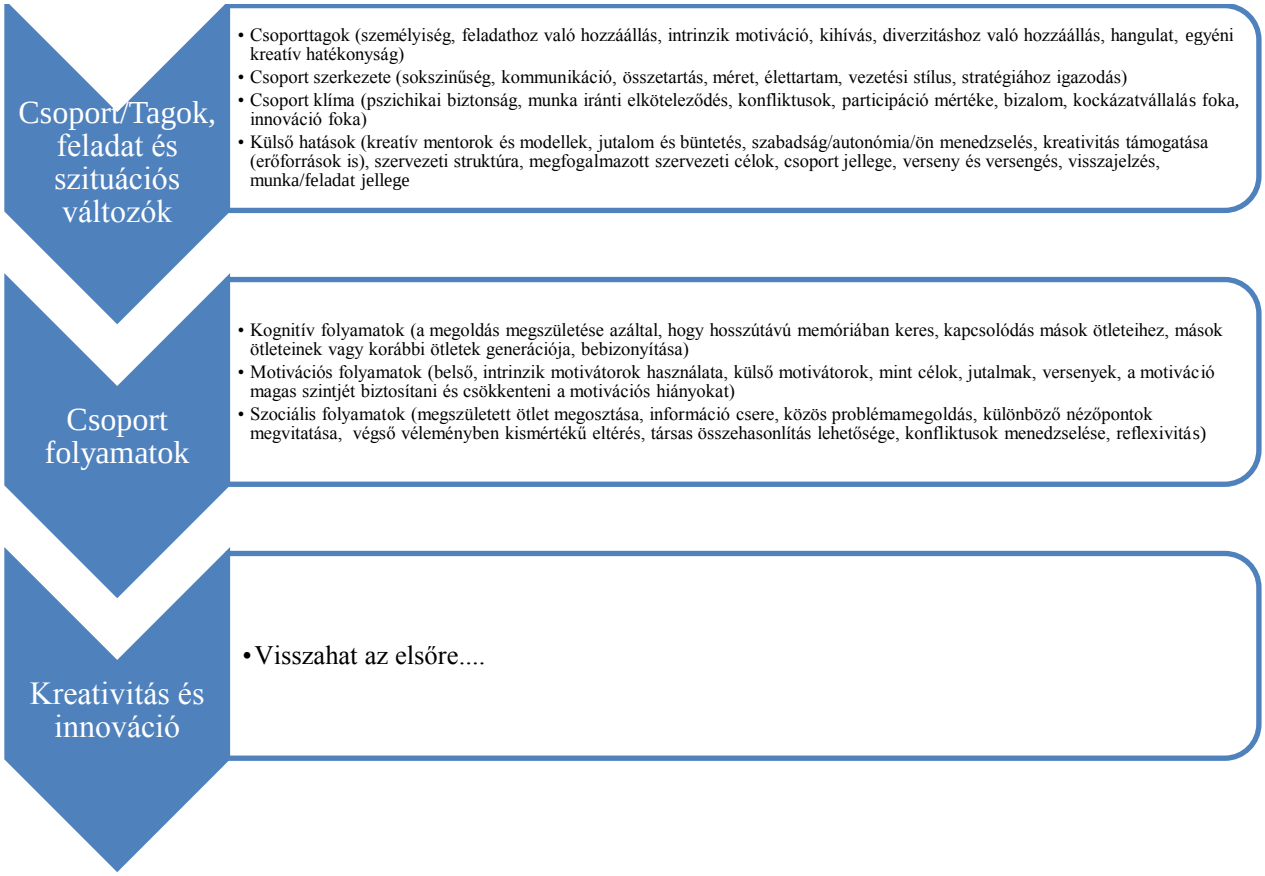
Hasonlóan Woodman, Sawyer és Griffin (2003) cikkéhez több helyen találkozhatunk tesztelésre javasolt hipotézisek, tézisek vagy feltevések megfogalmazásával. Ezek közül vannak olyanok, amelyeket mi is felhasználtunk a későbbiekben és vannak olyanok amelyeket nem. A kreatív folyamatról állít fel hipotéziseket (több mint ötvenet) Reiter-Palmon, Herman és Yammarino (2008). Ők a kreativitás folyamatát viszik végig az egyéni szinttől, a csoportoson keresztül a szervezeti szintig. Mi ebből modellből csak azt vesszük át, hogy a folyamat egyes lépéseinél az egyéni szint mellett figyeljük a környezeti hatásokat is (vagyis az egyént a környezettel interakcióban kezeljük)[158]. Igaz Watson (2007) szociális kreativitást modellezi, de helyet kap benne a szervezet is, modelljében a szerepeket pontosítja, hogy az egyes szakaszokban mikor kit kell figyelembe venni. De modelljének végső kicsengése, hogy

[157] Később egyébként Amabile egyik legismertebb cikke 1998-ban a Harvard Business Review-ban jelent meg How to kill creativity? címen, a szerző ebben hasonló szemléletben mutatja be a szervezeti kreativitást. Maga a Jones nem hivatkozik az amerikai Amabile-re viszont Magyari-Becket több helyen említi.

[158] Két szélsőséges elképzelést láttunk Amabile és Ford esetében, az elsőnél a hangsúly az egyén tulajdonságain a másodiknál az egyén magatartásán volt, mi ötvözzük e kettőt.

mindenki mindenkire hatással van, így ez a teória számunkra nem használható. McLean (2005) 9 feltevést ad meg a szervezeti kreativitás további vizsgálatához, a vizsgált tényezők közül a szűkös erőforrásokért folytatott csoportok közötti verseny vizsgálata számít hasznosnak[159], ami feltevéseik szerint csökkenti a kreativitást. Ezzel egyetértünk mi is.

Utolsóként egy új modellt mutatunk be, amely számunkra azért jelentős, mert összegzi azokat a faktorokat, amelyeket a későbbiekben mi is elemezni fogunk. Az egyes szinteken ható tényezők rendszerét és az együttműködést befolyásoló faktorokat mutatja be Paulus, Dzindolet és Kohn (2012)



1. ábra A szervezeti kreativitás szintjei és faktorai
Forrás: Paulus, Dzindolet és Kohn (2012, 331. o.) alapján

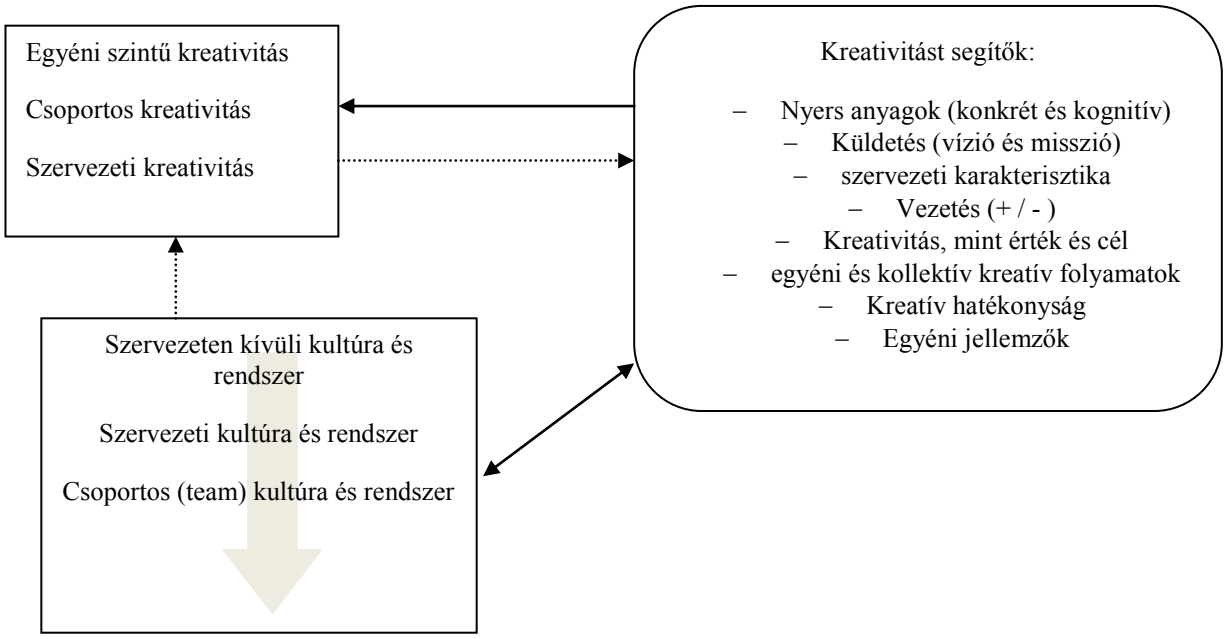
Itt is megvan a szervezet, a csoport és az egyén szintje, a kreativitás folyamata is beazonosítható, talán kicsit keverednek, de ebben a modellben szinte minden fontos tényező helyet kapott. Mivel azonban ennyi jellemző vizsgálata lehetetlen, főleg statisztikai szempontból lenne nehéz kezelni a sok tényező együttes hatását, ezért mi a vizsgált tényezők esetében azokra fókuszálunk, amelyek a fókuszcsoportos beszélgetés során is felmerültek.

Továbbra is szem előtt kell tartanunk azt is, hogy nem minden területen van lehetőség vagy szükség kreativitásra. Shalley és Gilson (2004) kitűnő szakirodalmi összegzést ad a kreativitást segítő és hátráltató tényezőkről. Ők is Woodman és Amabile cikkeiből indulnak ki és menedzserek, HR szakemberek számára mutatják be a kreativitást befolyásoló tényezőket, a következő szinteken vizsgálódnak:

[159] igaz Amabile modelljében is találkozzunk a verseny hatásával, de közel sem ilyen részletesen.

(1) egyén szintje
(2) a munka szintje, itt ami érdekes és számunkra új, hogy beleveszik
  (a) a munka jellemzőit is, azoknál a munkáknál van nagyobb lehetősége a vezetőknek a kreativitás befolyásolására, amelyek összetettek és kihívást jelentenek
  (b) az elvárásokat és célokat, mert ezek ismerete önmagában motiváló lehet
  (c) szükséges erőforrásokat (humán erőforrást is) és az időt
  (d) javadalmazást, és főleg a beosztotti elvárásokra gondolnak
  (e) vezetői támogatást
  (f) a munka külső megítélését, hogyan látja a beosztott, miként értékeli a környezet kimondva (közvetlen feedback és visszajelzések) vagy kimondatlanul (erőforrásokhoz való hozzáférés, munkakörnyezet, iroda) is munkáját
(3) Csoportos szintet, ahol vizsgálja (a) a szociális kontextust és (b) csoport összetételét
(4) Szervezeti szinten figyelembe veszi (a) a szervezeti klímát és kultúrát (b) HR gyakorlatot.
De minden szinten a vezető befolyását emelik ki.

A kreativitás, mint többszintű jelenségről ír James és Drown (2012), a modellt azért tartjuk lényegesnek, mert beépíti a szervezeten kívüli hatásokat is, elmerészkedik a kultúra kreativitásra gyakorolt hatásáig, ahogyan a későbbiekben ezt mi is tesszük majd. A modellben a kreativitás segítő tényezők (mediátorok) hiányosan és „ömlesztve" jelennek meg nincsenek se szintekhez se pedig a folyamat lépéseihez rendelve, de látható, hogy a környezetet kiterjesztve kell értelmeznünk.



2. ábra A szervezeti kreativitás belső és külső környezete
Forrás: James-Drown (2012, 19. o.) alapján

A fenti modelleken kívül rátaláltunk Klotz és társai (2012) cikkére, akik a jutalmazás és a motiváció szempontjából elemeznek. De közel sem olyan részletesen, mint Amabile modellje.

IV. Ami a negyedik fejezetből kimaradt

A kreatív egyén jellemzése további szervezeti kreativitást kutatók tollából

Nagyon részletes szakirodalmi összegzést ad a személyiség hatásáról a szervezeti kreativitásban Hoff, Carlsson és Smith (2012) cikke. Ebben a személyiségpszichológiából ismert nagy csoportokba sorolják a jellemzőket. (1) a személyiséget leíró vonások, itt alapvetően a Big Five kérdőív[160] faktorai kaptak helyet, közülük is a második faktor, az együttműködés tekintetében találtak szervezeti környezetben folytatott kutatásokat (2) dinamikus folyamatok által leírható személyiség, különböző motivációs (drive) mechanizmusokkal egészíti ki a vonásokat (3) szociálkognitív és tanult folyamatok, amelyek a környezeti, szociális hatásokat illetve az azzal járó kondicionálás (inger-válasz) útján tanult tapasztalatokat építik be. Ez is összevontan, ezáltal túl általánosan kezeli azokat a személyiségjellemzőket, amelyek kapcsolatba hozhatóak a kreatív egyénnel, nem emel ki egy jellemzőt, hanem egy általános ideál képet alkot, amelyet szakirodalmi eredményekkel és nem empíriákkal támaszt alá.

A korábban leírt jellemzők megjelennek a gyakorlati életben is, alkalmazásuk a kiválasztásnál gyakori. A HR szakemberek alapvetően a személyiségpszichológiai nézetek alapján keresnek kreatív munkatársat. Csak arról felejtkeznek el, hogy a kreatív személyiség csak serkentő környezetben tud kibontakozni. Meg is fordíthatjuk a kérdést ekkor azokat a jellemzőket és tulajdonságokat nézzük, amelyeket a kreatív munkatársak kiválasztására hivatott HR szakembereknek[161], javasolnak. (Ezzel foglalkozik még Kobe és Goller, 2009 vagy Malakate – Andriopoulus - Gotsi, 2007). Vagy fókuszálhatunk a személyiségjellemzők helyett a kreativitás folyamatára hasonlóan Scratchley és Hakstian (2001) kutatásához. Ők úgy találták, hogy a menedzseri munkához szükséges kreativitás szignifikánsan összefügg a divergens gondolkodással és nyitottsággal.

A kreativitás és a vezetés kapcsolata

Ebben a részben a teljes (a törzsanyaghoz képest kibővített) szakirodalmi elemzés kapott helyet. Vitathatatlanul az egyik leggazdagabb szakirodalma a vezetői magatartás kreativitásra gyakorolt hatásának van. Olyannyira, hogy Sternberg például két különböző modellt is felállított. Mielőtt azonban az egyes elméleteket és eredményeket részleteznénk, szükséges tisztázni néhány későbbiekben használt fogalmat. A vezetés (leadership) alatt olyan tevékenységet értünk, amely által másokat győzünk meg a közös tevékenységre, adott cél

[160] Big Five kérdőív: a személyiségpszichológia vonáselméleti csoportjába tartozik, eredetileg Goldberg dolgozta ki 1990-ben, de Eysenck és Cattel számítanak az elmélet úttörőinek. A személyiség leírásához öt nagyobb faktoranalízissel összevont tulajdonság együttest, vagyis személyiségvonást használ. Mivel ezek elnevezése szerzőnként eltérő lehet, itt az általunk feldolgozott cikk alapján adjuk meg őket: introverzió/extraverzió; antagonizmus/együttműködés; kontrollhiánya/lelkiismeretesség; neurocitizmus/érzelmi stabilitás; nyitottság/zártság.

[161] Ezzel a kérdéssel részletesebben foglalkozunk Derecskei – Nagy – Zoltayné 2011ab, ahol kapunk egy összegzést a kreativitást mérő HR eszközökről is.

vagy feladat érdekében. A dolgozók különböző stílusú vezetők mellett különböző eredményességgel dolgoznak. Hogy a vezetői magatartást a beosztott hogyan észleli, azt nevezzük vezetési stílusnak. Mi ez utóbbit vizsgáljuk, vagyis azt, ami a vezetők szavaiban és tetteiben megnyilvánul, és ahogyan ez a beosztottak percepciója során megjelenik. A viselkedésre fókuszálunk és arra, ahogyan ezt a megkérdezettek érzékelik. Ezzel az ún. magatartástudományi elméleteket követve vizsgáljuk a vezetőket. A következőkben bemutatunk jó pár elméletet melynek során látni fogjuk, hogy minden elmélet fókuszában az áll, hogy a vezetői magatartás befolyásolja a beosztott egyén kreativitását, mert a vezető viselkedésével egyben példát is nyújt a beosztottaknak. Amabile és munkatársai (2004) modelljével már találkoztunk korábban is, majd bemutatunk még néhány érdekes (és fontosabb) modellt, amely a vezetési stílust építi bele a szervezeti kreativitásba.

Amabile, Schatzel, Moneta és Kramer (2004) cikkének a fő kérdése az volt, hogy van-e kapcsolat a beosztottak által észlelt naponta tapasztaltható közvetlen vezetői támogatás és az egyéni kreativitás között. Az adatok rendszerezése után három fő vezetői stílust különítettek el: a pozitív, a semleges és a negatív vezetői magatartást. Erősebb szignifikáns hatást a kreativitással a negatív vezetői magatartás esetében találtak.

Szerintünk ennek lehet az oka az is, hogy a megkérdezett beosztottak ezekre az eseményekre jobban emlékeztek, vagy mert kiugró[162] volt (erősebb érzelmi töltettel járt) vagy, mert többször átgondolták, visszapörgették az esetet így erősebben rögzült a memóriában.

A szerzők a kreativitás szempontjából jó vezetőnek tartják azokat, aki munkája példaértékű, a szervezet céljait megfelelően tudja közvetíteni, a munkacsoportját támogatja, jól kommunikál, interakciói személyre szabottak, visszajelzései építőek, és nyitott az új ötletekre. Egyszerre képes koncentrálni a feladatra és a beosztottra is[163]. Az extrém (mind negatív mind pedig a pozitív) vezetői magatartás hatása nem csak szignifikáns, de hosszú távú is, mivel viselkedésével a vezető egy spirált indít el.

Sternberg két modellt is bemutatott, az egyik az innováció típusaihoz kapcsolódó vezetői magatartásokat[164] elemzi (Sternberg, Pretz és Kaufman 2003a és 2003b)), a másik szintézis modell a jó vezető szükséges képességeiről. Az elsőnél három vezetői típust adnak meg, ezek a vezető elfogadja a helyzetet, kihívásként éli meg vagy szintetizál. Kapcsolnak hozzá nyolc módot (máshol ezeket hívja az innováció egyes típusainak, 2003a), ahogyan a kreativitás elősegíthető. Számunkra hasznos információ a cikk végén jelenik meg, amelyben megjegyzik, hogy a szervezeti környezet és a vezető magatartása oda-visszahatással van egymásra, és ez a kettő együtt fogja befolyásolni a kreativitást (na ehhez még jönnek további jellemzők pl. a piac). A kreativitás nem szakítható ki, nagyobb rendszerben kell gondolkodnunk. A második modelljében Sternberg (2003, 2008) a jó vezetőt az általa WICS-nek nevezett összefüggéssel írja le. A WICS egy olyan vezetési modell, amely szintetizálja (Synthesized) a három fontos vezetői jellemzőt: a tehetséget (Wisdom), intelligenciát (Intelligence) és a kreativitást (Creativity), ezek birtokában képes a helyzethez igazítva jól vezetni a csoportot. Sternberg nem tagadja meg önmagát, vizsgálatai során és modelljeiben jelentős hangsúlyt fektet fő

[162] Az angol „salient" kifejezésre a pszichológiában használt és elfogadott a „kiugró" inger.

[163] Több kontingencia modellben (pl. Fiedler vagy Hersey - Blanchard szituációs modelljei) találkozhatunk ezzel a két véglettel: a vezető vagy feladatorientált (task oriented) vagy kapcsolatorientált (relationship oriented). Amabile szerint a jó vezető egyszerre képes a feladatra is koncentrálni (instrumentális) miközben építi és segíti a munkatársak közötti kapcsolatot is (szocio-emocionális).

[164] A befektetési modellt már az első részben is tárgyaltuk. Az első esetben a vezetési modelljük a kreativitás befektetési modelljén alapul, ezen nézet szerint a kreatív gondolkodók olyanok, mint a jó befektetők „olcsón vesznek, drágán adnak el". Ugyanazt teszi mindkettő, az egyik pénzügyi termékekkel a másik kreatív ötletekkel (habár gazdaság hasonlattal élnek a cikkek írói pszichológusok).

szakterülete, az intelligenciakutatás eredményeire. Ebben a modellben is a vezetői intelligencia kap főszerepet, a kreativitás csupán mellékszereplő.

A kreatív vezetésről ír többek között Basadur (2004), aki szerint a vezetőn múlik, hogy hogyan menedzseli az egyes szinteket jellemző gondolkodási folyamatokat. A szerző ehhez rendel egy problémamegoldást serkentő technikát (Creative Problem Solving Process) is. Az elmélet jelentősége, hogy a kreativitás folyamatára helyezi a hangsúlyt, valamint az, hogy a vezető nem képes egyedül megoldani minden problémát. Ezért munkája során nem arra kell fókuszálnia, hogy beosztottai mit csináljanak (az eredményre), hanem hogy hogyan csinálják (a folyamatra). Reiter-Palmon és Illies (2004) ugyancsak a kreatív problémamegoldás folyamatára koncentrál. A vezetők számára írt cikkükben összegzik a problémamegoldás folyamatát segítő tényezőket. Különbséget tesznek a kreatív problémamegoldás egyes szakaszai között és ezekhez rendeli a vezetői feladatokat. A cikk inkább tekinthető használati útmutatónak, mint tudományos publikációnak. Azzal ugyan egyetértünk, hogy a kreativitás egyes szakaszait figyelembe véve kell vezetni, de a célt (eredményt) sem szabad szem elől téveszteni.

Fontosnak tartjuk kiemelni azt is, hogy a költség és időigényes új módszerek nem tudják megváltoztatni a beosztottak kreativitását. Szükség van arra is, hogy a vezető ne csak szavakkal (pl. újabb és újabb tréningeken való részvétellel), de tettel is támogassa a beosztottak magatartását (nem minden ötlet kerül egyből az asztalfiók mélyére és ragad ott örökre). A beosztottak ugyanis másolni és követni fogják a vezető magatartását, igazodnak az írott és íratlan szabályokhoz és megtanulják (akár a tehetetlenséget is) azokat. Ehhez hasonló következtetésre jutottak Wu és szerzőtársai (2008) is, akik szerint a hangsúly a vezető magatartásán van, mennyire merész és kockázatvállaló, és nem a kreativitást serkentő direkt eszközökön. Ők is azzal zárják tanulmányukat, hogy „a tett többet mond minden szónál, ha egy vállalat a kreativitást szeretné előcsalogatni az alkalmazottaiból, akkor egyszerű a válasz: vezessen példát (lead by example)". (600. o.)

Hasonló eredményre jutott Jaussi és Dionne (2003). Empirikus kutatásaik alapján arra következtethetünk, hogy azok a vezetők, akik olykor a megszokottól eltérően, sőt olykor meglepően viselkednek, sokkal inkább szolgálnak kreatív például a beosztottaik számára, mint azok, akik nem. A különös, közel sem szokványos magatartás nemcsak példaértékű, de növeli az intrinzik motivációt és a csoportkohéziót is. Ebben a tanulmányban is a vezető, mint példa áll a középpontban. A vezetőnek nem példásan, hanem olykor kiugróan másként (meglepően, nem várt eredeti módon[165]) kell viselkednie, hogy beindítsa a kreativitást. Empirikus kutatásaik alapjául a pedagógia pszichológia eredményeit veszik (leginkább Simonton tehetséggondozás és Bandura szociális tanulás, utánzás irodalma), amelyben és a vezetőt, mint tanárt, példát vizsgálják. Ebben a modellben a szociális tanulás és utánzás mellett felfedezhetjük annak jelentőségét is, hogy a kiugró inger megtöri az unalmat, ez pszichológiai tény. A kiugró inger növeli az arousal szintet és visszautalva az előző fejezethez ez bizony közvetve növeli a kreativitást.

Az utánzás és modellezés jelentőségéről Amabile is (1996b) beszél, elmélete szerint három környezeti faktor befolyásolja a kreatív magatartást: (1) szociális facilitáció vagy inhibitáció, ami a munkatársakkal való közös tevékenységből fakad, (2) utánzás vagy a megfigyelt viselkedés modellezése és a (3) motiváció helye: intrinzik vagy extrinzik. A második esetben a lényeg nem azon van, hogy kit utánozunk, hanem a viselkedésen, amit utánozunk, és ez a modell bizony generációkon keresztül öröklődhet is.

[165] A cikkben például feladat kiosztás közben felugrik az íróasztal tetejére a vezető.

Még mindig kérdés, hogy most pontosan mi is az a kreatív vezetés, fogadjuk el Isaksen (2009) gondolatát, hogy olyan befolyásolási folyamat, amely értelmes és új kapcsolatokat eredményez. De akkor mi is kell hozzá, elegendő-e egy olyan vezető, akinek cselekedetei jó hatással lesznek a beosztottakra?

Sajnos egyfajta örök ellentét figyelhető meg a beosztottak és a vezetők között, ahogyan Amabile és munkatársai (2004) is rámutatnak a fentebb részletesen elemzett kutatásaikban. Kérdés, hogy most valóban a vezető nem mutatott megfelelő példát vagy a beosztottak nem voltak kellően motiváltak, esetleg csak sztereotípiáink (a beosztott szemszögéből gonosz vezető, szegény beosztott, a vezető szemszögéből pedig gürizző vezető, lusta buta beosztott) működtek. Mindezt mi is tapasztaltuk a beszélgetések során. A vezető részéről az a nézőpont fordult elő, hogy a beosztott lassú, nem kreatív vagy csak akkor, ha ő noszogatja, a beosztottak részéről pedig olyan vélemény is előfordult, hogy a vezető sokszor személye a rossz példák említésénél került szóba, mert hatalommal rendelkezik és korlátoz. Álljon itt néhány idézet az empirikus kutatások beszélgetéseiből[166], elsőként a vezetők részéről:

„Én például bármit megveszek az embereimnek, ha be tudják nekem bizonyítni – és a bizonyítási feltételek elég alacsonyak- kézzel, lábbal vagy valahogy, hogy az megéri, hatékonyabbá teszi a tevékenységünket. … Ha csak azt mondják, hogy jó ötlet lenne, de nem tudják elmagyarázni, dacára annak, hogy én is érzem, hogy jó ötlet, és ameddig én nem tudom számszerűsíteni a kreatív ötletüket, addig nem kapják meg." (Környezetvédelmi cég vezetője)

„Én olyan embereket próbálok válogatni, akikben a kreativitás megvan, van bennük akarás, cél vagy távlati elképzelés. Engem az sem bánt, ha sok olyan dologba beleszólnak, amihez alapvetően nincsen közük. Mondják el a véleményüket, a döntést úgyis én fogom meghozni, de valamilyen módon motiválni kell őket arra, hogy gondolkodjanak." (Magán egészségügyi vállalat ügyvezető igazgató)

„Beosztottaknak nincs új ötlete, javaslata, újítása. Örülnék neki, de nincs. Néha van, de nagyon kevés" (Logisztika és szállítmányozással foglalkozó cég ügyvezető igazgatója)

Sajnos a beosztottak sokszor ugyanezt gondolják:[167] *„Ha bejön egy igazgató, és elmondja, hogy van egy kreatív ötlete, mi azt mondjuk, hogy persze. De kimegy és azt mondjuk, hogy ezt a hülyét"* (IT cég rendszergazda)

Olykor maga a vezető töri le a kreatív bimbókat: *„Ha a lelkesedés érdeklődés a téma iránt megvan és a rossz vezető nem hagyja szóhoz jutni a beosztottait, akkor nem lesz érdekelt a munkavállaló abban, hogy valami újat hozzon létre, és akkor nem is fogja erőltetni magát"* (Multinacionális cég számviteli osztályának asszisztense)

„Alapvetően nincs olyan, hogy új, magunkból gyökeresen nem tudunk kifordulni, az újdonság itt tényleg abban van, hogy a diákok számára milyen új lehetőségeket tudunk biztosítani, amit máshol nem tudtak elérni. Kezdve attól, hogy elviszik-e őket szervezetten színházba, elviszik-e célzottan egy kiállításra, de még az is újdonság például a mi kollégiumunkban, hogy vettünk egy nyaralót a Balaton-parton, ahova a diákokat el tudtuk vinni üdültetni, ott sporttevékenységet tudtak végezni. Erre mondjuk a fenntartónak az volt a válasza, hogy felfüggesztették az igazgatót, mert hogy képzeli azt, hogy máshogy gondolkodik. „ (Diákotthon gazdasági vezetője)

[166] A vezetőkkel folytatott személyes mélyinterjúk egy 2006-os kutatás részei.
[167] A beosztottaktól származó idézetek a később bemutatott fókuszcsoportos beszélgetések részei.

Mi mégis hisszük, hogy annak a vezetőnek van igaza, aki úgy gondolkodik, hogy: *„Igen, biztos, hogy van az emberek között különbség, csak más módon megfogalmazva, ha ugyanazt az embert vesszük, és különböző közegekbe rakjuk, akkor kiderülne, hogy ugyanaz az ember tud végtelen kreatív és végtelenül csak szabálykövető és abszolút nem kreatívan gondolkodó lenni."* (Vegyipari vállalkozás vezetője)

Nagyszerű receptet ad Csíkszentmihályi (2011) „Kutatásaim során arra jöttem rá, hogy a munkával való elégedettségnek[168] két legfontosabb feltétele a változatosság-kihívás, valamint a jó főnök. Márpedig a jó főnök tudja, hogy a munkatársaknak szükségük van változatosságra és kihívásokra. (…) Először is bontsa kis 2-6 fős csoportokba a munkatársait. Adjon nekik egy jól körülírható célt, emellett pedig teljes szabadságot atekintetben, hogyan érik el azt. Fontos, hogy reális, elérhető célt tűzzön ki, és ilyen legyen a feladat paramétere is. Engedje meg nekik, hogy ott dolgozzanak, ahol a leginkább szabadnak érzik magukat – akár Balatonon, Dobogókőn, egy kertben, borospincében, presszóban vagy éppen egy kolostorban. Ezt követően rendszeresen kérjen tőlük beszámolót arról, hol tartanak éppen. Ezeket persze – nyitott módon és barátságosan – Ön is értékelheti. (…) Ha egy beosztottnak nem sikerül meggyőznie a feljebbvalóját arról, hogy akkor tud a leghatékonyabban dolgozni, ha hagyják érvényesülni a készségeit, akkor talán a legjobb új főnök után néznie." (32-33. o.)

A vezetői magatartást leíró modellek ismeretében elmondhatjuk, hogy mégsem igaz Sternberg, Kaufman és Pretz (2003b) állítása, mely szerint a kreatív vezetés jó pár modellje ugyanazt takarná különböző elnevezés alatt pl. szerintük kreatív vezetés (Creative leadership) egyenlő az átalakító vezetéssel (transformational leadership) vagy az érzelmileg intelligens vezetéssel (emotionally intelligent leadership) vagy vizionáris vezetéssel (visionary leadership) vagy a karizmatikus vezetéssel (charismatic leadership). Az elméletek sora végtelen [169], be kell látnunk itt is áll a kritika, hogy a nemzetközi szakirodalmak a nyugati kultúrkörben gyökereznek. Az egyes vezetési stílusokat az adott szervezeti kultúrára, sőt a teljes kultúrára is rá kell szabni, érdemes ezeket a különbségeket tisztázni. Jelentősnek tartjuk a szemléletet kiterjeszteni és figyelembe venni azt a kultúrkört is ahol a kreativitás serkentése a célunk. Ehhez gyűjtöttünk össze néhány olyan érdekes kutatási eredményt, ahol a vezetői szerepnél a kultúrkör is befolyását is megtaláltuk. [170]

Transzformációs (átalakító) vezetési stílus hatását török cégeknél empirikusan is vizsgálja Gumusluoglu és Ilsev (2009). Szerintük ez a vezetési stílus vezet az innovációhoz. Kísérleti designjukban a transzformációs vezetési stílust kombinálták a szokványos és a szokványostól eltérő vezetői magatartással, ahol pedig a transzformációs vezetéshez meglepő vezetői viselkedés is társult ott szignifikánsan magasabb volt a kreativitás szintje, habár meg kell jegyeznünk az egyes jellemzők közötti sztochasztikus kapcsolatok ugyan szignifikánsak, de nem minden esetben erősek.

A legérdekesebb eredmény arra enged következtetni, hogy a transzformációs vezetés nem az intrinzik motiváció növelésén keresztül vezet el a kreativitáshoz, ott nem találtak szignifikáns összefüggést. Hanem az ún. vezetői felhatalmazás (empowerment) esetében erős szignifikáns kapcsolatot találtak a kreativitással. A szerzők szerint ennek az az oka, hogy az általuk vizsgált K+F szektor dolgozói eleve motiváltak belsőleg, ezért az intrinzik motivációnál sokkal fontosabb számukra, hogy a saját döntéseik alapján munkálkodhassanak. Jelentősnek

[168] A riporter kérdése arra vonatkozott hogyan motiválhatja a vezető a beosztottait a mégtöbb kreativitásra.
[169] További eredmények : innovációt segítő vezetésről ír: Deschamps (2003).
[170] Tényleg csak kitérőnek szánjuk ezt a cikket, mert jelen dolgozatban nem vizsgáljuk a kreativitást kultúrába ágyazva, megtettük ezt több helyen máshol. Ezen a cikkek azért is kerültek ide, mert modellt készítenek, hipotéziseket állítanak és azokat az adott kultúrkörben tesztelték is.

tartják azt is, hogy ebben a kultúrkörben (ahol a hatalmi távolság nagyobb) nem jó a személyes, egyéni ösztönzés. Ezért a transzformációs vezetési módszert kifejezetten azon kultúrkörökben ajánlják, ahol a kollektív szemlélet jellemző az individualistával szemben.

Ezzel összhangban áll Zhang és Bartol (2010) cikke, akik kínai vállalatoknál tesztelték az alapvetően nyugati kultúrkörben született (főleg Amabile munkáiból) szakirodalomból merített modellt. Az eredmények alapján a támogató vezetési stílust találták kreativitást ösztönzőnek a vizsgált kínai vállalatoknál is. Ugyancsak kínai vállalatoknál végzett hipotézistesztelést Wu, McMullen, Neubert, Yi (2008) eredményeik szerint nem a vezető közvetlen stílusán van a hangsúly, a hatás közvetten jelentkezik, hiszen a vezető viselkedése modell lesz a beosztottak számára. Két típust különítettek el, (1) prevenció fókuszú „jobb a biztonság, mint a sajnálat" és a (2) promóció fókuszút „jobb a bocsánatkérés, mint az engedélykérés". Az utóbbi típusú vezető lesz vállalkozókedvű és a tettek embere, az ő esetükben erősebb összefüggést találtak a kreativitással, de ennek a felfogásnak a vezető magatartásában is jelen kellett lennie. Az eredmények azért is érdekesek, mert a keleti kultúrkörben a szerzők előzetes elvárásai az volt, hogy a biztonságra törekvő, első típusú vezetők lesznek gyakoribbak. Ennek ellenére Kínában is találtak számos, olyan kockázatvállaló vezetőt, aki be merte vállalni a kreativitást.

A későbbi kutatásainkban mi a „klasszikus" Lewinhez (Lewin, Lippet, White 1939 illetve Vass – Mérei, 1968) köthető hármas besorolást alkalmazzuk a vezetői stílus besorolásakor. A választás oka kettős, egyfelől a megkérdezettek ezen hármas besorolást könnyen tudják azonosítani, másfelől ez a besorolás összhangba hozható Amabile modelljével.

Az ismert modell három vezetési stílust különít el: (1) autokrata (2) demokratikus (3) szabadjára engedő. A három stílus és hatásának összevetése a következő összefoglaló táblázatban olvasható. A kreativitás szempontjából a második vezetési stílus kedvező:

Autokrata	**Demokratikus**	**Szabadjára engedő (laissez faire)**
A *vezető* – Minden fontosabb irányelvet a vezető határoz meg, a csoport nem szólhat bele a vezető döntéseibe – A tevékenység későbbi menete mindig bizonytalan→ a vezető visszatartja az információt – a vezető rendszertelenül utasít és jelöl ki személyeket az egyes feladatok elvégzésére. – önkényesen vezet és dicsér *Eredményesség*:	A *vezető* – minden közérdekű kérdésben vita után a csoport dönt, a vezető csak kezdeményez – a tevékenység egésze vita során alakul ki, a csoportcélhoz vezető főbb célok mindenkinek világosak – a csoport tagjai szabadon választják meg a feladatok elosztását – a vezető dicséretei objektívek, építőjellegűek *Eredményesség*:	A *vezető* – a vezető minimális mértékben vesz részt a vezetésben, közli a feladatot, de nem hajlandó válaszolni a kérdésekre, a vitát ráhagyja a csoportra – a vezető nem avatkozik bele a munkafolyamatokba, nem dicsér, nem bírál *Eredményesség*: 33% (az érdeklődés minimális, többnyire beszélgettek) A *csoport*:

(a konstruktív munka az összes rendelkezésre álló idő %-ában) – ha bent van a vezető: 74% – ha nincs bent a vezető: 29% A *csoport*: – agresszív légkör, bűnbakképzés a kielégítetlen szükségletek miatt – behódolók és ellenszegülők – a frusztrációs feszültség áttevődik a vezető helyett a bűnbak személyére vagy egy tárgyra	– ha bent 50% – ha kint 46% (akkor is nyugodtan dolgoztak, ha a vezető elhagyta a helyiséget) *A csoport:* – erős a munka iránti érdeklődés – kreativitás és eredetiség – "mi" tudat, csoporttal való törődés	– a végzett munka minősége rossz – a csoport felbomlott – játékos agresszió, bizonytalanság – percenként változó emóció (érzelmi állapot)

13. táblázat Vezetési stílusok Lewin modellje alapján
Forrás: Mérei – Binet (2006) alapján saját szerk.esztés

Mi is hasonló elméletből indulunk ki és csoportosítjuk a vezetői stílusokat. Persze nem adhatóak mindenre kiterjedő általános receptek a kreativitáshoz vivő vezetéshez, mert egyfelől a vezető nehezen tud a saját személyiségével ellentmondó stílust követni, másfelől nagyon meghatározó a csoporttagok személyisége is. De számos külső tényezőt is számításba kell vennünk, mint a munkacsoport mérete, kora, az uralkodó hangulat, az írott és íratlan szabályok rendszere és sorolhatnánk még. … és soroljuk is:

A kultúra hatása a kreativitásra

Jóllehet mi nem végeztünk kultúrközi összehasonlításokat, szakirodalmi eredményeink nemzetköziek (leginkább a nyugati kultúrkörből kerülnek ki) empirikus kutatásaink célcsoportja pedig magyar, de jelentősnek tartjuk a kultúra befolyását is a kreativitásra. A következőkben Westwood és Low (2003) átfogó tanulmánya alapján rendszerezzük azokat a jellemzőket, értékeket, amelyek a kreativitást befolyásolják, az eredményeikből kiindulva pedig egy pontozórendszert alkottunk, amelynek segítségével megpróbáljuk a két kultúrkört összehasonlítani.

Jóllehet mindkét kultúrkör egyértelműen pozitívan ítéli meg a kreativitást és az innovációt annak definiálása, szociális szerepe, értéke nagyban eltér, a főbb eltérések az alábbi táblázatban foglalhatóak össze:

Keleti nézőpont	**Nyugati szemszög**
– Magára a kreativitás folyamatára (Process) helyezi hangsúlyt → spirituális	– A kreatív folyamat eredményére (Product) helyezi a hangsúlyt → gyakorlati

– Körkörös folyamatként írja le	– Lineáris folyamatként írja le
– Család, csoport szemléletű	– Piac, gazdaság szemléletű
– Közös eredmény, siker	– Egyéni eredmény és siker
– Hagyományt tisztelő, azon belüli átalakítás	– Teljes újítás, hagyományt megtörő radikális változás
– Apró lépések, lassabb változtatások	– Azonnali nagy lépések
– Hosszú távú szemlélet	– Rövid távú szemlélet

14. táblázat A kreativitás eltérő értelmezése
Forrás: Westwood és Low (2003) alapján saját szerk.esztés

Nemcsak a kreativitás fogalmának a megítélése, de a kreativitás folyamatát befolyásoló idői megítélés és az azzal járó belső feszültség is nagymértékben eltérő szemléletet képvisel a két kultúrában. A kultúra bátorítja az egyes kreatív szakmákat, megoldásokat, témákat, ugyanakkor ugyanaz a kultúra fog vissza másokat, és ez a szelekció már az oktatási rendszerben megtörténik. A diákok azokat a problémamegoldó szakmákat, diszciplínákat részesítik előnyben és később azokat a szakmákat fogják választani, amelyet a kultúra is megerősít, motivál. Már az iskolán belül meghatározó a társakkal való viszony, az én és a csoport viszonya, ameddig az egyik o.ról a csoportközpontúság jellemző a másikról éppen ellenkezőleg az individualizmus. Az én viszonyát keretezik azok a kulturális értékek, amelyek meghatározzák cselekedeteit és segítik értelmezni a csoporttagok cselekedeteit.

A pontozórendszer az itt bemutatott kategóriák szerint jellemzi a nyugati és keleti kultúrkört. Amelyiket a szakirodalom kreativitást serkentőnek ítél meg, ott egy plusz pontot adtunk. Az összehasonlítás során két a szerzők által is elemzett nagyobb kultúrkört mutatunk be, azonban ez az általánosítás sok esetben torzít, hiszen főleg Japán az az ország ahol „elnyugatiasodási” folyamatok figyelhetőek meg, ahol ez jelentős ott külön jeleztük.

Keleti kultúrkör	**Pont**	**Nyugati kultúrkör**	**Pont**
Idő és a konfliktus megítélése			
A konfliktus, mint a szervezet természetes velejárója	+	A konfliktus, mint a szervezet betegsége	-
Rugalmas, cirkuláris időszemlélet, többdimenziós, párhuzamos, emiatt divergens gondolkodást serkentő	+	Lineáris, monokrónikus időszemlélet, Egydimenziós, szekvencionális	-
Én és a csoport viszonya			
Kollektivizmus, a kreativitás, mint másság elnyomása	-	Individualizmus, az egyediség bátorítása	+

Csoportmunka	+		
Gondolkodási sémák			
Egész szemlélet	+	Részproblémák	-
Kulturális értékek			
Szociális függőség, hatalmi távolság*	-	Függetlenség,	+
Centralizált, leszabályozott, hierarchikus*		nem jelentős hatalmi távolságok	
A kritika nem az ötletet, hanem a személyt érintené, ezért arctalan ötletek	-		
		Az ötletet elvonatkoztatják a személytől,	+
Kockázat kerülés, szabály tisztelet	-	kritika során nem sérül az „egyénisége”	
Harmóniára törekvés minden áron			
		Kockázatvállalás	+
		Rugalmasság, változtatási készség	+
	-		
Összpontszám			
	4		5

* Japánt nem egyértelműen vagy teljes mértékben jellemzi az adott szempont.

15. táblázat A keleti és nyugati kultúrkör összehasonlítása a kreativitás szemszögéből
Forrás: Westwood és Low (2003) alapján saját szerk.esztés

A következőkben mi egy összetett modellbe sűrítjük az összes kritériumot és megkérdezzük a célcsoportunkat az egyes kritériumokról. A következőkben fokozatosan térünk át az empirikus kutatásokra. Először is felépítjük a modellt majd a második nagyobb részben ennek tesztelése következik.

V. Fókuszcsoportos beszélgetések háttéranyagai

FÓKUSZCSOPORT 1. VEZÉRFONALA

a. Asszociáció1. mi jut eszébe arról, hogy kreativitás? Kérem írja fel, vagy rajzolja le a kiosztott papírra! Húzza alá a legjellemzőbbet!
b. Minden résztvevő válassza ki a legfontosabbat a listából és egyenként haladva mondja meg, ez felkerül a táblába, lehet olyan is ami már előzőleg szerepelt!
c. Honnan gyűjt új ötleteket? Mik segítik az ötletek megszületését?
d. Mi hátráltatja a kreativitását? Az ötlete megszületését (érezte-e már kiégettnek magát mikor, milyen körülmények között)?
e. Érezte már kreatívnak magát a munkája során? (A tanulás is munka!!!)
f. Honnan tudta, hogy valóban kreatív az ötlete? (milyen visszajelzések voltak, saját maga jött-e rá?) Mi alapján értékelte kreatívnak az ötletet? Mi segítette az ötlet megvalósulását? Megvalósult-e?
g. Mi hátráltatja a kreativitását? Az ötlete megvalósítását (már volt ötlete a munkája során, de megvalósítása, vagy bemutatása nem sikerült, miért mi okból)?
h. Meséljen el egy konkrét szituációt, amikor úgy érezte, hogy a kreativitását visszafogta?
i. Asszociáció2. záró: 2 csoportra bontás, minden második ember a másik csoportba tartozik: képzeljenek el egy olyan munkahelyet, ahol szükség van a kreativitásra, illetve egy olyat ahol éppen ellenkezőleg hátráltató tényező a kreativitás, jellemezzék ezt a munkahelyet: 1, csoport kreatív, 2. csoport nem kreatív
    i. Milyen tevékenységet folytatnak?
    ii. Milyen a szervezet mérete felépítése?
    iii. Milyen a munkarend, az időbeosztás?
    iv. Milyen típusú a vezető? (kor, nem, vezetési stílus, végzettség, képességek stb.) milyen a viszonya a beosztottakkal?
    v. Milyenek a munkatársak (kor, nem, végzettség, stb)
    vi. milyen a hangulat a légkör, a szervezeti kultúra?
    vii. Hogyan motiválnak, ösztönöznek a munkára?
    viii. Milyenek a munkahelyi körülmények, ergonómia, berendezés, stb…

FÓKUSZCSOPORT 2. VEZÉRFONALA

1. Asszociáció1. mi jut eszébe arról, hogy Innováció?
2. Asszociáció 2. Mi jut eszébe arról, hogy kreativitás?
    - Kérem írja fel, vagy rajzolja le a kiosztott papírra! Húzza alá a legjellemzőbbet!
    - Minden résztvevő válassza ki a legfontosabbat a listából és egyenként haladva mondja meg (utána nem kell ragaszkodni a sorrendhez, sőt!!), ez felkerül a táblába, lehet olyan is ami már előzőleg szerepelt!
    - Mi a fő különbség / hasonlóság a két fogalom között? Mi az mi mindkét esetben szerepelt?
    - Kérem mondjon példát a munkatapasztalatából olyan esetekben ahol a kreativitás valósult meg innováció nélkül vagy fordítva az innováció kreativitás nélkül?

A dolgozatban csak eddig került kielemzésre!

3. Képzelje el, hogy egy adott munkakörre több új jelentkező is érkezik, válogassa ki a fényképek alapján kit választana ki (a jelöltek azonos végzettséggel, tapasztalattal rendelkeznek)?
4. Tegyük fel, hogy Önnek felajánlják álmai állását, amelyet nagyon szívesen végezne. Milyen formában fogadná el?
    - Meddig utazna érte (napi ingázás)?Milyen formában, milyen feltételekkel, milyen gyakorisággal?
    - Milyen esetben döntene az elköltözésről? Milyen feltételekkel vállalná a költözést? Milyen messze maximum távolságra lenne hajlandó elköltözni, milyen irányba?
    - Hogyan befolyásolná a családi állapota?
    - Amennyiben volt hasonló élménye kérem vázolja fel a döntést befolyásoló feltételeket! (élettapasztalat)
5. Tanuláshoz való hozzáállás: Ön mint vezető milyen gyakran / mely területeken és mely formában / iskolarendszerű vagy munkahelyen pl. mentorálás képezi magát tovább? Miért tartja ezt fontosnak? Ugyanez beosztotti szinten? Hogyan állnak hozzá, ha Ön tovább képezi magát? Mennyire tartja fontosnak, hogy a beosztottai tájékozottak legyenek? milyen területen? hogyan biztosítja ezt a számukra? Ki kell térni a tacit tudás jelentőségére és bátorítani a példákra, tapasztalatokra is.
6. A csoport összetételének felmérése, kérem töltse ki a kiosztott lap háto.án található táblát!

AZ 1. FÓKUSZCSOPORTOS BESZÉLGETÉS GYORS KÓDOLÁSI ELEMZÉSE

Fókuszcsoport elemzése (röviden)

1. **Módszertan**
    a. Féligstruktúrált
    b. Két csoport
        i. Pilot
        ii. Irányított, szűrőkérdőív
    c. Átiratból, hanganyag
    d. Elemzés: tartalomelemzés, kódolás alapja a vezérfonal
    e. Széljegyzetek módszere, konkrét minta mondatok majd a cikkben szerepelnek
    f. Cél: mögöttes okok, attitűdök, jelentős kacsolódási pontok, használt szókincs feltérképezése
2. **A csoportok összetétele**

Ismérv / gyakoriság	Pilot csoport	Éles, irányított csoport
nem	N 8 F 5	N 3 F 5
Átlag életkor	21 30 között 24 év	30,8 év átlag 25-41 között
Jelenleg dolgozik	D 8 ND 4	Szűrőfeltétel!
Jelenleg milyen beosztásban dolgozik? V: vezető, KV: középvezető, B: beosztott	Kv 1 B 7	Elmaradt ☹
milyen jellegű a vállalkozás? Á: állami, V: verseny szektor	Á 1 V 7	Á 1 V 7
Milyen méretű vállalkozásnál dolgozik? E: egyéni vállalkozó, M: mikro (2-10 fő), KisV: Kisvállalkozás (10-50) KözV: közepes vállalkozás (50-200) NV: nagyvállalat (200 fő felett)	Nagy 6 Kis 2	NagyV: 3 KisV: 1 Mikro: 4
Milyen típusú tevékenységet folytat?	Vegyes, vezér: IT és pénzügy, adminisztráció	-Műszaki, IT -Kontrolling, pénzügy
Hány éves munkatapasztalattal rendelkezik? … év	4,7 év az átlag	1 – 21 év között átlag 8, 37 év
Hány munkahelye volt eddig? ….	Átlag 3,3	Átlag 3,375
Mennyire érzi érdekesnek a munkáját? 1: unalmas 10: nagyon érdekes	Átlag 5,5	Átlag 7,75
Mennyire tartja fontosnak a kreativitást a munkája során? 1: egyáltalán nincsen rá szükség, sőt hátráltató 5: közepes van, fele arányban, 10: a legfontosabb tényező	Átlag 6, 1	Átlag 5,9375

3. Csoportdinamikai hatások, hangulat (idő és helyszín)

Pilot	Éles
- Bsc 2. év -2009. október 2. - menedzsment óra keretien belül -tantermi keret (tábla) - nem mindenkinél van munkatapasztalat - van aki nem szólal meg - idősebbek hangosabbak, van 2 vezér egyén (1 n, 1 ffi) -főleg egyéni tapasztalat, nem mindig munkahelyi keretek között	- Msc 1. év -2009. október 10. - szűrt feltétel: munkatapasztalat -kerekasztal - munkatapasztalat mindenkinél - a nőknél kevesebb munkatapasztalat -mindenkinek van véleménye -vannak dinamikus egyének (főleg egy ffi), de megoszlik az erő a ffiak között -feltehetően tapsztalat a kreativitás szakirodakmából

4. tartalomelemzés:
Kategóriák:

a. Asszociáció 1.: mi a kreativitás?
b. Asszociáció 2. kreatív – nem kreatív vállalat
c. Az új ötletek helye, honnan gyűjt új ötleteket
d. A kreativitás segíti – az ötletelés feltételei
e. Megvalósítás feltételei – honnan tudja, hogy kreatív az ötlet?
f. A kreativitást hátráltatja
g. Felvetődő, sokat elemzett gondolatok, sarkpontok

	Pilot	Éles
Asszociáció 1.: mi a kreativitás?	Művészet, hobby Egyedi, egyéni ötlet Problémamegoldás Talpraesett, feltalálja magát, bátorság, önbizalom Önmegvalósítás Tudás Eltérés szabályoktól humor	Ötlet és megvalósítás Design Szabadság Addigi tudás alkalmazása új helyzetben (adaptáció) Problémamegoldás Újítás, innováció Az eredmény számít, eldönti a jövő
Asszociáció 2. kreatív – nem kreatív vállalat	Részletes bemutatását lentebb!	
Az új ötletek helye, honnan gyűjt új ötleteket	Ötletek átültetése más környezetből Kényszerhelyzetből Tapasztalat, átláthatóság Az egész átlaáthatósága, rálátás ←→ a részletek ismerete Spontán, első benyomások google	Hajnalban félálomban Természethez való vonzódás Képesség, készséggé kell fejleszteni Asszociációk, párhuzamok Tudatosan felkészülés esetén nem jönnek
A kreativitás segíti – az ötletelés feltételei	*Ha bedugul megoldás:* Kikapcsolás Switchelés Rákoncentrál Mások véleménye Különböző vélemények, feladatok	Előző tapasztalatok (*leragadás, lehorgonyozás!)* Szabadság Teljes átláthatóság A rendszer és a szabályok kapcsolata fontos

	esetén , leültetni őket, kommunikáció	Szabályok merevsége Előzetes információk Kellenek ismerni a alap definíciókat Szabadon engedés Visszajelzés Motiváció Példa, hogy már volt megvalósított ötlet , nem asztalfiók Meetingek, csoportos foglalkozás Díjazni az erőfeszítést Megbecsülés A probléma pontos megfogalmazása, megértése
Megvalósítás feltételei	Kell a jó csoportösszetétel (vészmadár is) Visszajelzések máshol nem talált megoldások a felvető személye (elismertség, szokás, ő szokta csinálni, megbízhatóság) kapcsolatok előadás módja, önbizalom, magabiztosság kell a nyitottság bizonyítás, humor jó vezető lelki állapot, tiszta fej hozzáállás	KELL hogy kommunikálja, megossza Publikáció Szabályokat hozzá kell írni, vagy kezelni A teljes rendszert nem változtathatja meg Azonos értelmezés, közös nyelv, de ennek hiánya is lehet előrevivő A csoporton belül az egyén szerepe Megérzés A jövő eldönti Önbizalom Marketing Meggyőzőkészség Igény, szükséglet rá, Átérzés, határozottság, alátámasztás Megvalósíthatóság kell Több résztvevő együtteshatása A döntéshozó szerepe Saját hatáskör (szakmafüggő lehet)

		mértéke A alegjobb, legolcsóbb
A kreativitást hátráltatja	Telítettség, túl sok feladat egyidőben Ha túl sok embernek kell megfelelni Első ötlettől való szabadulás Negatív emberek, visszahúzás Szabályozás Kevés információ tapasztalat Merevség, zártság A másik fél, hogy ezzel az újítással elveszíti a munkáját Merev feladatkör, jogkör ebbe való besűrítés,	Rossz vezető Szabályok Multinacionális hatás → felülről jövő utasítás Érdektelenség, pénzhiány Tradíciók, íráasztalfiók Eszközhiány pl. szgép Anyagi érdek, megindult folyamatok, szabályokba való visszaillesztés Kirúgás, A csoporthatás Félelem az újtól
Felvetődő, sokat elemzett gondolatok, sarkpontok	Pénzügyes betegség, IT Ungarische sufnituning nyomás hatására A stressz, nyomás egyénfüggő Külső ember átlát, de részleteket nem ismer	A motiváció egyénfüggő A nyomás főleg ügyeskedésbe visz el Szabályozás: nem kell az ötletekhez, de kell a megvalósításhoz A stressz akkor segíthet, ha vki a feladatnak elkötelezett! A probléma érdekli Kell, hogy leírja a kreativitását Külső szaktanácsadó → rálát, független a vállalati szociális környezettől *Törés: kreativitás flfedezik-e?? –y szerencse kapcsolatok*

5. összegzés – moderátori feljegyzések

pilot	éles
Összegzés: kiégettség → sok feladat, idői nyomás, negatív visszajelzés, és hozzáállás, *Ötlet → tudás, tapasztalat, mástól, szakértői, adoptál ötletet, kényszer szülte* *Kényszer?* *Visszajelzések → kell hozzá nyitottság, elfogadás, jó kommunikáció*	*Szabályok szerepe: ötlet szintjén nem szükséges, kivitelezésnél elengedhetetlen* *rendszerszemlélet* *A probléma, feladat közös megfogalmazása* *Előzetes tudás, tapasztalat* *Íróasztalfiók* *Gyakori L. Iacocca példa*

6. Kutatói kérdések

i. A kényszer, idői nyomás, szabályok hatása
ii. Ötletek forrása
iii. Motiváló és demotiváló környezet
iv. Vezetői viselkedés
v. Csoportdinamikia hatások
vi. Külön kell választani a kreativitás folyamatát, fontos mozzanat a megvalósítás
vii. Speciális magyar helyzet

7. Melléklet – Asszociáció 2 (1. pilot, 2. éles)

Kreatív

- Milyen tevékenységet folytatnak?
- *Fejlesztés, kutatás, design, Google példa*
- *Fodrász, marketing, szolgáltatás, szervezés, értékesítés*
- Milyen a szervezet mérete felépítése?
- *Rugalmas, kisebb csoportokban dolgoznak*
- *KKV kb. 5-10 év*
- Milyen a munkarend, az időbeosztás?
- *Rugalmas*
- *kötetlenebb*
- Milyen típusú a vezető? (kor, nem, vezetési stílus, végzettség, képességek stb.) milyen a viszonya a beosztottakkal?
- *Fiatal, vagy fiatalos, befogadó, végzettsége mindenképp magasabb, mint a beosztottnak (tisztelet), jó viszony „baráti" → megfelelő hierarchikus viszonyok megtartása mellett a legemberibb*
- *Kor, nem számít, esetleg 40 <, nem nem számít, vezetési stílus, képességek, határozott nyitottan delegál, megvalósítási % a viszony az alkalmazkodó felfelé viccesszájú*
- Milyenek a munkatársak (kor, nem, végzettség, stb)
- *Kor vegyes, fiatal, öreg, pályakezdő, egy vagy több (nem) diplomás, nő/férfi*

- *Hivatalos, innovatív, motivált, elkötelezett*
- milyen a hangulat a légkör, a szervezeti kultúra?
- *Vidám, pozitív légkör, hierarchikus, de átjárható*
- *Egymás tiszteletére épül*
- Hogyan motiválnak, ösztönöznek a munkára?
- *Elismeréssel és megfelelő fizetéssel (a főnök feladat, hogy lelkesítse a beosztottjait)*
- *Személyre szabottan erkölcsi elismerés (emberfüggő) megvalósulási %*
- Milyenek a munkahelyi körülmények, ergonómia, berendezés, stb…
- *Sok szín, zene, növények, egyedi kialakítás, szabadon választható háttérkép, stb, sok ablak, világosság, megfelelő komfort biztosítása, technikai vívmányok kihasználása*
- *Modern, barátságos, emberközpontú*

Nem kreatív

- Milyen tevékenységet folytatnak?
- *Gyári, szalagmunka, közintézmények, adatrögzítés, telefonos ügyfélszolgálat → kérdőív, buszsofőr*
- *gyártás*
- Milyen a szervezet mérete felépítése?
- *Nagy szerevzet → nagyon sok munkavállaló*
- *Lapos hierarchia, nagyméretű, nagymúltú, állandó termékstruktúra*
- Milyen a munkarend, az időbeosztás?
- *Mindenkinek egyforma több műszakban*
- *Kötött, műszakos, vállalati igényekhez igazodó*
- Milyen típusú a vezető? (kor, nem, vezetési stílus, végzettség, képességek stb.) milyen a viszonya a beosztottakkal?
- *Minimum középkorú, neme mindegy, konzervatív, főiskolai-egyetemi végzettség, utasítás betartása, azon a szinten megrekedt, ahogyan végzett a tanulmányaival, emberrel nem tart viszonyt*
- *Kor és nem nem meghatározó; Vezetői stílus: diktatórikus, merev, szabálykövető, távlságtartó; Végzettség nem mérvadó; Képesség. Monotontűrés, magas koncentrálóképesség, jó rendszerező képesség*
- Milyenek a munkatársak (kor, nem, végzettség, stb)
- *Bármilyen, monotonitást tűrő személyek, bárki, bármilyen végzettséggel*
- *Kor, nem nem mérvadó, végzettség: alacsony iskolai végzettség*
- milyen a hangulat a légkör, a szervezeti kultúra?
- *Nyomott, unalmas, fásult, bérfeszültség jelen van, nem becsülik az embereket*
- *Hangulat, légkör, szervezeti kultúra, fagyos légkör, távolságtartó a vezető szemben, meghatározó az anyavállalat*
- Hogyan motiválnak, ösztönöznek a munkára?
- *Utasítási rendszer uralkodik, ösztönzés → teljesítménybérezéssel*
- *Negatív motiváció (elbocsátás)*
- Milyenek a munkahelyi körülmények, ergonómia, berendezés, stb…
- *Hideg, szocreál, bútorok funkcionálisak, rossz munkahelyi körülmények (kevés lehetőség kikapcsolódásra, pihenésre), rácsos ablak, kockaasztal, szobanövények, csühes kávéfőző 40 Ft, kopott szőnyeg*
- *Purián berendezés, kényelem komfort hiánya, nem motiváló ipari környezet*

A 2. FÓKUSZCSOPORTOS BESZÉLGETÉS GYORS KÓDOLÁSI ELEMZÉSE

1. **Módszertan**
    a. Féligstruktúrált
    b. Egy csoport
        i. Irányított
    c. Átiratból, hanganyag
    d. Elemzés: tartalomelemzés, kódolás alapja a vezérfonal
    e. Széljegyzetek módszere, konkrét minta mondatok majd a cikkben szerepelnek
    f. Cél: mögöttes okok, attitűdök, jelentős kacsolódási pontok, használt szókincs feltérképezése

2. **A csoportok összetétele**

Ismérv / gyakoriság	Összegzés	Papíron
nem	FFI: 4 fő Nő: 2 fő	FFI, FFI, FFI, Nő, Nő, FFI
Átlag életkor	34,16	35, 38, 33, 35, 30, 34
Jelenleg milyen beosztásban dolgozik? V: vezető, KV: középvezető, B: beosztott	V: 4 fő KV: 2 fő	V, KV, V, V, KV, V
milyen jellegű a vállalkozás? Á: állami, V: verseny szektor	V: 5, Á: 4	V, V, V, V, V, Á
Milyen méretű vállalkozásnál dolgozik? E: egyéni vállalkozó, M: mikro (2-10 fő), KisV: Kisvállalkozás (10-50) KözV: közepes vállalkozás (50-250) NV: nagyvállalat (250 fő felett)	Mikro: 1, Kis: 2, Közép: 2, Nagy: 1	Közepes, Kis, Kis, Mikro, Nagy, Közép
Milyen típusú tevékenységet folytat?	Kereskedelem: 2 Szolgáltatás: 2 Kutatás, oktatás: 2	kereskedelem, pénzügy-befektetés, műszaki cikk nagykereskedelem, kutatás, értékesítés-támogatás, oktatás
Mennyire érzi érdekesnek a munkáját? 1: unalmas 10: nagyon érdekes	8,3	10, 8, 8, 10, 8, 6
Mennyire tartja fontosnak az innovációt a munkája során? 1: egyáltalán nincsen rá szükség, sőt hátráltató 5: közepes van, fele arányban, 10: a legfontosabb tényező	6,6	5, 8, 7, 7, 7, 6

jellemzők alapján az interjú alanyok:

- Interjúalany 1. nő, 30 év, KVez, VSZ, NagyV, értékesítés, támogatás, 8,7
- Interjúalany 2. ffi, 33 év, V, VSZ, KisV, műszaki cikk nagykereskedelem, 8, 7
- Interjúalany 3. ffi, 34 év, V, ÁSZ, Középv, oktatás, 6,6
- Interjúalany 4. ffi, 35 év, V, VSZ, Középv, kereskedelem, 10, 5
- Interjúalany 5. nő, 35 év, V, VSZ, Mikrov, Kutatás, 10, 7
- Interjúalany 6. ffi, 38 év, KV, VSZ, Kisv, pénzügy, befektetés, 8,8

3. **<u>Csoportdinamikai hatások, hangulat (idő és helyszín)</u>**

Időpont: 2011. február 25. 18,00 – 20,30 óra

Helyszín: BCE, Főépület 212.szoba

Moderátorok: Dr. Szabó Katalin és Dr. Hámori Balázs

Kutatási asszisztensek: Tóth László és Derecskei Anita

Hangulat:

Kezdetben fegyelmezettebb (korkülönbség, kutatás jelentősége miatt) visszafogottabb légkör, ami fokozatosan oldódott, végén kötetlen beszélgetésbe ment át.

4. **<u>tartalomelemzés:</u>**

Kategóriák:

a. Asszociáció 1.- 2. kreativitás – innováció
b. Tolerancia – megadott szempontok szerint
c. Mobilitás
d. Tanulás vezetői - LLL
e. Felvetődő, sokat elemzett gondolatok, sarkpontok

1. **Innováció** **Kreativitás**

Összegzés:

Elmondottak (flipchart)	
Kreativitás	Innováció
- kócos agyú tudósok - szabad gondolkodás - élmény - találékonyság - ötlet - ötlet - adottság (emberfüggő)	- jövő - újdonság - újszerű gondolkodás - fejlesztés - újszerű megoldás - új módszer
Papíron	
Kreativitás	Innováció
<u>adottság</u>, ötlet kócos agyú tudósok, művészet, jobb agyfélteke új nézőpontból való megközelítés, szabad	újítás, szükséges, <u>jövő</u> <u>teljesen újszerű megoldás</u>, új termék, eljárás új, új szervezési forma, + előretekintő változás

gondolkodás, élmény ötletesség ötletek ötlet, új megoldás, találékonyság	ötletek egyesítés, más területről való alkalmazások áthozása, újszerű gondolkodás újítás, új módszer újdonság, fejlesztés, fejlődés, hatékonyságjavítás, javítás fejlesztés, megújulás, haladás, jövőorientált

Hanganyag elemzése:

Kreativitás	**Innováció**
mi ez? - ötlet, találékonyság, szokásostól eltérő, új út, szokásostól eltérő - iránya: művészi – kapcsolódik hozzá élmény vagy tudományos milyen feltételek szükségesek? - adottság (velünk született kontra környezetfüggő) - előismeret (nem iskolai típusú képzettség) – képzettség - belső motiváció a környezet részéről - bizalom, biztonságérzet - szabadság (szabad gondolkodás) de vezetői hozzáállás! értékszemlélet- a cégnek nagy érték lehet	mi ez? - fejlesztés, területek közötti (átemelés) - jövőre koncentrál, frissesség - változás - komplexitás, egész ←→ apró lépések, adott területen miért: - versenyelőnyhöz jut iránya: - fejlesztés: terméket/ szolgáltatást/ szervezési formát/ új igényeket teremteni (piacra szabni)6 értékesítési- befektetési módszer6 technológiát cserél folyamata: - megoldás, gondolkodás, fejlesztés

Innováció ← → Kreativitás

célorientált ötletelés

folyamat a kezdet

Moi igényekre szabni saját szakmai háttér

(költséghatékony) hatékonyság van haszna, de?! (kreatív könyvelés)

Határai: szervezeti korlátok /vezetői hozzáállás, nagy bírsággal járna, ha nem lehetne kellően alátámasztani (kockázat)

Innováció kreativitás nélkül:

- „nem állunk neki az elejétől kifejleszteni" magyar piacokra/viszonyokra/nyelvre szabni

Kérdések a kreativitásról:

- *mindenhol/mindenkinek szükséges?*
- *velünk született adottság vagy fejleszthető*
- *a környezet hatása*

Kérdések az innovációról:

- *miért jó?*
- *milyen irányban?*
- *mitől új?*
- *mik a határai?*

2. Kérem jelölje meg melyik jelöltet választaná biztosan és miért? Kérem jelölje meg melyik jelöltet nem választaná biztosan, válaszát indokolja!

- mennyire csapatjátékos, nekik mik a szempontjai, hasonló élethelyzet, hobbi
- végzettség, nyelvtudás, társaságba beilleszkedés, megtartás
- egyik sem az igazi → betanítható, még érdeklődik ott tartható, nincs is ilyen az életben☺
- Az állami szektorba mindegyik túlképzett,
- tudás helyett középfok, gondolkodás

Összegző tábla:

Név:	Papíron			Elmondottak (saját jegyzet)		
	Igen	Nem	Indoklás	Igen	Nem	Indoklás
Argyelán Mihaela		X			X, X	MÜT más kategória kreativitással összefügg az összhang közvetlen szimpátia, zsigerből nem hosszútávra gondolkodik, cserébe mit nyújt a munkahely

						hobbi → ezotéria miatt
Bíró Bettyna Olga		X	Brókernet		X	Brókernet mint ügynökhálózat, társaságba való beillszkedés
Györök Péter	X	X		X	X	nincs egyetemi végzettsége, nem felsőoktatásban tanult stabilan keresi, ha már betanult maradjon is, szakmai tapasztalat, meg akar állapodni
Herczeg Farkas Alexandra	X, X		Rajk Kollégium	X,X,X		életkor, tapasztalat gyorsan megszerezhető, túlértékelik a gyakorlatot max. félév, szereti a pályakezdőket 3 alapvető kritériumnak megfelel: végzettség (magyar egyetem), nyelvtudás (nem csak 1 középfokú angol), fejleszthető társaságba való beillszkedés, szeret dolgozni, törekvő, okos képzetlen külföldi tapasztalat, nyelvek, eredmények, sikerek, de nincs megfertőzve magatartás normákkal, jól kezelhető 4-5 évig együttdolgozni, családi helyzet miatt
Lakatos Márió						
Monda Ferencné		X, X			X,X	első benyomás, vallásban való gondolkodás, nem alakulna ki szimpátia
Tóthfalusi Krisztián	X	X		X	X	fiatal életkor, hasonló gondolkodásmód, hasonló utat járt be 2-3 évbe bekerül, tanulhat HÖK: egyetemistaként is azt keresi hogy lehet vezető
Ultheus Márk						
Zelkáné Tóth Judit	X			X,X		2 kis gyermek édesanyja→ rugalmasság, otthonról is dolgozott, blog a munka mellett másféle hobbija is van, személyes interjúra

						hívná a közös élethelyzet miatt gyerekei már megvannak szeretne visszajönni dolgozni, hosszabb távú kapcsolat várható→ munkáltatótól is feltétel, hogy rugalmas legyen hosszútávú kölcsönös kapcsolat

Megj: munkakör függő

Választási szempontok:

Mellette:

- összhang, személyes szimpátia (gondolkodás, kommunikáció, együttműködés), társaságba való beilleszkedés
- azonos élethelyzet (kisgyerekek → hasonló életkor)
- tudás: jó helyen végzett, külföldi tapasztalat, eredmények, nyelvtudás
- tanítható, formálható legyen „a tapasztalat viszonylag gyorsan megszerezhető”
- időtáv:
    - hosszútávra
    - pályakezdőnél – nőnél: 4-5 év, 2-3 év (családi állapot változik)

Ellene:

- eltérő hobbi, vallás, ügynöki tapasztalat
- végzettség hiánya,
- túlzott vezetői ambíciók

Feltételek:

- érdekes KKV szektorban az időbeli függetlenség, rugalmas munkaidő, helytől való függetlenség (akár otthonról is)
- pályakezdők: „nincsen megfertőzve mindenféle nagyvállalati magatartásformákkal vagy egyéb szabályzatokkal”
- családi állapot, egészségügyi állapot → nem biztos, hogy kiderül, változhat

Kérdések:

- *Időtáv kérdése: milyen hosszútávra gondolkoznak?*

- *Időbeosztás kérdése: milyen napi időbeosztásban? függetlenség kérdése?*
- *szakmai tapasztalat kontra végzettség*
- *a nem kérdése (fentebb többen választanának nőt)*

3. Tegyük fel felajánlanák álmai állását. Milyen esetben vállalná el?

Papíron szerepel:

- szakmai fejlődés, érdeklődési kör, társaság, akikkel együtt kell működni, perspektíva lehetőség, munkatársak, kvalitása, munka, együttműködés, munkakörülmények, respektálás-kölcsönös, demokratikus vezetési mód, kvalitásoknak megfelelő
- melyik cég ajánlja, munkavégzés helye, fizetés/juttatások, felettes személye
- work-life balance (munkaidő, szabadidő), rugalmas munkaidő, helyileg hol van (Bp, vidék, Mo), Milyen a vállalati kultúra (jó-e a társaság), milyen a felettes, pénz
- anyagi, munkaidő/rend, függetlenség, megközelíthetőség, mobilitás, komplexitás
- nemzetközi háttér, de magántulajdon, családbarát munkabeosztás, fiatal csapat, érdekes, színes munkakör

Megj: probléma megfogalmazása nem pontos

Tartalomelemzés:

- Feltételek (szabad asszociációnál):
  - felettes személye, fizetés, juttatás, munkavégzés helye
  - szakmailag megfelelő, fejlődési lehetőség, közvetlen munkatársak, vezető személye (partneri kapcsolat) munkakörülmények (hol van, munkakörülmények)
  - work-time balance, (éven belüli szabadidő), rugalmas munkaidő helyileg hol van (ország, Bpest) munkatársak, kultúra felettes személye
  - munkaidő (mennyit és mikor kell dolgozni), nem akar betagozódni, anyagiak
  - nemzetközi háttér, külföldi tulajdon, nem mamut-multi, családi szemlélet, fiatal csapat, időben haza lehessen érni
  - szabadság: érzelmi (jó csapat, kreativitás), rugalmas munkaidő (mozgástér), intellektuális

    ∑ szabad asszociációban átlag harmadik helyen szerepelt a munkavégzés helye, pénz
- Munkavégzés helye:

- mennyi idő alatt érek be, mennyi plussz teher (szabadidő rovására)
- kényelmi szempont (kellemes hely)
- család miatt külföld szóba sem jöhet
- az életkor és a családi állapot is befolyásolja

– utazás, távolság:
- ingázás: anyagi vonzat, időbeli
- nem tömegközlekedés
- Budapest központúság (életminőség, kondíciók)
- inkább bejárás, mint költözés (ingatlan tulajdon, röghöz kötés)
- kulturális lehetőség, szabadidős programok, iskolák
- internet kapcsolat

Felmerülő kérdések:

– *kor → családi állapot*

– *időbeosztás*

– *ingázásnál a szempont nem a távolság, hanem az időbeli*

4. A tanuláshoz való hozzáállás az Ön és a beosztottai esetében:

– Képzési program
  - vannak kötelező oktatások. pl. könyvelő
  - nem mindenhol van tudatos képzési program (általában vezetővel egyeztet)
– szakmailag jól körülhatárolt területen
  - munkakörhöz kacsolódjon (ellenpélda: pénzügyi asszisztens beiratkozott kutyakozmetikus képzőbe) Példa: éves bónuszjuttatási csomagok része (minden évben mit kell elérnie), nyelvvizsga, iskolai végzettség mindenkire vonatkozóan, közös megállapodással (javaslatot tehet a vezető)
  - nyelvtanulás (népszerű nyelvek: angol, német, orosz), CFA diploma
– preferált forma: tréning, konferencia, munkaidőn kívül essen, nem iskolai képzés (pl. magánúton vagy segédeszközökkel, önállóan) egyetemi együttműködés, konferencia
– költségtámogatás, tanulmányi szerződés?
– hatáselemzés?
– fizetésemelkedés nincsen, képzés önmagában motivációs eszköz
– tudásmegosztás a cégen belül lehet:
  - bizalmi kérdés,
  - ha a csapat hasonló (csoport összetétel, csapat karakterisztika)
  - ki dönt? közös konszenzus, de a végsőt a vezető hozza

Kérdések:

- *ki dönt?*
- *milyen témában képezheti magát tovább?*
- *hatása a jövőre?*
- *kötelező-e?*
- *milyen képzési formát preferál?*

5. összegzés – moderátori feljegyzések

Néhány magyarországi esettanulmány, példa az átiratban bejelölve, érdekesség:

- állami kontra verseny szektor (továbbképzési lehetőség, ötletek elfogadása)
- mikro-kisvállalkozás kontra multi szemlélet (rugalmas munkarend, családbarát szemlélet, anonimitás a kiválasztásban)

6. Kutatói kérdések

Az elemzés során felmerült kérdések minden fejezet végén *dőlt betűkkel*.

7. Melléklet

Diszkriminációs adatok:

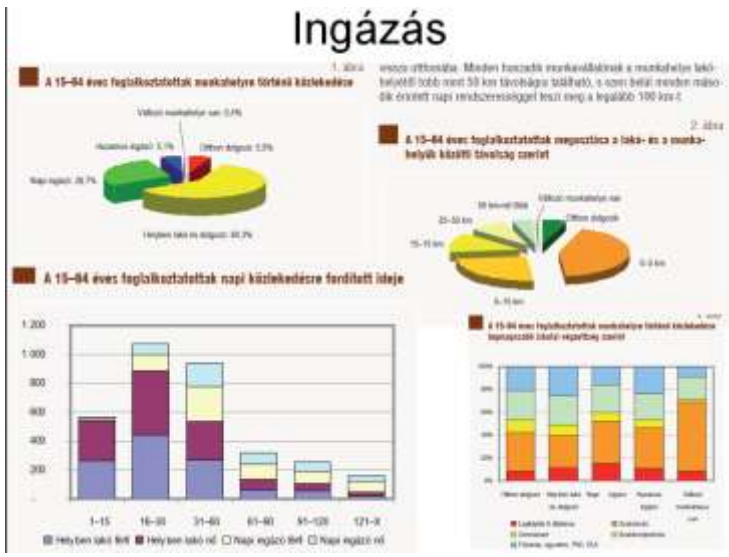
A hátrányos megkülönböztetés előfordulása a 19–64 évesek körében a különböző munkaerő-piaci helyzetekben, 2010

Megnevezés	Férfi	Nő	Együtt	korcsoport: 15–24	25–54	55–64
Létszám, 1000 fő						
Népesség	2 985,5	3 153,9	6 139,5	725,9	4 136,8	1 276,8
előző diszkriminációval szembenező álláskeresők	326,1	441,1	767,2	62,3	553,9	145,0
A diszkriminációt oka szerint megnevezők állásterészével, %						
Születésük	13,1	7,5	9,6	15,7	10,5	3,9
Iskolai végzettség	34,9	23,7	28,0	37,3	29,3	19,5
Egészségi állapot	15,8	11,7	13,3	4,5	11,4	23,7
Nem	1,6	9,8	6,7	4,8	8,9	6,8
Életkor	25,4	23,3	24,1	22,6	28,1	39,9
Családi körülmények	3,2	19,7	13,4	5,8	10,6	4,4
Együtt-ok	6,0	4,2	4,9	9,7	5,1	2,0
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Létszám, 1000 fő						
előző diszkriminációval szembenező álláskeresők	165,6	221,5	387,4	34,6	295,9	95,0
A diszkriminációt oka szerint megnevezők elhovatásával, létszámarányában*, %						
Születésük	13,5	7,9	10,1	19,3	11,7	3,1
Iskolai végzettség	36,8	23,8	29,5	36,8	27,2	18,3
Egészségi állapot	15,0	14,3	14,3	6,7	13,6	28,6
Nem	2,2	11,2	7,6	6,3	9,7	7,7
Életkor	23,9	21,6	22,5	15,7	18,2	37,2
Családi körülmények	3,0	18,3	12,2	5,9	15,2	5,6
Együtt-ok	7,7	4,9	5,8	9,0	6,4	5,0
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Az adott munkaerő-piaci helyzetében tapasztalt diszkriminációt szenvedők aránya az összes adott munkaerő-piaci helyzetű diszkriminációt átélő csoportosan, így az összes halmozódást tartalmazzák.

Forrás: KSH Munkaerődiszkrimináció 2010.

Napi ingázáshoz:



VI. Kérdőíves lekérdezés háttéranyagai

KÉRDŐÍV KITÖLTÉSI INSTRUKCIÓ

Kedves Hallgató!

A kérdőív kitöltése során kérem, az alábbiakat szíveskedjen figyelembe venni:

IRÁNYÍTOTT MINTA (BsC minimum két kitöltött kérdőív**)**

A kérdőív felvételénél cél a minél színesebb minta elérése. Ezért kérem a kitöltésre felkért személyek kiválasztásánál a következő szempontok szerint szíveskedjen eljárni. A megkérdezettek közül legyen

- 1 nő / 1 férfi
- 1 fő 40 év alatt / 1 fő 40 év felett
- 1 fő beosztott / 1 fő alsó-, közép-, felsővezető
- különböző vállalati méret és különböző területen tevékenykedjenek
- **min. 5 év munkatapasztalattal rendelkezzenek** és
- legyen min. középfokú végzettségük,
- lehetőleg különböző szakterületen tevékenykedjenek.

Az aláíráshoz 2 darab kitöltött kérdőív beküldése szükséges (online kitöltésnél kérem adja meg a NEPTUN kódját), amennyiben 5 kitöltött kérdőívet készít a zárthelyi dolgozatba 2%, 10 felett 4%-kal számít bele.

Kérem, ne felejtse el a kérdőív elején feltüntetni a Neptun kódját, ezzel egyúttal felelősséget vállal, hogy az adatok valósak. Csak a hiánytalanul kitöltött kérdőívek számítanak.

Kitöltési útmutató:

A kérdőív a következő linken keresztül érhető el:
http://www.kerdoivem.hu/kerdoiv/267293672/

A kérdőív kitöltése hosszabb időt is igénybe vehet (akár egy órát is), kérem ennek tudatában kezdjen neki! A folytatás gombbal válthat kérdést, azonban az elküldött válaszok utólag nem javíthatóak! Az *első blokkban* az interjúalanyra és munkájára vonatkozó személyes adatokat talál, itt kérem, a jellemzőhöz tegyen ikszet vagy pipát! A *második blokktól* sorban haladva először a megkérdezett munkáját / munkahelyét kell minősíteni, majd azt kell megítélni, hogy ez a tény hogyan befolyásolja a kreativitását (egy új ötlet megszületését és később annak megvalósítását, kivitelezését). Az ötletek megszületése és megvalósítása a megkérdezett munkájára / munkahelyére vonatkozik. Kérem figyelmesen haladjon, mert a kérdések logikailag egymásra épülnek. Az *utolsó blokkban* olyan kijelentéseket talál, amelyeknél az interjúalany egyéni véleményére vagyunk kíváncsiak. A kreativitáshoz szükséges tényezők egyéni rangsorolása a cél. Előfordulhat, hogy a felsorolásból kimaradtak lényeges jellemzők, ezeket kérem, az egyéb rovatban szíveskedjen feltüntetni.

Kérem, mielőtt mást felkérne a kitöltésre, töltse ki Ön is személyesen a kérdőívet – ezt is felhasználhatja -, ha kérdése merülne fel, szíveskedjen a Derecskei.Anita@kgk.bmf.hu email címen jelezni!

Köszönettel: Derecskei Anita

KÉRDŐÍV SZÖVEGE

Kreativitás a munkahelyen

Kedves Hölgyem / Uram!

Kérem az alábbi kérdőív kitöltésével, segítse munkámat! A kérdőív célja, hogy felmérje a kreativitást befolyásoló tényezőket, az így felvett adatok a doktori kutatásomat segítik. A kérdőív kitöltése anonim és önkéntes, a benne szereplő információkat és adatokat természetesen bizalmasan kezelem. A kitöltés hosszabb időt vehet igénybe, akár egy órát is. Egy-egy válasz elküldése után (a folytatás gomb lenyomásával) a válaszok utólag nem módosíthatóak, kérem ezért figyelmesen olvassa el az egyes o.akat. Kérem, figyelmesen haladjon, mert a kérdések logikailag egymásra épülnek. A kapott eredményekről szívesen tájékoztatom Önt, érdeklődését kérem a Derecskei.Anita@kgk.bmf.hu e-mail címen szíveskedjen jelezni!

Köszönettel: Derecskei Anita

Írja be az adatait:

Nem

Életkor

Hány éves munkatapasztalattal rendelkezik? (ideiglenes és diákmunka nélkül)

Eddigi munkahelyeinek száma?

Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik?

Felvevő Neptun kódja, ennek hiányában: X

I. blokk: Személyes kérdések

Az első blokk a kitöltő munkahelyi tapasztalataival kapcsolatos kérdéseket tartalmaz. Kérem, nyomja meg a Folytatás gombot!

1. Milyen beosztásban dolgozik?

- Felsővezető
- Középvezető
- Alsó / csoportvezető
- Beosztott
- Egyéni vállalkozó
- Egyéb

2. Kérem jelölje be milyen munkakörben tevékenykedik?

- Pénzügy, számvitel, kontrolling
- Marketing
- Kereskedelem, értékesítés, beszerzés
- Gyártás
- Személyügy, HR
- IT, információtechnológia

- Kutatás, fejlesztés
- Oktatás
- Logisztika, beszállítás
- Termelésirányítás
- Minőségügy
- Adminisztráció
- Szervíz, háttér szolgáltatás
- Egyéb

3. Legmagasabb iskolai végzettsége:

- Általános iskola
- Középiskola
- Felsőfokú szakmai
- Főiskola (BsC)
- Egyetem (MsC)
- MBA / PhD

4. Megítélése szerint jelenleg végzettségének megfelelő területen tevékenykedik?

- Igen
- Nem

5. Családi állapota

- Egyedülálló
- Családos (tartós kapcsolatban)

II. blokk Háttérinformációk a vállalatról, ahol dolgozik

A második blokk a kitöltő munkahelyének tulajdonságait, a cég leírását tartalmazza. Kérem nyomja meg a Folytatás gombot!

6. Mi a munkahelye fő tevékenysége vagy szolgáltatása? Kérem röviden írja le a cég fő profilját!

7. Mely területen tevékenykedik?

- Állami szektor (innentől a cég vagy vállalat megnevezés az Ön konkrét munkahelyére vonatkozik)
- Verseny szektor

8. Jelenleg hány főt foglalkoztat a munkahelye? Munkavállalói létszám alapján:

- Egyéni vállalkozó
- Mikrovállalat (10 főig)
- Kisvállalat (50 főig)
- Középvállalat (250 főig)
- Nagyvállalat (250 fő felett)

9. Milyen tulajdonban van a cége?

- Magyar

- Külföldi
- Vegyes
- Egyéb

10. Kérem adja meg a külföldi tulajdonos(ok) esetén, annak nemzetiségét!

11. Milyen ágazathoz, területhez sorolható a cég fő tevékenysége?

- Kitermelő ipar
- Feldolgozó ipar
- Közlekedés
- Kereskedelem
- Távközlés, kommunikáció
- Üzleti és pénzügyi szolgáltatások
- Lakossági szolgáltatás
- Mezőgazdaság
- Oktatás, alap- és alkalmazott K+F
- Nem besorolható, vegyes profil
- Egyéb

12. Hol adja el a cég termékei illetve szolgáltatásai túlnyomó részét?

- Hazai piacon más cégeknek
- Hazai piacon állami szektornak
- Hazai piacon lakosságnak
- Állami szektorban tevékenykedik
- Nemzetközi piacon önállóan
- Nemzetközi piacon beszállítóként
- Nemzetközi piacon lakosságnak
- Nem tudom megítélni
- A vevői kör változatos, nem jellemző egyik sem
- Egyéb

13. Megítélése szerint az Ön vállalata esetében termékeinek, szolgáltatásainak piaca hogyan írható le? A konkurencia szempontjából:

- sok belépő jellemzi
- sok a belépő, de sok a kilépő is
- a versenytársak száma szinte állandó
- inkább kilépők jellemzik
- nincsenek versenytársak
- Nem tudom megítélni
- Egyéb

14. Megítélése szerint az Ön vállalata esetében termékeinek, szolgáltatásainak piaca hogyan írható le? A piac mérete szempontjából:

- gyorsan bővül
- mérsékelten bővül
- mérsékelten zsugorodik
- gyorsan zsugorodik

- változékony
- Nem tudom megítélni
- Egyéb

III. blokk Munkahelyi jellemzők

Kérem először értékelje az alábbi állításokat az Ön munkájára / munkahelyére vonatkozóan majd ítélje meg ezek jelentőségét a saját kreativitására vonatkozóan! A kreativitásra vonatkozó kérdések mindig az Ön munkahelyi tapasztalatával kapcsolatosak és az előzőleg megadott jellemzőre vonatkoznak. Két szempontból szeretném vizsgálni a kreativitást egyfelől, hogy egy új gondolat, ötlet megszületését (mentális tevékenység) hogyan befolyásolja az adott jellemző; másfelől, hogy egy-egy ötlet megvalósítását, végrehajtását vagy kivitelezését (cselekedet) hogyan befolyásolja az adott tényező. Kezdéshez kérem, nyomja meg a folytatás gombot!

15. Véleménye szerint ismeri-e Ön a vállalat vevőit?

- Igen
- Nem
- Nincsenek vevők

16. Kérem ítélje meg milyen mértékben ismeri cége vevői körét?

	1	2	3	4	5	
Kis mértékben	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

17. Kérem jelölje meg, hogy a vállalat vevőiről honnan szerez leginkább információkat?

- Személyes ismeret
- Értékesítőkön keresztül
- Összefoglalt üzleti jelentések formájában
- Valamilyen döntéstámogató rendszeren keresztül pl. CRM tekintheti meg
- Egyéb

18. A vevők ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

19. A vevők ismerete az új ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

20. Véleménye szerint Ön ismeri cége versenytársait?

- Igen
- Nem
- Nincsen versenytárs

21. Kérem ítélje meg, hogy milyen mértékben ismeri a versenytársakat!

	1	2	3	4	5	
Kis mértékben	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

22. Kérem jelölje meg, hogy a vállalat konkurenciáiról honnan szerez leginkább információkat!

- Személyes ismeret
- Az értékesítőkön keresztül
- Összefoglalt üzleti jelentések formájában
- Valamilyen döntéstámogató rendszeren keresztül pl. CRM tekintheti meg
- Média
- Egyéb

23. A konkurencia ilyenfokú ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

24. A konkurencia ilyenfokú ismerete az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

25. Hogyan írná le a szervezetet? Annak formája:

- lineáris (egyvonalas, hierarchikus)
- funkcionális (feladatok szerint különülnek el az egységek)
- divíziók vannak (terület vagy termék szerint különül el)
- mátrix (kettős vezetés: projekt / termék és feladat szerint)
- laza, kötetlen struktúra

26. Hogyan írná le a szervezetet? Annak mérete:

- lapos (maximum három hierarchia vagy döntési szint)
- magas (négy vagy több hierarchia szint)

27. Ez a szervezeti forma az új gondolataim megszületését a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja

- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

28. Ez a szervezeti forma az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

29. Hogyan értékelné a szervezeten belüli versengés, munkatársak közötti verseny mértékét? (1: egyáltalán nincsen, 2: kis mértékben jelen van ..... 6: nagyon erős)

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nincsen verseny ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon erős verseny

30. A szervezeten belüli versengés mértéke az új gondolataim megszületését a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

31. A szervezeten belüli verseny ilyen mértéke az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

32. Milyen erősségűnek érzi a szervezeten belüli szabályokat? (1: egyáltalán nincsenek szabályok 2: lazák .... 6: nagyon erősek)

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nincsenek ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon erősek

33. A szabályok előbb megadott mértéke az új gondolataim megszületését a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

34. A szabályok előbb megadott mértéke az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

35. Mennyire érzi egyértelműnek saját feladatkörét? Mennyire képes lehatárolni, hogy mi a munkája? (1: egyáltalán nem ismerem, 2: elég zavaros .... 6: pontosan lehatárolt)

	1	2	3	4	5	6	
Egyáltalán nem ismerem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Pontosan lehatárolt

36. Feladatköre új gondolatai megszületését a munkája során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

37. Feladatköröm az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

38. Mennyire egyértelmű a hatásköre a szervezeten belül? Mennyire képes lehatárolni, hogy hatásköre meddig terjed? (1: hiányzik, nincsen hatásköröm, 2: nem igazán .... 6: pontosan lehatárolt)

	1	2	3	4	5	6	
Hiányzik	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Pontosan lehatárolt

39. Hatásköröm az új gondolataim megszületését a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

40. Hatásköröm az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

41. Melyik a legjellemzőbb formája az információ megosztásnak a vállalaton belül?

- Megbeszélések, értekezletek
- Formális úton, írásban rögzített
- Formális úton szóban (kétirányú kommunikáció)
- Vezetői utasítás formájában (egyirányú)
- Informális csatornákon keresztül (szóbeszéd)
- Egyéb

42. Az információ megosztás ezen formája az új gondolataim megszületését a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

43. Az információ megosztás ezen formája az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

44. Véleménye szerint törekednek a kreativitás növelésére a cégén belül?

- Igen
- Nem

45. Milyen mértékűnek érzi ezt a törekvést?

	1	2	3	4	5	
Nagyon kicsi	☐	☐	☐	☐	☐	Jelentős mértékben

46. Leginkább milyen módszereket alkalmaznak a kreativitás serkentésére? (több válasz lehetséges)

- tréningek
- ötletbörzék
- külső szakemberek bevonása pl. coach,
- döntéstámogató rendszerek bevezetése
- berendezéssel, ergonómiával
- arculati, PR eszközökkel
- ötletdobozokkal,
- anyagi motivációval (pénzbeli jutalom)
- erkölcsi motivációval, kitüntetésekkel
- nem tudom
- Egyéb

47. A cégem ezen irányú törekvése az új gondolataim megszületését:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

48. A cégem ezen irányú törekvése az ötleteim megvalósítását:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

49. Milyen mértékűnek érzi a szervezeten belüli stresszt? (1: nincsen stressz, 2: nagyon kicsi .... 6: jelentős mértékű)

	1	2	3	4	5	6	
Nincsen stressz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Jelentős mértékű

50. A stressz ilyen mértéke az új gondolataim megszületését a munkám során :

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

51. A stressz ilyen mértéke az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

52. Munkája során mennyire szorosak a határidők? (1: nincsenek határidők, 2: laza ... 6: nagyon szoros)

	1	2	3	4	5	6	
Egyáltalán nincs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Nagyon szoros

53. A határidők az új gondolataim megszületését a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

54. A határidők az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

55. Hogyan írná le a munkavégzésének helyét, körülményeit?

- saját, zárt iroda
- paravánnal elválasztott tér, önálló asztal
- közös iroda több fővel együtt
- egy nagy közös tér, nincsen elválasztva, a menedzsment és az adminisztráció is együtt tevékenykedik
- nincsenek irodák, több asztal van, így mindig máshova ülhetek
- otthonról dolgozom
- Egyéb

56. A munkavégzés körülményei az új gondolataim megszületését:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

57. A munkavégzés körülményei az új ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

58. Milyen motivációs eszközök jellemzik leginkább a cégét? Formáját tekintve:

- anyagi (pénz, cafetéria)
- erkölcsi (előléptetés, dícséret)
- semmilyen

59. Milyen motivációs eszközök jellemzik leginkább a cégét? Irányát tekintve:

- Negatív (elbocsátás, megvonások)
- Pozitív
- semmilyen

60. Ezen motivációs eszközök az új gondolataim megszületését a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja

- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

61. Ezen motivációs eszközök az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

62. Milyen mértékben érzi személyreszabottnak a motivációs rendszert? (1: egyáltalán nem személyre szabott 2: kis mértékben .... 6: teljes mértékben)

	1	2	3	4	5	6	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

63. Ez a tény az új gondolataim megszületését:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

64. Ez a tény az ötleteim megvalósítását:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

65. Van -e olyan közvetlen csoport, akikkel nap, mint nap együtt dolgozik?

- Igen
- Nem

66. Hány fővel dolgozik közvetlenül együtt?

- 5 fő alatt
- 10 fő alatt
- 30 fő alatt
- 30-nál több

67. A munkacsoport mérete az új gondolataim megszületését a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti

- Nagy mértékben serkenti

68. A munkacsoport mérete az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

69. Hány helyről kaphat utasítást?

- Egy
- Kettő
- Három
- Négy
- Öt
- Több

70. Az utasítások száma az új gondolataim megszületését a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

71. Az utasítások száma az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

72. Amennyiben sikert ért el, mennyire érzi azt közösnek a csoporton belül? Mennyire érzi azt, hogy ez egy közös munka eredménye? (1: egyáltalán nem, 2: kis mértékben ... 6: teljes mértékben)

	1	2	3	4	5	6	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

73. Ez a tény az új gondolataim megszületését:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

74. Ez a tény az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

75. Hogyan írná le a közvetlen munkacsoportján belüli hangulatot?

- formális, semleges
- baráti, bizalmas
- negatív hangulat és érzések uralkodnak

76. A munkacsoporton belüli hangulat az új gondolataim megszületését a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

77. A munkacsoporton belüli hangulat az új ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

78. Hogyan jellemezné a közvetlen vezetőjét?

- autokratikus, parancsoló
- demokratikus, nyitott csapattag
- nagyon laza, inkább kívülálló
- nincsen közvetlen vezetőm
- Egyéb

79. A közvetlen vezetőm az új gondolataim megszületését a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

80. A közvetlen vezetőm az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- Nagy mértékben visszafogja
- Kis mértékben visszafogja
- Nem befolyásolja
- Kis mértékben serkenti
- Nagy mértékben serkenti

81. Munkahelyén milyen mértékben törekednek a számítástechnikai újítások bevezetésére? (1: egyáltalán nem 2: kis mértékben .... 6: jelentős mértékben)

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

82. Az IT újítások az új gondolataim megszületését a munkám során:

- ☐ Nagy mértékben visszafogja
- ☐ Kis mértékben visszafogja
- ☐ Nem befolyásolja
- ☐ Kis mértékben serkenti
- ☐ Nagy mértékben serkenti

83. Az IT újítások az ötleteim megvalósítását a munkám során:

- ☐ Nagy mértékben visszafogja
- ☐ Kis mértékben visszafogja
- ☐ Nem befolyásolja
- ☐ Kis mértékben serkenti
- ☐ Nagy mértékben serkenti

IV. blokk Egyéni vélemények, tapasztalatok

Ez a blokk olyan kijelentéseket, kérdéseket tartalmaz, amelyek az Ön személyes véleményére kíváncsiak. A kreativitáshoz szükséges tényezők egyéni rangsorolása a cél. Előfordulhat, hogy a felsorolásból kimaradtak lényeges jellemzők, ezeket kérem, az egyéb rovatban szíveskedjen feltüntetni. Folytatáshoz nyomja meg a gombot!

84. Munkája során honnan merít leggyakrabban új ötleteket? Kérem, jelölje meg maximum az öt legfontosabb forrást! (több válasz lehetséges)

- ☐ partnerek, vevők kritikája
- ☐ a közvetlen terepen dolgozó beosztottaktól
- ☐ szakirodalomból
- ☐ médiából (televízió, rádió, újság)
- ☐ családtól, ismerősöktől, barátoktól
- ☐ véletlen meglátásokból (az ötlet az utcán hever)
- ☐ konferenciákról, kiállításokról
- ☐ távoli területekről, más szakmákban felmerült megoldásokból
- ☐ természetből vett példákból, hasonlóságokból
- ☐ művészetekből, zene, kiállítások stb
- ☐ Internetről
- ☐ külföldi példák honosításával
- ☐ versenytárstól
- ☐ próbálgatásokból, kísérletezésből
- ☐ külső kreatív csoportoktól, tanácsadóktól
- ☐ bármit el lehet adni megfelelő marketinggel, így nincs is szükség új ötletekre
- ☐ anyavállalat közvetíti
- ☐ jogszabályok, rendeletek, törvények

- ☐ továbbképzésekről, tréningekről
- ☐ Egyéb

85. Kérem adja meg a legfontosabb ötletforrást!

86. Honnan tudja, hogy egy ötlet (saját, önálló vagy más ötlete) értékes? Kérem, rangsorolja a következő szempontokat aszerint, melyik milyen mértékben hangsúlyos? (1: leghangsúlyosabb)

- ☐ saját meggyőződés
- ☐ meggyőző előadásmód, megfelelően prezentált ötlet
- ☐ megfelelő szakmai bizonyítékok, tudományosan alátámasztott
- ☐ az ötletadó személyéből fakad: szaktekintélynek számít
- ☐ a felvető vezetői hatalma, kapcsolatai alapján
- ☐ szokásjog, ha az javasol új ötletet, aki ezzel szokott foglalkozni
- ☐ a közvetlen környezet visszajelzései alapján
- ☐ kimutatott hasznosság (lerövidíti az időt, pénzt hoz)

87. Amennyiben van olyan tényező, amelyet fontosnak talál, de a fenti felsorolásban nem szerepel, kérem itt adja meg!

- ☐ nincsen
- ☐ van, éspedig

88. Kérem, értékelje az alábbi tényezőket aszerint, hogy mennyire fontosak egy ötlet megvalósításához!

	Nem fontos	van hatása, kevésbé fontos	deközepesen fontos	nagyon fontos	nem tudom megítélni
pénz, tőke	☐	☐	☐	☐	☐
idő	☐	☐	☐	☐	☐
csoportos munka	☐	☐	☐	☐	☐
elszántság, kitartás	☐	☐	☐	☐	☐
külső nyomás, ráhatás	☐	☐	☐	☐	☐
humor, jókedv	☐	☐	☐	☐	☐
határidő kiírása	☐	☐	☐	☐	☐
megfelelő kommunikáció	☐	☐	☐	☐	☐
tudásmegosztás	☐	☐	☐	☐	☐

jogi védelem, szabadalom, licence	☐	☐	☐	☐	☐
a piac pozitív visszajelzései	☐	☐	☐	☐	☐
korábbi pozitív tapasztalatok	☐	☐	☐	☐	☐
megfelelő eszközök	☐	☐	☐	☐	☐
megfelelő marketing	☐	☐	☐	☐	☐
kapcsolatok	☐	☐	☐	☐	☐
pontosan lehatárolt szabályok	☐	☐	☐	☐	☐
a vezető támogatása	☐	☐	☐	☐	☐

89. Amennyiben van olyan tényező, amelyet fontosnak talál, de a fenti felsorolásban nem szerepel, kérem itt adja meg!

- ☐ nincsen
- ☐ van, éspedig

90. Kérem, jellemezze, hogy az alábbi kijelentések milyen mértékben jellemzik az Ön munkáját! (1: egyáltalán nem jellemző, 5: nagyon jellemző)

	1: Nem jellemző	2	3	4	5: Nagyon jellemző
Ezen a piacon, ahol a vállalatom tevékenykedik kiemelten fontos a kreativitás.	☐	☐	☐	☐	☐
A munkámat nagyon érdekesnek találom.	☐	☐	☐	☐	☐
Az én mindennapi munkámban egyáltalán nincs szükség kreativitásra.	☐	☐	☐	☐	☐
A határidők közeledte mindig új ötletekre serkent.	☐	☐	☐	☐	☐
A munkaidőmben gyakran unatkozom.	☐	☐	☐	☐	☐
Munkámban nem kedvelem a két- vagy többértelmű dolgokat.	☐	☐	☐	☐	☐
A legjobb ötleteim mindig otthon születnek.	☐	☐	☐	☐	☐
A humor és a velejáró jókedv elengedhetetlen a kreativitáshoz.	☐	☐	☐	☐	☐

Ahhoz, hogy jó ötleteim szülessenek, ismernem kell a rendszer apró részleteit is.	☐	☐	☐	☐	☐
Sokszor leragadok ez első ötletnél, innen nehéz szabadulnom.	☐	☐	☐	☐	☐
Alapvető szaktudás nélkül nem születnek új ötletek.	☐	☐	☐	☐	☐
Munkám során leginkább egyértelműen megfogalmazott, pontos feladatleírásokkal találkozom.	☐	☐	☐	☐	☐
Ha egy ötletem, amelyet előzőleg megdicsértek az asztalfiók mélyére kerül, ez visszafogja a későbbi kreativitásomat.	☐	☐	☐	☐	☐
A másik sikere engem is új ötletekre késztet.	☐	☐	☐	☐	☐
Munkám a mai napig tartogat kihívásokat.	☐	☐	☐	☐	☐

Segítségét nagyon köszönöm!

AZ EGYES HIPOTÉZISVIZSGÁLATOK STATISZTIKAI TÁBLÁI

H4. hipotézis táblái

Tesztek[a]

	A konkurencia ilyenfokú ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:	A konkurencia ilyenfokú ismerete az ötleteim megvalósítását a munkám során:
Mann-Whitney U	15424.000	15668.000
Wilcoxon W	27514.000	27758.000
Z	-7.460	-7.395
Asymp. Sig. (2-o.ú)	.000	.000

a. Csoportképző ismérv: Véleménye szerint Ön ismeri cége versenytársait?

16. táblázat Nem parametrikus teszt H4
Forrás: Saját szerk.esztés

Kérem ítélje meg, hogy milyen mértékben ismeri a versenytársakat! * A konkurencia ilyenfokú ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során: Kereszttábla elemzés

		A konkurencia ilyenfokú ismerete az új gondolataim megszületését a munkám során:					Összesen
		Nagy mértékben visszafogja	Kis mértékben visszafogja	Nem befolyásolja	Kis mértékben serkenti	Nagy mértékben serkenti	
Kérem ítélje meg, hogy milyen mértékben ismeri a versenytársakat!	1	0	0	6	1	0	7
	2	0	1	18	6	0	25
	3	2	7	78	40	14	141
	4	2	5	27	37	30	101
	5	1	3	12	11	20	47
Összesen		5	16	141	95	64	321

Kérem ítélje meg, hogy milyen mértékben ismeri a versenytársakat! * A konkurencia ilyenfokú ismerete az ötleteim megvalósítását a munkám során: Kereszttábla elemzés

		A konkurencia ilyenfokú ismerete az ötleteim megvalósítását a munkám során:					Összesen
		Nagy mértékben visszafogja	Kis mértékben visszafogja	Nem befolyásolja	Kis mértékben serkenti	Nagy mértékben serkenti	
Kérem ítélje meg, hogy milyen mértékben ismeri a versenytársakat!	1	0	0	6	1	0	7
	2	0	2	19	3	1	25
	3	2	4	83	38	14	141

4	2	3	33	36	27	101
5	1	3	14	7	22	47
Összesen	5	12	155	85	64	321

17. táblázat Kereszttábla elemzés H4
Forrás: Saját szerk.esztés

H5. hipotézis táblái

Hogyan írná le a szervezetet? Annak formája: * Hogyan írná le a szervezetet? Annak mérete: Kereszttábla elemzés

		Hogyan írná le a szervezetet? Annak mérete:		Összesen
		lapos (maximum három hierarchia vagy döntési szint)	magas (négy vagy több hierarchia szint)	
Hogyan írná le a szervezetet? Annak formája:	lineáris (egyvonalas, hierarchikus)	69	41	110
	funkcionális (feladatok szerint különülnek el az egységek)	108	116	224
	divíziók vannak (terület vagy termék szerint különül el)	40	92	132
	mátrix (kettős vezetés: projekt / termék és feladat szerint)	23	42	65
	laza, kötetlen struktúra	38	3	41
Összesen		278	294	572

18. táblázat Kereszttábla elemzés H5
Forrás: Saját szerk.esztés

Hogyan írná le a szervezetet? Annak formája: * Jelenleg hány főt foglalkoztat a munkahelye? Munkavállalói létszám alapján: Kereszttábla elemzés

	Jelenleg hány főt foglalkoztat a munkahelye? Munkavállalói létszám alapján:					Összesen
	Egyéni vállalkozó	Mikrovállalat (10 főig)	Kisvállalat (50 főig)	Középvállalat (250 főig)	Nagyvállalat (250 fő felett)	
Hogyan írná le a szervezetet? lineáris (egyvonalas, hierarchikus)	8	22	24	21	35	110

Annak formája:	funkcionális (feladatok szerint különülnek el az egységek)	2	22	54	38	108	224
	divíziók vannak (terület vagy termék szerint különül el)	1	4	14	25	88	132
	mátrix (kettős vezetés: projekt / termék és feladat szerint)	2	5	10	7	41	65
	laza, kötetlen struktúra	19	13	6	3	0	41
Összesen		32	66	108	94	272	572

19. táblázat Kereszttábla elemzés H5
Forrás: Saját szerk.esztés

H6. hipotézis táblái

A szervezeten belüli versengés mértéke az új gondolataim megszületését a munkám során:

		Érték	Asymp. St. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	,065	,038	1,705	,088
	Kendall's tau-c	,060	,035	1,705	,088
	Gamma	,087	,051	1,705	,088
	Spearman Korreláció	,070	,046	1,684	,093
Intervallum skála	Pearson's R	,010	,052	,229	,819
Esetek száma		572			

A szervezeten belüli verseny ilyen mértéke az ötleteim megvalósítását a munkám során:

		Érték	Asymp. St. Hiba	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	,057	,038	1,515	,130
	Kendall's tau-c	,052	,034	1,515	,130
	Gamma	,077	,051	1,515	,130
	Spearman Korreláció	,062	,046	1,492	,136

Intervallum skála	Pearson's R	,016	,052	,375	,708
Esetek száma		572			

20. táblázat Sztochasztikus vizsgálat H6
Forrás: Saját szerk.esztés

H7. hipotézis táblái

A szabályok előbb megadott mértéke az új gondolataim megszületését a munkám során:

		Érték	Asymp. St. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	-,170	,037	-4,579	,000
	Kendall's tau-c	-,161	,035	-4,579	,000
	Gamma	-,222	,048	-4,579	,000
	Spearman Korreláció	-,202	,044	-4,920	,000
Intervallum skála	Pearson's R	-,191	,045	-4,640	,000
Valós esetek száma		572			

A szabályok előbb megadott mértéke az ötleteim megvalósítását a munkám során:

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	-,202	,037	-5,512	,000
	Kendall's tau-c	-,192	,035	-5,512	,000
	Gamma	-,262	,047	-5,512	,000
	Spearman Korreláció	-,238	,043	-5,856	,000
Intervallum skála	Pearson's R	-,222	,045	-5,433	,000
Valós esetek száma		572			

21. táblázat Sztochasztikus vizsgálat H7
Forrás: Saját szerk.esztés

A H8. hipotézis táblái

Feladatköre új gondolatai megszületését a munkája során:

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	,229	,034	6,577	,000
	Kendall's tau-c	,208	,032	6,577	,000
	Gamma	,310	,045	6,577	,000
	Spearman Korreláció	,270	,040	6,695	,000
Intervallum skála	Pearson's R	,308	,040	7,723	,000

Valós esetek száma		572			

Feladatköröm az ötleteim megvalósítását a munkám során:

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	,203	,034	5,875	,000
	Kendall's tau-c	,185	,031	5,875	,000
	Gamma	,275	,045	5,875	,000
	Spearman Korreláció	,239	,040	5,873	,000
Intervallum skála	Pearson's R	,270	,040	6,701	,000
Valós esetek száma		572			

22. táblázat Sztochasztikus vizsgálat H8
Forrás: Saját szerk.esztés

H9. hipotézis táblái

Hatásköröm az új gondolataim megszületését a munkám során:

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	,215	,033	6,319	,000
	Kendall's tau-c	,197	,031	6,319	,000
	Gamma	,293	,045	6,319	,000
	Spearman Korreláció	,254	,040	6,273	,000
Intervallum skála	Pearson's R	,281	,040	6,999	,000
Valós esetek száma		572			

Hatásköröm az ötleteim megvalósítását a munkám során:

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	,198	,034	5,824	,000
	Kendall's tau-c	,185	,032	5,824	,000
	Gamma	,262	,044	5,824	,000
	Spearman Korreláció	,237	,040	5,827	,000
Intervallum skála	Pearson's R	,263	,040	6,502	,000
Valós esetek száma		572			

23. táblázat Sztochasztikus vizsgálat H9
Forrás: Saját szerk.esztés

		Hatásköröm az új gondolataim megszületését a munkám során:					Összesen
		Nagy mértékben visszafogja	Kis mértékben visszafogja	Nem befolyásolja	Kis mértékben serkenti	Nagy mértékben serkenti	
Mennyire egyértelmű a hatásköre a szervezeten belül? Mennyire képes lehatárolni, hogy hatásköre meddig terjed? (1: hiányzik, nincsen hatásköröm, 2: nem igazán .... 6: pontosan lehatárolt)	1	5	1	12	0	0	18
	2	7	8	14	5	2	36
	3	6	13	38	12	2	71
	4	0	18	39	28	7	92
	5	7	17	57	47	13	141
	6	10	16	93	47	48	214
Összesen		35	73	253	139	72	572

24. táblázat Kereszttábla elemzés H9
Forrás: Saját szerk.esztés

H10. hipotézis táblái

Teszt Statisztika [ab]

	Az információ megosztás ezen formája az új gondolataim megszületését a munkám során:	Az információ megosztás ezen formája az ötleteim megvalósítását a munkám során:
Chi-négyzet	92.054	92.373
df (szabadságfok)	5	5
Asymp. Sig.	.000	.000

a. Kruskal Wallis Teszt

b. Csoportképző ismérv: Melyik a legjellemzőbb formája az információ megosztásnak a vállalaton belül?

25. táblázat Nem parametrikus teszt H10
Forrás: Saját szerk.esztés

A kérdést kereszttábla elemzésekkel vizsgáltuk meg.

		Az információ megosztás ezen formája az új gondolataim megszületését a munkám során:					Összesen
		Nagy mértékben visszafogja	Kis mértékben visszafogja	Nem befolyásolja	Kis mértékben serkenti	Nagy mértékben serkenti	
Melyik a legjellemzőbb formája az információ megosztásnak a	Megbeszélések, értekezletek	4	16	69	65	61	215
	Formális úton, írásban rögzített	1	14	59	20	10	104

vállalaton belül?	Formális úton szóban (kétirányú kommunikáció)	1	15	40	36	13	105
	Vezetői utasítás formájában (egyirányú)	18	20	44	12	3	97
	Informális csatornákon keresztül (szóbeszéd)	6	8	11	2	4	31
	Egyéb	2	4	11	1	2	20
Összesen		32	77	234	136	93	572

		Az információ megosztás ezen formája az ötleteim megvalósítását a munkám során:					Összesen
		Nagy mértékben visszafogja	Kis mértékben visszafogja	Nem befolyásolja	Kis mértékben serkenti	Nagy mértékben serkenti	
Melyik a legjellemzőbb formája az információ megosztásnak a vállalaton belül?	Megbeszélések, értekezletek	4	15	71	68	57	215
	Formális úton, írásban rögzített	5	12	60	18	9	104
	Formális úton szóban (kétirányú kommunikáció)	2	10	45	37	11	105
	Vezetői utasítás formájában (egyirányú)	20	21	42	9	5	97
	Informális csatornákon keresztül (szóbeszéd)	7	5	11	3	5	31
	Egyéb	3	3	11	1	2	20
Összesen		41	66	240	136	89	572

26. táblázat Kereszttábla elemzés H10
Forrás: Saját szerk.esztés

H11a. hipotézis táblái

Teszt Statisztika[a]

	A cégem ezen irányú törekvése az új gondolataim megszületését:	A cégem ezen irányú törekvése az ötleteim megvalósítását:
Mann-Whitney U	7892.500	8192.500
Wilcoxon W	40788.500	41088.500
Z	-17.114	-16.974
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000

a. Csoportképző ismérv: Véleménye szerint törekednek a kreativitás növelésére a cégén belül?

27. táblázat Nem parametrikus teszt H11
Forrás: Saját szerk.esztés

H11b. hipotézis táblái

Kereszttábla elemzés

		A cégem ezen irányú törekvése az új gondolataim megszületését:					Összesen
		Nagy mértékben visszafogja	Kis mértékben visszafogja	Nem befolyásolja	Kis mértékben serkenti	Nagy mértékben serkenti	
Milyen mértékűnek érzi ezt a törekvést?	1	0	0	1	0	0	1
	2	0	1	11	8	1	21
	3	0	4	39	61	8	112
	4	1	4	28	46	29	108
	5	0	1	16	13	43	73
Összesen		1	10	95	128	81	315

28. táblázat Kereszttábla elemzés H11
Forrás: Saját szerk.esztés

Sztochasztikus kapcsolat mérése

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	.309	.047	6.460	.000
	Kendall's tau-c	.265	.041	6.460	.000
	Gamma	.432	.063	6.460	.000

	Spearman Korreláció	.350	.053	6.616	.000[c]
Intervallum skála	Pearson's R	.342	.051	6.431	.000[c]
Valós esetek száma		315			

29. táblázat Sztochasztikus kapcsolat H11
Forrás: Saját szerk.esztés

Kereszttábla elemzés

		A cégem ezen irányú törekvése az ötleteim megvalósítását:					Összesen
		Nagy mértékben visszafogja	Kis mértékben visszafogja	Nem befolyásolja	Kis mértékben serkenti	Nagy mértékben serkenti	
Milyen mértékűnek érzi ezt a törekvést?	1	0	0	1	0	0	1
	2	0	1	13	5	2	21
	3	0	4	42	56	10	112
	4	1	3	28	53	23	108
	5	1	0	20	13	39	73
Összesen		2	8	104	127	74	315

30. táblázat Kereszttábla elemzés H11
Forrás: Saját szerk.esztés

Sztochasztikus kapcsolat mérése

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	.275	.050	5.456	.000
	Kendall's tau-c	.236	.043	5.456	.000
	Gamma	.388	.068	5.456	.000
	Spearman Korreláció	.308	.056	5.732	.000[c]
Intervallum skála	Pearson's R	.300	.056	5.571	.000[c]
Valós esetek száma		315			

31. táblázat Sztochasztikus kapcsolat mérése H11
Forrás: Saját szerk.esztés

H12. hipotézis táblái

Kereszttábla elemzés

	A stressz ilyen mértéke az új gondolataim megszületését a munkám során	Összesen

		Nagy mértékben visszafogja	Kis mértékben visszafogja	Nem befolyásolja	Kis mértékben serkenti	Nagy mértékben serkenti	
Milyen mértékűnek érzi a szervezeten belüli stresszt? (1: nincsen stressz, 2: nagyon kicsi .... 6: jelentős mértékű)	1	0	1	4	0	3	8
	2	1	10	59	5	5	80
	3	5	39	57	21	3	125
	4	13	53	31	14	4	115
	5	30	51	20	9	4	114
	6	57	39	18	5	11	130
Összesen		106	193	189	54	30	572

		A stressz ilyen mértéke az ötleteim megvalósítását a munkám során:					
		Nagy mértékben visszafogja	Kis mértékben visszafogja	Nem befolyásolja	Kis mértékben serkenti	Nagy mértékben serkenti	Összesen
Milyen mértékűnek érzi a szervezeten belüli stresszt? (1: nincsen stressz, 2: nagyon kicsi .... 6: jelentős mértékű)	1	0	1	4	0	3	8
	2	1	9	59	5	6	80
	3	5	36	62	19	3	125
	4	9	54	38	10	4	115
	5	27	56	16	12	3	114
	6	59	39	18	6	8	130
Összesen		101	195	197	52	27	572

32. táblázat Kereszttábla elemzés H12
Forrás: Saját szerk.esztés

A stressz ilyen mértéke az új gondolataim megszületését a munkám során

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	-,350	,032	-11,004	,000
	Kendall's tau-c	-,334	,030	-11,004	,000
	Gamma	-,446	,040	-11,004	,000
	Spearman Korreláció	-,415	,038	-10,899	,000
Intervallum skála	Pearson's R	-,364	,041	-9,324	,000

Valós esetek száma		572			

A stressz ilyen mértéke az ötleteim megvalósítását a munkám során

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	-,379	,032	-11,919	,000
	Kendall's tau-c	-,360	,030	-11,919	,000
	Gamma	-,484	,040	-11,919	,000
	Spearman Korreláció	-,446	,037	-11,896	,000
Intervallum skála	Pearson's R	-,401	,040	-10,441	,000
Valós esetek száma		572			

33. táblázat Sztochasztikus kapcsolat mérése H12
Forrás: Saját szerk.esztés

H13. hipotézis táblái

Ötlet megszületése

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	-,050	,036	-1,378	,168
	Kendall's tau-c	-,046	,034	-1,378	,168
	Gamma	-,066	,048	-1,378	,168
	Spearman Korreláció	-,059	,044	-1,413	,158
Intervallum skála	Pearson's R	-,041	,039	-,990	,323
Valós esetek száma		572			

Ötlet megvalósítása

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	-,074	,035	-2,109	,035
	Kendall's tau-c	-,070	,033	-2,109	,035
	Gamma	-,098	,046	-2,109	,035
	Spearman Korreláció	-,088	,043	-2,119	,035
Intervallum skála	Pearson's R	-,077	,038	-1,848	,065

Valós esetek száma	572			

34. táblázat Sztochasztikus kapcsolat mérése H13
Forrás: Saját szerk.esztés

H14. hipotézis táblái

Teszt Statisztika[a,b]

	A munkavégzés körülményei az új gondolataim megszületését:	A munkavégzés körülményei az új ötleteim megvalósítását a munkám során:
Chi-négyzet	86.061	73.138
df	6	6
Asymp. Sig.	.000	.000

a. Kruskal Wallis Teszt

b. Csoportképző ismérv: Hogyan írná le a munkavégzésének helyét, körülményeit?

35. táblázat Nem parametrikus teszt H14
Forrás: Saját szerk.esztés

H15. hipotézis táblái

Milyen motivációs eszközök jellemzik leginkább a cégét? Formáját tekintve: * Milyen motivációs eszközök jellemzik leginkább a cégét? Irányát tekintve: Kereszttábla elemzés

		Milyen motivációs eszközök jellemzik leginkább a cégét? Irányát tekintve:			
		Negatív (elbocsátás, megvonások)	Pozitív	semmilyen	Összesen
Milyen motivációs eszközök jellemzik leginkább a cégét? Formáját tekintve:	anyagi (pénz, cafetéria)	52	189	45	286
	erkölcsi (előléptetés, dicséret)	16	86	20	122
	semmilyen	51	6	107	164
Összesen		119	281	172	572

36. táblázat Kereszttábla elemzés H15
Forrás: Saját szerk.esztés

H16. hipotézis táblái:

Az ötlet megszületése és a motivációs eszközök személyre szabottsága közötti összefüggés mértéke

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	,511	,027	16,960	,000
	Kendall's tau-c	,471	,028	16,960	,000
	Gamma	,671	,033	16,960	,000
	Spearman Korreláció	,588	,030	17,376	,000
Intervallum skála	Pearson's R	,605	,028	18,155	,000
Valós esetek száma		572			

Az ötlet megvalósítása és a motivációs eszközök személyre szabottsága közötti összefüggés mértéke

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	,514	,026	17,476	,000
	Kendall's tau-c	,470	,027	17,476	,000
	Gamma	,680	,031	17,476	,000
	Spearman Korreláció	,593	,029	17,566	,000
Intervallum skála	Pearson's R	,609	,027	18,333	,000
Valós esetek száma		572			

37. táblázat Sztochasztikus kapcsolat vizsgálata H16
Forrás: Saját szerk.esztés

H17. hipotézis táblái

Sorrendi skála

	Hány fővel dolgozik közvetlenül együtt?	Válaszok száma (N)	Rangszám
A munkacsoport mérete az új gondolataim megszületését a munkám során:	0	68	186,87
	5 fő alatt	182	337,79
	10 fő alatt	191	268,52
	30 fő alatt	94	298,95
	30-nál több	37	278,53
	Összesen	572	
A munkacsoport mérete az ötleteim	0	68	191,38

megvalósítását a munkám során:	5 fő alatt	182	333,18
	10 fő alatt	191	275,48
	30 fő alatt	94	293,29
	30-nál több	37	271,34
	Összesen	572	

38. táblázat Sorrendi skála H17
Forrás: Saját szerk.esztés

Teszt Statisztika

	A munkacsoport mérete az új gondolataim megszületését a munkám során:	A munkacsoport mérete az ötleteim megvalósítását a munkám során:
Chi-Square	54.383	46.363
df	4	4
Asymp. Sig.	.000	.000

a. Kruskal Wallis Teszt

b. Csoportképző ismérv: Hány fővel dolgozik közvetlenül együtt?

39. táblázat Nem parametrikus teszt H17
Forrás: Saját szerk.esztés

Összefüggés vizsgálat

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	,028	,037	,769	,442
	Kendall's tau-c	,024	,032	,769	,442
	Gamma	,041	,053	,769	,442
	Spearman Korreláció	,035	,043	,831	,407[c]
Intervallum skála	Pearson's R	,044	,042	1,051	,294[c]
Valós esetek száma		572			

Null hipotézis nem teljesül,

Összefüggés vizsgálat

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	.023	.037	.626	.531
	Kendall's tau-c	.020	.032	.626	.531

	Gamma	,034	,054	,626	,531
	Spearman Korreláció	,030	,043	,708	,479[c]
Intervallum skála	Pearson's R	,041	,043	,969	,333[c]
Valós esetek száma		572			

Null hipotézis nem teljesül.

40. táblázat Sztochasztikus kapcsolat vizsgálata H17
Forrás: Saját szerk.esztés

H18. hipotézis táblái

Összefüggés vizsgálat

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	-.185	,036	-5,030	,000
	Kendall's tau-c	-,162	,032	-5,030	,000
	Gamma	-,259	,050	-5,030	,000
	Spearman Korreláció	-,215	,042	-5,256	,000[c]
Intervallum skála	Pearson's R	-,226	,044	-5,551	,000[c]
Valós esetek száma		572			

Összefüggés vizsgálat

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	-,199	,036	-5,514	,000
	Kendall's tau-c	-,175	,032	-5,514	,000
	Gamma	-,280	,049	-5,514	,000
	Spearman Korreláció	-,233	,041	-5,719	,000[c]
Intervallum skála	Pearson's R	-,244	,042	-6,015	,000[c]
Valós esetek száma		572			

41. táblázat Sztochasztikus kapcsolat mérése H18
Forrás: Saját szerk.esztés

H19. hipotézis táblái

Közös siker érzetének hatása az ötlet megszületésére

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	,401	,030	12,407	,000
	Kendall's tau-c	,359	,029	12,407	,000
	Gamma	,546	,039	12,407	,000
	Spearman Korreláció	,466	,035	12,586	,000
Intervallum skála	Pearson's R	,471	,036	12,731	,000
Valós esetek száma		572			

Közös siker érzetének hatása az ötlet megvalósítására

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. Tb	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	,424	,030	13,230	,000
	Kendall's tau-c	,377	,029	13,230	,000
	Gamma	,579	,038	13,230	,000
	Spearman Korreláció	,493	,034	13,517	,000
Intervallum skála	Pearson's R	,497	,034	13,664	,000
Valós esetek száma		572			

42. táblázat Sztochasztikus kapcsolat mérése H19
Forrás: Saját szerk.esztés

H21. hipotézis táblái

Hogyan jellemezné a közvetlen vezetőjét?		A közvetlen vezetőm az új gondolataim megszületését a munkám során:	A közvetlen vezetőm az ötleteim megvalósítását a munkám során:
autokratikus, parancsoló	Átlag	2.04	2.04
	Elemszám	124	124
	Tapasztalati szórás	.923	.991
demokratikus, nyitott csapattag	Átlag	3.87	3.86
	Elemszám	300	300
	Tapasztalati szórás	.882	.901
nagyon laza, inkább	Átlag	3.06	3.15

kívülálló	Elemszám	72	72
	Tapasztalati szórás	1.099	1.057
Összesen	Átlag	3.29	3.30
	Elemszám	496	496
	Tapasztalati szórás	1.207	1.218

43. táblázat Leíró statisztika H21
Forrás: Saját szerk.esztés

H22. hipotézis táblái

Összefüggés vizsgálat

Az IT hatása az ötletek megszületésére

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	,435	,033	12,668	.000
	Kendall's tau-c	,405	,032	12,668	.000
	Gamma	,571	,040	12,668	.000
	Spearman Korreláció	,502	,037	12,893	.000[c]
Intervallum skála	Pearson's R	,517	,037	13,414	.000[c]
Valós esetek száma		496			

Összefüggés vizsgálat

Az IT hatása az ötletek megvalósítására

		Érték	Asymp. Std. Hiba	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinális skála	Kendall's tau-b	,465	,031	14,234	,000
	Kendall's tau-c	,438	,031	14,234	,000
	Gamma	,605	,037	14,234	,000
	Spearman Korreláció	,538	,035	14,200	,000[c]
Intervallum skála	Pearson's R	,552	,034	14,718	,000[c]
Valós esetek száma		496			

44. táblázat Sztochasztikus vizsgálat H22
Forrás: Saját szerk.esztés

Faktoranalízis

Megjegyzés faktoranalízissel rotáció után hasonló eredmények jönnek ki, négy faktor, amelynek szinte azonosak a fentiekkel, csupán a négy tengelyen lévő állítás „csúszik át a szomszédos faktorba". A faktoranalízis ugyanúgy távolságokkal dolgozik, de alapvetően metrikus adatok esetén használjuk. Azért nem ezt a módszert választottuk, mert a jóság tesztje a KMO (KMO = 0,745 közepes megbízhatóság) teszt értéke nem olyan stabil és jó, mint az MDS tesztje. Ezért az MDS eredményei szerint csoportosítottuk (klasztereztük[171]) a mintát és a további vizsgálatokat már a csoportosított mintán végeztük.

Rotált komponens mátrix

		Komponensek			
		1	2	3	4
2	A munkámat nagyon érdekesnek találom.	,746			
15	Munkám a mai napig tartogat kihívásokat.	,711			
4	A határidők közeledte mindig új ötletekre serkent.	,634			
1	Ezen a piacon, ahol a vállalatom tevékenykedik kiemelten fontos a kreativitás.	,608			-,420
14	A másik sikere engem is új ötletekre késztet.	,574			
5	A munkaidőmben gyakran unatkozom.		,620		
13	Ha egy ötletem, amelyet előzőleg megdicsértek az asztalfiók mélyére kerül, ez visszafogja a későbbi kreativitásomat.		,617		
10	Sokszor leragadok ez első ötletnél, innen nehéz szabadulnom.		,560		
7	A legjobb ötleteim mindig otthon születnek.		,557		
9	Ahhoz, hogy jó ötleteim szülessenek, ismernem kell a rendszer apró részleteit is.			,756	
11	Alapvető szaktudás nélkül nem születnek új ötletek.			,640	
6	Munkámban nem kedvelem a két- vagy többértelmű dolgokat.		,402	,425	
12	Munkám során leginkább egyértelműen megfogalmazott, pontos feladatleírásokkal találkozom.				,813
3	Az én mindennapi munkámban egyáltalán nincs szükség kreativitásra.				,570
8	A humor és a velejáró jókedv elengedhetetlen a kreativitáshoz.				-,417

45. táblázat Faktoranalízis eredménye rotálás után
Forrás: Saját szerkesztés

[171] Ezt azonban nem nevezhetjük klaszteranalízisnek, mert a klaszteranalízis (Jánosa, 2011, 210. oldal) olyan automatikus eljárás, amely során, anélkül alakulnak ki a csoportok, hogy azok tulajdonságaira előzetes feltevéseink lennének. Mi pedig a fentebb mutattuk be a csoportok tulajdonságait.

KREATÍV – NEM KREATÍV VÁLLALAT JELLEMZŐI

KREATÍV

Mely területen tevékenykedik?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Állami szektor	30	20,7	20,7	20,7
	verseny szektor	115	79,3	79,3	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Jelenleg hány főt foglalkoztat a munkahelye? Munkavállalói létszám alapján:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Egyéni vállalkozó	4	2,8	2,8	2,8
	Mikrovállalat (10 főig)	13	9,0	9,0	11,7
	Kisvállalat (50 főig)	30	20,7	20,7	32,4
	Középvállalat (250 főig)	28	19,3	19,3	51,7
	Nagyvállalat (250 fő felett)	70	48,3	48,3	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Milyen tulajdonban van a cége?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Magyar	78	53,8	53,8	53,8
	Külföldi	44	30,3	30,3	84,1
	Vegyes	22	15,2	15,2	99,3
	Egyéb	1	,7	,7	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Milyen ágazathoz, területhez sorolható a cég fő tevékenysége?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

NEM KREATÍV

Mely területen tevékenykedik?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Állami szektor	133	31,1	31,1	31,1
	verseny szektor	294	68,9	68,9	100,0
	Total	427	100,0	100,0	

Jelenleg hány főt foglalkoztat a munkahelye? Munkavállalói létszám alapján:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Egyéni vállalkozó	28	6,6	6,6	6,6
	Mikrovállalat (10 főig)	53	12,4	12,4	19,0
	Kisvállalat (50 főig)	78	18,3	18,3	37,2
	Középvállalat (250 főig)	66	15,5	15,5	52,7
	Nagyvállalat (250 fő felett)	202	47,3	47,3	100,0
	Total	427	100,0	100,0	

Milyen tulajdonban van a cége?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Magyar	261	61,1	61,1	61,1
	Külföldi	108	25,3	25,3	86,4
	Vegyes	48	11,2	11,2	97,7
	Egyéb	10	2,3	2,3	100,0
	Total	427	100,0	100,0	

Milyen ágazathoz, területhez sorolható a cég fő tevékenysége?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Kitermelő ipar	7	4,8	4,8	4,8
	Feldolgozó ipar	12	8,3	8,3	13,1
	Közlekedés	9	6,2	6,2	19,3
	Kereskedelem	24	16,6	16,6	35,9
	Távközlés, kommunikáció	15	10,3	10,3	46,2
	Üzleti és pénzügyi szolgáltatások	16	11,0	11,0	57,2
	Lakossági szolgáltatás	12	8,3	8,3	65,5
	Mezőgazdaság	1	,7	,7	66,2
	Oktatás, alap- és alkalmazott K+F	14	9,7	9,7	75,9
	Nem besorolható, vegyes profil	15	10,3	10,3	86,2
	Egyéb	20	13,8	13,8	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Valid	Kitermelő ipar	18	4,2	4,2	4,2
	Feldolgozó ipar	28	6,6	6,6	10,8
	Közlekedés	25	5,9	5,9	16,6
	Kereskedelem	67	15,7	15,7	32,3
	Távközlés, kommunikáció	36	8,4	8,4	40,7
	Üzleti és pénzügyi szolgáltatások	57	13,3	13,3	54,1
	Lakossági szolgáltatás	45	10,5	10,5	64,6
	Mezőgazdaság	10	2,3	2,3	67,0
	Oktatás, alap- és alkalmazott K+F	34	8,0	8,0	74,9
	Nem besorolható, vegyes profil	33	7,7	7,7	82,7
	Egyéb	74	17,3	17,3	100,0
	Total	427	100,0	100,0	

Hol adja el a cég termékei illetve szolgáltatásai túlnyomó részét?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hazai piacon más cégeknek	32	22,1	22,1	22,1
	Hazai piacon állami szektornak	4	2,8	2,8	24,8
	Hazai piacon lakosságnak	38	26,2	26,2	51,0
	Állami szektorban tevékenykedik	7	4,8	4,8	55,9
	Nemzetközi piacon önállóan	4	2,8	2,8	58,6
	Nemzetközi piacon beszállítóként	19	13,1	13,1	71,7
	Nemzetközi piacon lakosságnak	12	8,3	8,3	80,0

Hol adja el a cég termékei illetve szolgáltatásai túlnyomó részét?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hazai piacon más cégeknek	85	19,9	19,9	19,9
	Hazai piacon állami szektornak	15	3,5	3,5	23,4
	Hazai piacon lakosságnak	118	27,6	27,6	51,1
	Állami szektorban tevékenykedik	31	7,3	7,3	58,3
	Nemzetközi piacon önállóan	20	4,7	4,7	63,0
	Nemzetközi piacon beszállítóként	44	10,3	10,3	73,3
	Nemzetközi piacon lakosságnak	21	4,9	4,9	78,2

	Nem tudom megítélni	3	2,1	2,1	82,1
	A vevői kör változatos, nem jellemző egyik sem	18	12,4	12,4	94,5
	Egyéb	8	5,5	5,5	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

	Nem tudom megítélni	17	4,0	4,0	82,2
	A vevői kör változatos, nem jellemző egyik sem	42	9,8	9,8	92,0
	Egyéb	34	8,0	8,0	100,0
	Total	427	100,0	100,0	

Megítélése szerint az Ön vállalata esetében termékeinek, szolgáltatásainak piaca hogyan írható le? A konkurencia szempontjából:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sok belépő jellemzi	12	8,3	8,3	8,3
	sok a belépő, de sok a kilépő is	29	20,0	20,0	28,3
	a versenytársak száma szinte állandó	73	50,3	50,3	78,6
	inkább kilépők jellemzik	4	2,8	2,8	81,4
	nincsenek versenytársak	15	10,3	10,3	91,7
	Nem tudom megítélni	9	6,2	6,2	97,9
	Egyéb	3	2,1	2,1	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Megítélése szerint az Ön vállalata esetében termékeinek, szolgáltatásainak piaca hogyan írható le? A konkurencia szempontjából:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sok belépő jellemzi	24	5,6	5,6	5,6
	sok a belépő, de sok a kilépő is	67	15,7	15,7	21,3
	a versenytársak száma szinte állandó	198	46,4	46,4	67,7
	inkább kilépők jellemzik	12	2,8	2,8	70,5
	nincsenek versenytársak	65	15,2	15,2	85,7
	Nem tudom megítélni	53	12,4	12,4	98,1
	Egyéb	8	1,9	1,9	100,0
	Total	427	100,0	100,0	

Megítélése szerint az Ön vállalata esetében termékeinek, szolgáltatásainak piaca hogyan írható le? A piac mérete szempontjából:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gyorsan bővül	14	9,7	9,7	9,7
	mérsékelten bővül	59	40,7	40,7	50,3
	mérsékelten zsugorodik	23	15,9	15,9	66,2
	gyorsan zsugorodik	4	2,8	2,8	69,0
	változékony	32	22,1	22,1	91,0
	Nem tudom megítélni	10	6,9	6,9	97,9

Megítélése szerint az Ön vállalata esetében termékeinek, szolgáltatásainak piaca hogyan írható le? A piac mérete szempontjából:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gyorsan bővül	34	8,0	8,0	8,0
	mérsékelten bővül	150	35,1	35,1	43,1
	mérsékelten zsugorodik	60	14,1	14,1	57,1
	gyorsan zsugorodik	12	2,8	2,8	60,0
	változékony	95	22,2	22,2	82,2
	Nem tudom megítélni	59	13,8	13,8	96,0

	egyéb	3	2,1	2,1	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Cég ágazati besorolása

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mezogazdasag, erdogazdalkodas, halaszat	2	1,4	1,4	1,4
	ipar	37	25,5	25,5	26,9
	epitoipar	2	1,4	1,4	28,3
	kereskedelem, gepjarmujavitas	18	12,4	12,4	40,7
	szallitas, raktarozas	12	8,3	8,3	49,0
	szallashely szolgaltatas, vendeglatas	5	3,4	3,4	52,4
	informacio, kommunikacio	14	9,7	9,7	62,1
	penzugyi, biztositasi tevekenyseg	17	11,7	11,7	73,8
	ingatlanugyletek	1	,7	,7	74,5
	szakmai, tudomanyos, muszaki tevekenyseg	2	1,4	1,4	75,9
	adminisztrativ es szolgaltatast tamogato tevekenyseg	7	4,8	4,8	80,7
	kozigazgatas, vedelem, kotelezo tarsadalom biztositas	4	2,8	2,8	83,4
	oktatas	14	9,7	9,7	93,1
	human- egeszsegugyi szocialis ellatas	2	1,4	1,4	94,5

	egyéb	17	4,0	4,0	100,0
	Total	427	100,0	100,0	

Cég ágazati besorolása

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mezogazdasag, erdogazdalkodas, halaszat	13	3,0	3,0	3,0
	ipar	86	20,1	20,1	23,2
	epitoipar	7	1,6	1,6	24,8
	kereskedelem, gepjarmujavitas	51	11,9	11,9	36,8
	szallitas, raktarozas	22	5,2	5,2	41,9
	szallashely szolgaltatas, vendeglatas	8	1,9	1,9	43,8
	informacio, kommunikacio	38	8,9	8,9	52,7
	penzugyi, biztositasi tevekenyseg	39	9,1	9,1	61,8
	ingatlanugyletek	10	2,3	2,3	64,2
	szakmai, tudomanyos, muszaki tevekenyseg	14	3,3	3,3	67,4
	adminisztrativ es szolgaltatast tamogato tevekenyseg	32	7,5	7,5	74,9
	kozigazgatas, vedelem, kotelezo tarsadalom biztositas	24	5,6	5,6	80,6
	oktatas	32	7,5	7,5	88,1
	human- egeszsegugyi szocialis ellatas	24	5,6	5,6	93,7

muveszet, szorakoztatas, szabad ido	7	4,8	4,8	99,3
egyeb szolgaltatas	1	,7	,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

muveszet, szorakoztatas, szabad ido	17	4,0	4,0	97,7
egyeb szolgaltatas	8	1,9	1,9	99,5
egyeb tevekenyseg	2	,5	,5	100,0
Total	427	100,0	100,0	

ÖSSZEHASONLÍTÁS

Ranks

	Kreatív munkahely	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Kérem ítélje meg milyen mértékben ismeri cége vevői körét?	kreatív	95	172,61	16397,50
	nem kreatív	235	162,63	38217,50
	Total	330		
Kérem ítélje meg, hogy milyen mértékben ismeri a versenytársakat!	kreatív	91	165,79	15087,00
	nem kreatív	230	159,10	36594,00
	Total	321		
Hogyan írná le a szervezetet? Annak mérete:	kreatív	145	277,57	40247,50

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Mely területen tevékenykedik?	27720	119098	-2,40827	0,016029
Jelenleg hány főt foglalkoztat a munkahelye? Munkavállalói létszám alapján:	29354,5	120732,5	-0,99405	0,320199
Milyen tulajdonban van a cége?	28808	120186	-1,42351	0,154588
Milyen ágazathoz, területhez sorolható a cég fő tevékenysége?	29474	40059	-0,86892	0,384892
Hol adja el a cég termékei illetve szolgáltatásai túlnyomó részét?	30857	41442	-0,05942	0,952618
Megítélése szerint az Ön vállalata esetében termékeinek, szolgáltatásainak piaca hogyan írható le? A konkurencia szempontjából:	26665,5	37250,5	-2,65394	0,007956

	nem kreatív	427	289,53	123630,50
	Total	572		
Hogyan írná le a szervezetet? Annak formája:	kreatív	145	300,23	43533,00
	nem kreatív	427	281,84	120345,00
	Total	572		
Hogyan értékelné a szervezeten belüli versengés, munkatársak közötti verseny mértékét? (1: egyáltalán nincsen, 2: kis mértékben jelen van ….. 6: nagyon erős)	kreatív	145	305,44	44289,50
	nem kreatív	427	280,07	119588,50
	Total	572		

Megítélése szerint az Ön vállalata esetében termékeinek, szolgáltatásainak piaca hogyan írható le? A piac mérete szempontjából:	27363,5	37948,5	-2,16188	0,030627
Cég ágazati besorolása	28012	38597	-1,72587	0,08437
Kérem ítélje meg milyen mértékben ismeri cége vevői körét?	10487.500	38217.500	-.917	.359
Kérem ítélje meg, hogy milyen mértékben ismeri a versenytársakat!	10029.000	36594.000	-.620	.535
Hogyan írná le a szervezetet? Annak mérete:	29662.500	40247.500	-.870	.384
Hogyan írná le a szervezetet? Annak formája:	28967.000	120345.000	-1.208	.227
Hogyan értékelné a szervezeten belüli versengés, munkatársak közötti verseny mértékét? (1: egyáltalán nincsen, 2: kis mértékben jelen van ….. 6: nagyon erős)	28210.500	119588.500	-1.631	.103
Milyen erősségûnek érzi a szervezeten belüli szabályokat? (1: egyáltalán nincsenek szabályok 2: lazák .... 6: nagyon erősek)	29668.500	121046.500	-.766	.443

Milyen erősségûnek érzi a szervezeten belüli szabályokat? (1: egyáltalán nincsenek szabályok 2: lazák .... 6: nagyon erősek)	kreatív	145	295,39	42831,50
	nem kreatív	427	283,48	121046,50
	Total	572		
Mennyire érzi egyértelmûnek saját feladatkörét? Mennyire képes lehatárolni, hogy mi a munkája? (1: egyáltalán nem ismerem, 2: elég zavaros .... 6: pontosan lehatárolt)	kreatív	145	279,81	40572,50
	nem kreatív	427	288,77	123305,50
	Total	572		
Mennyire egyértelmû a hatásköre a szervezeten belül? Mennyire képes lehatárolni, hogy hatásköre meddig terjed? (1: hiányzik, nincsen hatásköröm, 2: nem	kreatív	145	269,05	39012,50
	nem kreatív	427	292,43	124865,50

Mennyire érzi egyértelmûnek saját feladatkörét? Mennyire képes lehatárolni, hogy mi a munkája? (1: egyáltalán nem ismerem, 2: elég zavaros .... 6: pontosan lehatárolt)	29987.500	40572.500	-.595	.552
Mennyire egyértelmû a hatásköre a szervezeten belül? Mennyire képes lehatárolni, hogy hatásköre meddig terjed? (1: hiányzik, nincsen hatásköröm, 2: nem igazán .... 6: pontosan lehatárolt)	28427.500	39012.500	-1.529	.126
Melyik a legjellemzőbb formája az információ megosztásnak a vállalaton belül?	27429.500	38014.500	-2.128	**.033**
Milyen mértékûnek érzi ezt a törekvést?	10229.500	14789.500	-.313	.754
Véleménye szerint törekednek a kreativitás növelésére a cégén belül?	26697.500	37282.500	-2.877	**.004**
Milyen mértékûnek érzi a szervezeten belüli stresszt? (1: nincsen stressz, 2: nagyon kicsi .... 6: jelentős mértékû)	30694.000	41279.000	-.156	.876
Munkája során mennyire szorosak a határidők? (1: nincsenek határidők, 2: laza ... 6: nagyon szoros)	27907.500	38492.500	-1.834	.067
Hogyan írná le a munkavégzésének helyét, körülményeit?	30761.500	41346.500	-.118	.906

igazán .... 6: pontosan lehatárolt)	Total	572		
Melyik a legjellemzőbb formája az információ megosztásnak a vállalaton belül?	kreatív	145	262,17	38014,50
	nem kreatív	427	294,76	125863,50
	Total	572		
Milyen mértékûnek érzi ezt a törekvést?	kreatív	95	155,68	14789,50
	nem kreatív	220	159,00	34980,50
	Total	315		
Véleménye szerint törekednek a kreativitás növelésére a cégén belül?	kreatív	145	257,12	37282,50
	nem kreatív	427	296,48	126595,50

Milyen motivációs eszközök jellemzik leginkább a cégét? Formáját tekintve:	28691.500	39276.500	-1.436	.151
Milyen motivációs eszközök jellemzik leginkább a cégét? Irányát tekintve:	29069.000	39654.000	-1.195	.232
Milyen mértékben érzi személyreszabottnak a motivációs rendszert? (1: egyáltalán nem személyre szabott 2: kis mértékben .... 6: teljes mértékben)	28490.000	119868.000	-1.470	.142
Van -e olyan közvetlen csoport, akikkel nap, mint nap együtt dolgozik?	28887.500	39472.500	-2.148	**.032**
Hány fővel dolgozik közvetlenül együtt?	29413.000	120791.000	-.934	.350
Hány helyről kaphat utasítást?	30496.000	121874.000	-.277	.781
Amennyiben sikert ért el, mennyire érzi azt közösnek a csoporton belül? Mennyire érzi azt, hogy ez egy közös munka eredménye? (1: egyáltalán nem, 2: kis mértékben … 6: teljes mértékben)	25739.500	117117.500	-3.082	**.002**
Hogyan írná le a közvetlen munkacsoportján belüli hangulatot?	29093.500	120471.500	-1.354	.176
Hogyan jellemezné a közvetlen vezetőjét?	30067.500	121445.500	-.564	.573

	Total	572		
Milyen mértékûnek érzi a szervezeten belüli stresszt? (1: nincsen stressz, 2: nagyon kicsi .... 6: jelentős mértékû)	kreatív	145	284,68	41279,00
	nem kreatív	427	287,12	122599,00
	Total	572		
Munkája során mennyire szorosak a határidők? (1: nincsenek határidők, 2: laza ... 6: nagyon szoros)	kreatív	145	265,47	38492,50
	nem kreatív	427	293,64	125385,50
	Total	572		
Hogyan írná le a munkavégzésének helyét, körülményeit?	kreatív	145	285,15	41346,50
	nem kreatív	427	286,96	122531,50
	Total	572		
Milyen motivációs eszközök jellemzik leginkább a cégét? Formáját tekintve:	kreatív	145	270,87	39276,50
	nem kreatív	427	291,81	124601,50
	Total	572		
Milyen motivációs eszközök jellemzik leginkább a cégét? Irányát tekintve:	kreatív	145	273,48	39654,00
	nem kreatív	427	290,92	124224,00
	Total	572		
Milyen mértékben érzi személyreszabottnak a motivációs rendszert? (1: egyáltalán nem személyre szabott 2: kis mértékben .... 6: teljes mértékben)	kreatív	145	303,52	44010,00
	nem kreatív	427	280,72	119868,00
	Total	572		
Van -e olyan közvetlen csoport, akikkel nap, mint nap együtt dolgozik?	kreatív	145	272,22	39472,50
	nem kreatív	427	291,35	124405,50
Munkahelyén milyen mértékben törekednek a számítástechnikai újítások bevezetésére? (1: egyáltalán nem 2: kis mértékben .... 6: jelentős mértékben)		30115.000	121493.000	-.499	.618

a. Grouping Variable: Kreatív munkahely

	Total	572		
Hány fővel dolgozik közvetlenül együtt?	kreatív	145	297,15	43087,00
	nem kreatív	427	282,88	120791,00
	Total	572		
Hány helyről kaphat utasítást?	kreatív	145	289,68	42004,00
	nem kreatív	427	285,42	121874,00
	Total	572		
Amennyiben sikert ért el, mennyire érzi azt közösnek a csoporton belül? Mennyire érzi azt, hogy ez egy közös munka eredménye? (1: egyáltalán nem, 2: kis mértékben … 6: teljes mértékben)	kreatív	145	322,49	46760,50
	nem kreatív	427	274,28	117117,50
	Total	572		
Hogyan írná le a közvetlen munkacsoportján belüli hangulatot?	kreatív	145	299,36	43406,50
	nem kreatív	427	282,13	120471,50
	Total	572		
Hogyan jellemezné a közvetlen vezetőjét?	kreatív	145	292,64	42432,50
	nem kreatív	427	284,42	121445,50
	Total	572		
Munkahelyén milyen mértékben törekednek a számítástechnikai újítások bevezetésére? (1: egyáltalán nem 2: kis mértékben .... 6: jelentős mértékben)	kreatív	145	292,31	42385,00
	nem kreatív	427	284,53	121493,00
	Total	572		

KREATÍV – NEM KREATÍV MUNKAVÁLLALÓ JELLEMZŐI

Statistics KREATÍV

		Kitöltõ neme	Kitöltõ életkora	Hány éves munkatapasztalattal rendelkezik?	Eddigi munkahelyeinek száma?	Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik?	Milyen beosztásban dolgozik?	Kérem jelölje be milyen munkakörben tevékenykedik?	Legmagasabb iskolai végzettsége	Megítélése szerint jelenleg végzettségének megfelelõ területen tevékenykedik?	Családi állapota
N	Valid	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,48	35,62	14,580	3,50	6,281	3,45	8,35	3,20	1,22	1,75
Mode		1	29	5,0	3	2,0	4	14	2	1	2
Std. Deviation		,502	11,084	11,5057	2,178	6,9527	1,213	4,765	1,279	,415	,436
Minimum		1	21	2,0	1	,0	1	1	1	1	1
Maximum		2	65	41,0	13	41,0	6	14	6	2	2

Statistics NEM KREATÍV

		Kitöltõ neme	Kitöltõ életkora	Hány éves munkatapasztalattal rendelkezik?	Eddigi munkahelyeinek száma?	Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik?	Milyen beosztásban dolgozik?	Kérem jelölje be milyen munkakörben tevékenykedik?	Legmagasabb iskolai végzettsége	Megítélése szerint jelenleg végzettségének megfelelõ területen tevékenykedik?	Családi állapota
N	Valid	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,49	35,10	14,071	3,27	6,576	3,52	7,20	3,23	1,26	1,71
Mode		1	28	5,0	2	3,0	4	14	2	1	2
Std. Deviation		,501	10,177	10,6250	2,034	6,9035	1,001	4,710	1,172	,442	,454
Minimum		1	18	2,0	1	,0	1	1	1	1	1
Maximum		2	65	48,0	13	40,0	6	14	6	2	2

KREATÍV

Kitöltõ neme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	férfi	62	52,1	52,1	52,1
	nõ	57	47,9	47,9	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Kitöltõ életkora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	2	1,7	1,7	1,7
	22	1	,8	,8	2,5
	23	3	2,5	2,5	5,0
	24	4	3,4	3,4	8,4
	25	8	6,7	6,7	15,1
	26	7	5,9	5,9	21,0
	27	4	3,4	3,4	24,4
	28	7	5,9	5,9	30,3
	29	11	9,2	9,2	39,5
	30	7	5,9	5,9	45,4
	31	4	3,4	3,4	48,7
	32	5	4,2	4,2	52,9
	33	4	3,4	3,4	56,3
	34	5	4,2	4,2	60,5
	35	5	4,2	4,2	64,7
	36	3	2,5	2,5	67,2
	37	2	1,7	1,7	68,9
	38	2	1,7	1,7	70,6
	41	2	1,7	1,7	72,3
	42	3	2,5	2,5	74,8
	43	1	,8	,8	75,6

NEM KREATÍV

Kitöltõ neme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	férfi	229	50,6	50,6	50,6
	nõ	224	49,4	49,4	100,0
	Total	453	100,0	100,0	

Kitöltõ életkora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18	1	,2	,2	,2
	19	1	,2	,2	,4
	20	2	,4	,4	,9
	21	1	,2	,2	1,1
	22	4	,9	,9	2,0
	23	14	3,1	3,1	5,1
	24	14	3,1	3,1	8,2
	25	23	5,1	5,1	13,2
	26	30	6,6	6,6	19,9
	27	24	5,3	5,3	25,2
	28	32	7,1	7,1	32,2
	29	28	6,2	6,2	38,4
	30	16	3,5	3,5	41,9
	31	20	4,4	4,4	46,4
	32	18	4,0	4,0	50,3
	33	23	5,1	5,1	55,4
	34	23	5,1	5,1	60,5
	35	20	4,4	4,4	64,9
	36	14	3,1	3,1	68,0
	37	7	1,5	1,5	69,5
	38	6	1,3	1,3	70,9

	44	2	1,7	1,7	77,3
	45	5	4,2	4,2	81,5
	47	2	1,7	1,7	83,2
	49	2	1,7	1,7	84,9
	50	1	,8	,8	85,7
	51	1	,8	,8	86,6
	52	3	2,5	2,5	89,1
	54	1	,8	,8	89,9
	56	1	,8	,8	90,8
	57	3	2,5	2,5	93,3
	58	2	1,7	1,7	95,0
	59	2	1,7	1,7	96,6
	60	2	1,7	1,7	98,3
	63	1	,8	,8	99,2
	65	1	,8	,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Hány éves munkatapasztalattal rendelkezik?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.0	4	3,4	3,4	3,4
	3.0	9	7,6	7,6	10,9
	4.0	5	4,2	4,2	15,1
	5.0	13	10,9	10,9	26,1
	6.0	8	6,7	6,7	32,8
	7.0	8	6,7	6,7	39,5
	8.0	6	5,0	5,0	44,5
	9.0	3	2,5	2,5	47,1
	10.0	8	6,7	6,7	53,8
	11.0	3	2,5	2,5	56,3
	12.0	2	1,7	1,7	58,0
	13.0	3	2,5	2,5	60,5
	39	9	2,0	2,0	72,8
	40	9	2,0	2,0	74,8
	41	8	1,8	1,8	76,6
	42	7	1,5	1,5	78,1
	43	9	2,0	2,0	80,1
	44	5	1,1	1,1	81,2
	45	3	,7	,7	81,9
	46	3	,7	,7	82,6
	47	6	1,3	1,3	83,9
	48	8	1,8	1,8	85,7
	49	3	,7	,7	86,3
	50	7	1,5	1,5	87,9
	51	7	1,5	1,5	89,4
	52	4	,9	,9	90,3
	53	8	1,8	1,8	92,1
	54	7	1,5	1,5	93,6
	55	4	,9	,9	94,5
	56	6	1,3	1,3	95,8
	57	3	,7	,7	96,5
	58	4	,9	,9	97,4
	59	1	,2	,2	97,6
	60	2	,4	,4	98,0
	61	5	1,1	1,1	99,1
	62	2	,4	,4	99,6
	64	1	,2	,2	99,8
	65	1	,2	,2	100,0
	Total	453	100,0	100,0	

Hány éves munkatapasztalattal rendelkezik?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.0	23	5,1	5,1	5,1

	15.0	4	3,4	3,4	63,9
	16.0	1	,8	,8	64,7
	17.0	6	5,0	5,0	69,7
	19.0	1	,8	,8	70,6
	20.0	5	4,2	4,2	74,8
	22.0	1	,8	,8	75,6
	23.0	1	,8	,8	76,5
	24.0	1	,8	,8	77,3
	25.0	3	2,5	2,5	79,8
	26.0	2	1,7	1,7	81,5
	27.0	1	,8	,8	82,4
	28.0	1	,8	,8	83,2
	29.0	1	,8	,8	84,0
	30.0	1	,8	,8	84,9
	31.0	1	,8	,8	85,7
	33.0	3	2,5	2,5	88,2
	34.0	1	,8	,8	89,1
	35.0	3	2,5	2,5	91,6
	36.0	2	1,7	1,7	93,3
	38.0	4	3,4	3,4	96,6
	39.0	1	,8	,8	97,5
	40.0	2	1,7	1,7	99,2
	41.0	1	,8	,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Eddigi munkahelyeinek száma?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	16,0	16,0	16,0
	2	24	20,2	20,2	36,1
	3	29	24,4	24,4	60,5
	4	17	14,3	14,3	74,8
	5	10	8,4	8,4	83,2
	3.0	22	4,9	4,9	9,9
	3.5	4	,9	,9	10,8
	4.0	18	4,0	4,0	14,8
	4.5	1	,2	,2	15,0
	5.0	40	8,8	8,8	23,8
	5.5	2	,4	,4	24,3
	6.0	26	5,7	5,7	30,0
	7.0	21	4,6	4,6	34,7
	7.5	1	,2	,2	34,9
	8.0	23	5,1	5,1	40,0
	9.0	19	4,2	4,2	44,2
	10.0	31	6,8	6,8	51,0
	11.0	13	2,9	2,9	53,9
	12.0	20	4,4	4,4	58,3
	13.0	11	2,4	2,4	60,7
	14.0	13	2,9	2,9	63,6
	15.0	15	3,3	3,3	66,9
	16.0	8	1,8	1,8	68,7
	17.0	10	2,2	2,2	70,9
	18.0	4	,9	,9	71,7
	19.0	7	1,5	1,5	73,3
	20.0	13	2,9	2,9	76,2
	21.0	5	1,1	1,1	77,3
	22.0	7	1,5	1,5	78,8
	23.0	4	,9	,9	79,7
	24.0	7	1,5	1,5	81,2
	25.0	14	3,1	3,1	84,3
	26.0	3	,7	,7	85,0
	27.0	2	,4	,4	85,4
	28.0	3	,7	,7	86,1
	29.0	2	,4	,4	86,5
	30.0	12	2,6	2,6	89,2

	6	10	8,4	8,4	91,6
	7	5	4,2	4,2	95,8
	8	2	1,7	1,7	97,5
	10	1	,8	,8	98,3
	11	1	,8	,8	99,2
	13	1	,8	,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.0	1	,8	,8	,8
	.3	1	,8	,8	1,7
	.3	1	,8	,8	2,5
	.5	2	1,7	1,7	4,2
	.7	1	,8	,8	5,0
	1.0	12	10,1	10,1	15,1
	1.3	1	,8	,8	16,0
	1.5	3	2,5	2,5	18,5
	2.0	17	14,3	14,3	32,8
	2.5	2	1,7	1,7	34,5
	3.0	16	13,4	13,4	47,9
	4.0	7	5,9	5,9	53,8
	5.0	11	9,2	9,2	63,0
	5.5	1	,8	,8	63,9
	6.0	10	8,4	8,4	72,3
	7.0	5	4,2	4,2	76,5
	8.0	2	1,7	1,7	78,2
	9.0	4	3,4	3,4	81,5
	10.0	2	1,7	1,7	83,2
	11.0	1	,8	,8	84,0
	12.0	2	1,7	1,7	85,7
	31.0	3	,7	,7	89,8
	32.0	6	1,3	1,3	91,2
	33.0	5	1,1	1,1	92,3
	34.0	3	,7	,7	92,9
	35.0	8	1,8	1,8	94,7
	36.0	4	,9	,9	95,6
	37.0	3	,7	,7	96,2
	38.0	3	,7	,7	96,9
	40.0	4	,9	,9	97,8
	41.0	3	,7	,7	98,5
	42.0	5	1,1	1,1	99,6
	44.0	1	,2	,2	99,8
	48.0	1	,2	,2	100,0
	Total	453	100,0	100,0	

Eddigi munkahelyeinek száma?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	81	17,9	17,9	17,9
	2	109	24,1	24,1	41,9
	3	102	22,5	22,5	64,5
	4	64	14,1	14,1	78,6
	5	37	8,2	8,2	86,8
	6	29	6,4	6,4	93,2
	7	8	1,8	1,8	94,9
	8	12	2,6	2,6	97,6
	9	4	,9	,9	98,5
	10	5	1,1	1,1	99,6
	12	1	,2	,2	99,8
	13	1	,2	,2	100,0
	Total	453	100,0	100,0	

	13.0	1	,8	,8	86,6
	15.0	5	4,2	4,2	90,8
	16.0	1	,8	,8	91,6
	17.0	1	,8	,8	92,4
	18.0	1	,8	,8	93,3
	19.0	1	,8	,8	94,1
	21.0	1	,8	,8	95,0
	23.0	2	1,7	1,7	96,6
	25.0	1	,8	,8	97,5
	29.0	1	,8	,8	98,3
	30.0	1	,8	,8	99,2
	41.0	1	,8	,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Milyen beosztásban dolgozik?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Felsõvezetõ	10	8,4	8,4	8,4
	Középvezetõ	20	16,8	16,8	25,2
	Alsó / csoportvezetõ	13	10,9	10,9	36,1
	Beosztott	62	52,1	52,1	88,2
	Egyéni vállalkozó	10	8,4	8,4	96,6
	Egyéb	4	3,4	3,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Kérem jelölje be milyen munkakörben tevékenykedik?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pénzügy, számvitel, kontrolling	10	8,4	8,4	8,4
	Marketing	6	5,0	5,0	13,4

Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.0	3	,7	,7	,7
	.1	1	,2	,2	,9
	.2	2	,4	,4	1,3
	.3	2	,4	,4	1,8
	.5	6	1,3	1,3	3,1
	.7	1	,2	,2	3,3
	.8	1	,2	,2	3,5
	1.0	47	10,4	10,4	13,9
	1.5	16	3,5	3,5	17,4
	2.0	58	12,8	12,8	30,2
	2.5	7	1,5	1,5	31,8
	3.0	60	13,2	13,2	45,0
	3.5	4	,9	,9	45,9
	4.0	28	6,2	6,2	52,1
	5.0	37	8,2	8,2	60,3
	5.5	1	,2	,2	60,5
	6.0	21	4,6	4,6	65,1
	7.0	20	4,4	4,4	69,5
	8.0	18	4,0	4,0	73,5
	8.5	1	,2	,2	73,7
	9.0	18	4,0	4,0	77,7
	9.5	1	,2	,2	77,9
	10.0	22	4,9	4,9	82,8
	11.0	14	3,1	3,1	85,9
	11.5	1	,2	,2	86,1
	12.0	7	1,5	1,5	87,6

	Kereskedelem, értékesítés, beszerzés	13	10,9	10,9	24,4
	Gyártás	10	8,4	8,4	32,8
	IT, információtechnológia	12	10,1	10,1	42,9
	Kutatás, fejlesztés	1	,8	,8	43,7
	Oktatás	9	7,6	7,6	51,3
	Logisztika, beszállítás	3	2,5	2,5	53,8
	Termelésirányítás	3	2,5	2,5	56,3
	Minõségügy	3	2,5	2,5	58,8
	Adminisztráció	11	9,2	9,2	68,1
	Szervíz, háttér szolgáltatás	12	10,1	10,1	78,2
	Egyéb	26	21,8	21,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Legmagasabb iskolai végzettsége

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Általános iskola	2	1,7	1,7	1,7
	Középiskola	51	42,9	42,9	44,5
	Felsõfokú szakmai	13	10,9	10,9	55,5
	Fõiskola (BsC)	31	26,1	26,1	81,5
	Egyetem (MsC)	18	15,1	15,1	96,6
	MBA / PhD	4	3,4	3,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Megítélése szerint jelenleg végzettségének megfelelõ területen tevékenykedik?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
13.0	7	1,5	1,5	89,2
14.0	1	,2	,2	89,4
15.0	11	2,4	2,4	91,8
17.0	3	,7	,7	92,5
18.0	3	,7	,7	93,2
19.0	1	,2	,2	93,4
20.0	3	,7	,7	94,0
21.0	1	,2	,2	94,3
22.0	1	,2	,2	94,5
23.0	3	,7	,7	95,1
24.0	1	,2	,2	95,4
25.0	6	1,3	1,3	96,7
26.0	1	,2	,2	96,9
28.0	4	,9	,9	97,8
30.0	3	,7	,7	98,5
31.0	1	,2	,2	98,7
32.0	1	,2	,2	98,9
34.0	1	,2	,2	99,1
35.0	1	,2	,2	99,3
36.0	1	,2	,2	99,6
37.0	1	,2	,2	99,8
40.0	1	,2	,2	100,0
Total	453	100,0	100,0	

Milyen beosztásban dolgozik?

Valid	igen	93	78,2	78,2	78,2
	nem	26	21,8	21,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Családi állapota

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Egyedülálló	30	25,2	25,2	25,2
	Családos (tartós kapcsolatban)	89	74,8	74,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Ranks

	Kreatív személy	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Kitöltõ neme	kreatív	119	282,99	33676,00
	nem kreatív	453	287,42	130202,00
	Total	572		
Kitöltõ életkora	kreatív	119	287,98	34269,50
	nem kreatív	453	286,11	129608,50
	Total	572		
Hány éves munkatapasztalattal rendelkezik?	kreatív	119	286,44	34086,00
	nem kreatív	453	286,52	129792,00
	Total	572		
Eddigi	kreatív	119	301,11	35832,50

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Felsõvezetõ	26	5,7	5,7	5,7
	Középvezetõ	52	11,5	11,5	17,2
	Alsó / csoportvezetõ	71	15,7	15,7	32,9
	Beosztott	272	60,0	60,0	92,9
	Egyéni vállalkozó	28	6,2	6,2	99,1
	Egyéb	4	,9	,9	100,0
	Total	453	100,0	100,0	

Kérem jelölje be milyen munkakörben tevékenykedik?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pénzügy, számvitel, kontrolling	65	14,3	14,3	14,3
	Marketing	16	3,5	3,5	17,9
	Kereskedelem, értékesítés, beszerzés	70	15,5	15,5	33,3
	Gyártás	28	6,2	6,2	39,5
	Személyügy, HR	5	1,1	1,1	40,6
	IT, információtechnológia	62	13,7	13,7	54,3
	Kutatás, fejlesztés	6	1,3	1,3	55,6
	Oktatás	27	6,0	6,0	61,6
	Logisztika, beszállítás	12	2,6	2,6	64,2
	Termelésirányítás	8	1,8	1,8	66,0
	Minõségügy	17	3,8	3,8	69,8

munkahelyeinek száma?	nem kreatív	453	282,66	128045,50
	Total	572		
Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik?	kreatív	119	276,88	32948,50
	nem kreatív	453	289,03	130929,50
	Total	572		
Milyen beosztásban dolgozik?	kreatív	119	282,43	33609,50
	nem kreatív	453	287,57	130268,50
	Total	572		
Kérem jelölje be milyen munkakörben tevékenykedik?	kreatív	119	318,38	37887,00
	nem kreatív	453	278,13	125991,00
	Total	572		
Legmagasabb iskolai végzettsége	kreatív	119	280,83	33418,50
	nem kreatív	453	287,99	130459,50
	Total	572		
Megítélése szerint jelenleg végzettségének megfelelõ területen tevékenykedik?	kreatív	119	275,99	32842,50
	nem kreatív	453	289,26	131035,50
	Total	572		
Családi állapota	kreatív	119	294,90	35093,00
	nem kreatív	453	284,29	128785,00
	Total	572		

	Adminisztráció	42	9,3	9,3	79,0
	Szervíz, háttér szolgáltatás	21	4,6	4,6	83,7
	Egyéb	74	16,3	16,3	100,0
	Total	453	100,0	100,0	

Legmagasabb iskolai végzettsége

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Általános iskola	4	,9	,9	,9
	Középiskola	165	36,4	36,4	37,3
	Felsõfokú szakmai	97	21,4	21,4	58,7
	Fõiskola (BsC)	105	23,2	23,2	81,9
	Egyetem (MsC)	76	16,8	16,8	98,7
	MBA / PhD	6	1,3	1,3	100,0
	Total	453	100,0	100,0	

Megítélése szerint jelenleg végzettségének megfelelõ területen tevékenykedik?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	igen	333	73,5	73,5	73,5
	nem	120	26,5	26,5	100,0
	Total	453	100,0	100,0	

Családi állapota

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Egyedülálló	131	28,9	28,9	28,9
	Családos (tartós kapcsolatban)	322	71,1	71,1	100,0
	Total	453	100,0	100,0	

ÖSSZEHASONLÍTÁS				
Test Statistics	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Kitöltõ neme	26536	33676	-0,3005262	0,7637758
Kitöltõ életkora	26777,5	129608,5	-0,1097998	0,9125681
Hány éves munkatapasztalattal rendelkezik?	26946	34086	-0,0046799	0,996266
Eddigi munkahelyeinek száma?	25214,5	128045,5	-1,1026203	0,2701921
Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik?	25808,5	32948,5	-0,7161882	0,4738752
Milyen beosztásban dolgozik?	26469,5	33609,5	-0,3382958	0,7351403
Kérem jelölje be milyen munkakörben tevékenykedik?	23160	125991	-2,3817513	0,0172305
Legmagasabb iskolai végzettsége	26278,5	33418,5	-0,4383567	0,6611277
Megítélése szerint jelenleg végzettségének megfelelõ területen tevékenykedik?	25702,5	32842,5	-1,0325273	0,3018252
Családi állapota	25954	128785	-0,7997871	0,4238341