

Kreativitásra vezet ő?

Derecskei Anita

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Vállalkozásmenedzsment Intézet

derecskei.anita@kgk.uni-obuda.hu

“Kutatásaim során arra jöttem rá, hogy a munkával való elégedettségnek, két legfontosabb feltétele a változatosság-kihívás, valamint a jó főnök. Márpedig a jó főnök tudja, hogy a munkatársaknak szükségük van változatosságra és kihívásokra.”
(Csikszentmihályi, 2011)

Absztrakt: A szervezeti kreativitás célja, hogy azonosítsa azon tényezőket, amelyek hatással vannak a kreativitásra. Az egyik legtöbbet kutatott faktor a kreativitást befolyásoló vezetési stílus. A szakirodalmi eredmények bemutatása után, elsőként kutatjuk ezt a jelenséget a magyar munkaerőpiacon. Közel 600, magyar munkavállaló választát elemeztük. Megkértük, hogy a vezetőjüket sorolják be a klasszikus Lewin-i vezetési stílusok valamelyikébe. Majd ítélik meg, hogy az általuk észlelt vezetői stílus hogyan hat a munkahelyi kreativitásuk két (általunk különválasztott) szakaszára. A nemzetközi eredményekhez hasonlóan a demokratikus vezetési stílus serkentőnek bizonyult, az autokratikus pedig gátlónak. Azonban bizonyítást nyert az is, hogy nem csupán a vezetési stílus van befolyással a kreativitásra, a sikeres kreatív szervezet modellje nem írható le csupán a vezető(k) magatartásával.

Kulcsszavak: kreativitás, szervezeti kreativitás, vezetési stílusok, kérdőív kutatás

1 Bevezetés

James és Drown (2012) mintegy 452 szervezeti kreativitással foglalkozó vezető (kategorizált vagy impakt faktoros) szaklapban, 1995 és 2009 között megjelent cikkekre folytattak tartalomelemzést. A vizsgált 15 éves időszakot 3 nagyobb szakaszra bontották és az öt éves periódusokban bekövetkező változásokat

tartalomelemzés útján vizsgálták. Eredményeik alapján szignifikánsan nő a vezetés hatásáról íródott cikkek száma, főként ha figyelembe vesszük, hogy a vezetés az egyén/csoport/szervezet szintjén egyaránt hatással van a kreativitásra. A kutatások számának növekedése mellett megfigyelték, hogy az elméleti modellek mellett, a témában folytatott empirikus (főként kvantitatív) kutatások száma is növekvő tendenciát mutat. Ez a kérdéskör amerikai és európai szervezeti kreativitással foglalkozó szaklapokban egyaránt dobogós.

A cikk írásakor¹ a Google Scholarban elérhető „organizational creativity” (szervezeti kreativitás) kifejezést tartalmazó mintegy 5820 linkből, 1540 tartalmazta a „leadership” (vezetés) és a „questionnaire” (kérdőív) kifejezést is. Nem is beszélve a rengeteg menedzseri kézikönyvről, önfejlesztő bestseller irodalomról. Persze ezek a számok még nem indokolják a téma jelentőségét (megteszi helyettünk Puccio, Cabra, 2010, Williams, Yang, 2007, Henry, 2006 illetve Gilson, 2008 illetve Ko – Butler, 2007). Csak a kutatások gyakoriságáról informálnak. A vállalatok vezetőinek fő célja a profit, amely az innováció által növelhető, mely pedig a kreativitás piaci implementációja. A kreativitás forrása pedig a vállalat erőforrásaiban rejlik, így a munkaerő fejében. Mi pedig arra voltunk kíváncsiak, hogy ezt hogyan tudja előcsalogatni és felhasználni a vezető.

2 Szakirodalom és szekunder eredmények

A **szervezeti kreativitás** két diszciplína találkozása. A pszichológusok (képviselője *T. M. Amabile*) a kreativitásra ható szociális tényezők feltérképezése során találkoztak az innovációt serkentő menedzsment irodalmakkal (elsőként *Cummings*, 1965). Az első cikkek főként elméleti modellek (például *Woodman*, *Sawyer* és *Griffin*, 1993) voltak, melyek mindegyikében szerepelt a vezető viselkedése, mint kreativitást befolyásoló jellemző. Az empirikus kutatások egy-egy tényezőre fókuszálnak, leggyakrabban a vezető magatartására. De a kiragadott faktor önmagában nem elegendő, így a kapott statisztikai eredmények sem erősek. Ugyan információt kapunk a hatásról, de a kutatások során az eredeti teoretikus modellek egészét kell vizsgálnunk, ahol a tényezők közötti multikollineáris viszonyok is teret kapnak. Mielőtt azonban erre rátérünk, tisztázzuk a két legfontosabb definíciót.

A **vezetés** olyan tevékenység, amely által másokat munkára ösztönzünk az adott cél vagy feladat érdekében. A dolgozók különböző stílusú vezetők mellett különböző eredményességgel dolgoznak. Ahogy a vezetői magatartást a beosztott észleli, az lesz a **vezetési stílus**. 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,

1 2014. április 20.

ahogyan ezt a megkérdezettek érzékelik. Ezzel az ún. magatartástudományi elméleteket követve vizsgáljuk a vezetőket.

A beosztottak ugyanis másolni és követni fogják a vezető magatartását, igazodnak az írott és íratlan szabályokhoz és megtanulják azokat. Ehhez hasonló következtetésre jutottak *Wu és szerzőtársai* (2008) is, akik szerint „a tett többet mond minden szónál, ha egy vállalat a kreativitást szeretné előcsalogatni az alkalmazottaiból, akkor egyszerű a válasz: vezessen példát” (Wu, McMullen, Neubert 2008:600)

Amabile, Schatzel, Moneta és 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. Legerősebb hatása a másodiknak volt a kreativitásra. 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 szignifikáns összefüggéseket. Az eredmények alapján az egységnyi negatív vezetői magatartás rossz hatásának mértéke nagyobb (eleve többször is említették meg), mint amekkora előnnyel ugyanolyan mértékű pozitív jár. 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 is².

Sternberg két modellt is bemutatott, az egyik az innováció típusaihoz kapcsolódó vezetői magatartásokat³ elemzi (Sternberg, Pretz és Kaufman 2003a és 2003b), a másik egy összegző szintézis modell, a jó vezető szükséges képességeiről. Az elsónél 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. A kreativitás nem szakítható ki, nagyobb rendszerben kell gondolkodnunk. A

2 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).

3 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 hasonlaltal élnek a cikkek írói pszichológusok).

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.

Mint láthatjuk a legtöbb bemutatott modellben a hármas vezetési stílus besorolással találkozhatunk, ezért is mi a „**klasszikus**” (Lewin, Lippert, White 1939) **hármast** alkalmaztuk a vezetői stílus besorolásakor. Az ismert modell három vezetési stílust különít el: (1) autokrata (2) demokratikus (3) szabadjárá engedő. A kreativitás szempontjából a második vezetési stílus lesz kedvező (Vass, Mérei 1968). Ez a besorolás összhangba hozható Amabile modelljével és a megkérdozettek könnyen tudják azonosítani.

A kreativitás kutatása jellemezhető azzal, hogy mire irányul a kutatás fókuszsa. Ezt Rhodes (1961) 4P-jével⁴ adhatjuk meg. (1) Produktum (Product): az alkotó munka eredményét vizsgáló kutatások; (2) Személyiség (Person/ality): az alkotó személyiséget vizsgáló kutatások; (3) Folyamat (Process): a kreatív gondolkodás vagy tevékenység (alkotás) mentális folyamatát feltérképező kutatások; (4) Környezet (Place / Pressure): a környezeti hatást, nyomást bemutató kutatások.

Az kreativitás folyamata további szakaszokra bontható (Wallas, 1926). Mi két szakaszt különböztettünk meg: (1) az **ötletelés szakaszát**, ami magába foglalja a probléma percepcióját, az előkészületeket és a lappangást, valamint a megvilágosodást. Ez inkább egyéni belüli szakasz, amelyre hat a környezet és inkább kognitív, mint konatív folyamatként tekintünk rá, a megvilágosodás affektív töltét adja. A másik a (2) „cselekvési” konatív szakasz (nem csupán kognitív). Ez kapta az **ötlet megvalósítása szakasznevet**, és beleértjük a kidolgozási és a megvalósítási szakaszt. Valamint az utolsó feltevésünk során az egyéni jellemzőket (Personality) is becsempésztük.

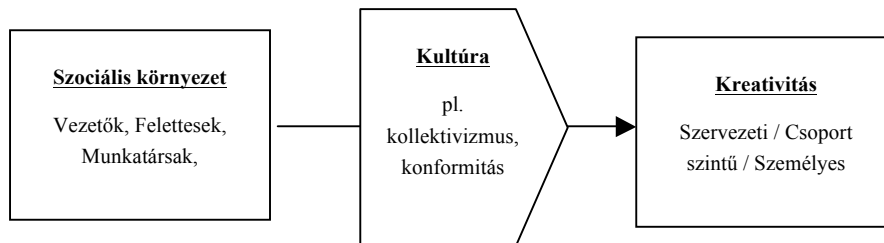
Basadur (2004) szintén a **kreativitás folyamatára** helyezi a hangsúlyt. Véleménye szerint a vezetőnek munkája során nem az eredményre, hanem magára a cselekvésre kell fókuszálnia. Azzal ugyan egyetértünk, hogy a kreativitás egyes szakaszait figyelembe véve kell vezetni, de a célt sem szabad szem elől téveszteni. Reiter-Palmon és Illies (2004) ugyancsak a kreatív problémamegoldás egyes szakaszaihoz rendelik a vezetői feladatokat.

Agars és munkatársai (2008) 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.

Egységes recept azonban nem létezik! Az egyes vezetési stílusokat az adott szervezeti kultúrára, sőt a teljes kultúrára is rá kell szabni és az adott kultúrkör

4 Ma már 5P illetve 6P besorolás is jelen van a szakirodalomban.

lencsén keresztül (1. ábra) formálódik a hatás. De vajon milyen vezetési stílus serkent kreativitásra eltérő kultúrákban?



1. ábra

A szociális kontextus, kultúra és a kreativitás kapcsolata

Forrás: Zhou & Su (2010:404) alapján saját kutatás

Zhang és Bartol (2010) kínai vállalatoknál tesztelték a nyugati, főleg Amabile munkáiból merített modellt. A támogató vezetési stílust találták kreativitást ösztönzőnek. Hasonló eredményekre jutott Wu, McMullen, Neubert, Yi (2008), szerintük 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 fókuszú „jobb a bocsánatkérés, mint az engedélykérés”. Az utóbbi típusú vezető lesz vállalkozókedvű és a tettek embere, az ő esetükben erősebb összefüggést találtak a kreativitással. 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 merete vállalni a kreativitást.

Török cégeknél végzett empirikus kutatást Gumusluoglu és Ilsev (2009). Szerintük, ahol 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.

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 güriző vezető, lusta buta beosztott⁵) működtek.

5 Klasszikus McGregory X-Y elmélet.

A magyar vállalatvezetőkre nem találtunk eredményeket. Ezért kutatásunk célja, hogy képet kapjunk a magyar vezetők vezetési stílusa mellett arról, hogy ez hogyan hat a megkérdezettek kreativitására.

3 Saját kutatás

3.1 Hipotézisek

H1. A vezetési stílusok kreativitásra gyakorolt hatása eltérő *mértékű* a két szakaszban.

H2. A vezetési stílusok kreativitásra gyakorolt hatása azonos *irányú* a két szakaszban.

H3. A különböző vezetői stílusok függvényében munkahelyi kreativitásukra *eltérő* hatást érzékelnek a megkérdezettek.

H4. A vezetési stílus formája *összefügg* az észlelt szervezeti kreativitással.

Arra vonatkozóan ugyan nem fogalmaztunk meg hipotézist, hogy valóban olyan jelentőségű-e a vezetési stílusok hatása a szervezeti kreativitásra, mint amilyen hangsúlyt a szakirodalomban kap. De feltételezzük, hogy nem ez az egyetlen komponens, melyet vizsgálnunk kell. A kutatásunk utolsó feltevése arra vonatkozik, hogy a szervezeti kreativitást több szempont együttes hatásaként kell vizsgálnunk, melyek között a vezetési stílus minősége is szerepel, de a szervezeti kreativitásra gyakorolt hatása nem egyedüli és kizárólagos. Korábbi kvalitatív kutatásaink során azt tapasztaltuk, hogy a vezető – beosztott közötti ellentét is fennáll, egy rövid elemzés erejéig, így az egyéni jellemzőket is vizsgálni fogjuk.

3.2 Módszertan

A módszertanban igazodtunk a fent leírt irányhoz, mely szerint a szervezeti kreativitás kutatásában egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a kvantitatív felmérésekre. Így összetett online kérdőívesfelmérés formájában kértük meg, hogy válaszadóink a klasszikus Lewin –i besoroláshoz igazodva ítélik meg közvetlen főnökük vezetési stílusát. Majd a tapasztalt vezetési stílus függvényében adják meg annak munkahelyi kreativitásukra észlelt hatását⁶. Ennek mérésére a 1. táblában leírtak szerint ötfokozatú⁷ szemantikus differenciál skálát használtunk. A választott

6 A kérdőíves felmérés egyik hátránya az introspekció, vagyis a megkérdezetteknek kellett önbevallás útján a hatás mértékét megítélni.

7 Magyarországon az iskolai teljesítmények értékelése is így történik.

skála (ordinális) indokolja, hogy nem parametrikus próbát alkalmaztunk a hipotézistesztesztelésnél, a vezetői stílus hármas besorolása (nem metrikus adat) indokolja a keresztábra elemzéseket a sztochasztikus kapcsolatok vizsgálata esetén.

Célcsoportunk: a legalább 2 éves munkatapasztalattal rendelkező magyar munkavállalók. Mintaválasztásunk kvóta szerint, hólabda módszerrel történt. A mintánk több szempontból reprezentálja a magyar munkaerőpiacot, így a kapott eredmények kivetíthetőek.

Jellemző	Arány
Válaszadók személyes adatai	
Válaszadók száma	612 válasz, ebből kiértékelhető: 572
Nem szerinti megoszlás	Nő: 281, Férfi: 291
Kor szerinti megoszlás	18 és 62 év között, átlag életkor: 28 év
Válaszadók munkahelyére vonatkozó jellemzők	
Legjellemzőbb cégprofil	Verseny szektor (kereskedelem)
Tulajdonlás szerint legjellemzőbb	Magyar tulajdon
Leggyakoribb cégméret (alkalmazottak száma alapján)	Nagyvállalat (legalább 250 foglalkoztatott)

1. táblázat

A válaszadók főbb jellemzői (N=572)

Forrás: Saját kutatás

Az elemzések során SPSS 19 és MsOffice Excel statisztikai programokkal dolgoztunk. Az egyszerű leíró statisztikai elemzések mellett a 2. táblában leírt technikákat használtuk. Az eredmények ábrázolására a hisztogramokat és adattranszformáció után ábrázolt sugárdiagramot választottunk.

Hipotézis	Statisztikai eljárás (p=0,05)
H1.	Nem parametrikus Wilcoxon két mintás teszt (a kreativitás két vizsgált szakaszát hasonlítja össze)
H2.	Keresztábra elemzés Gamma mutatóval (a két szakaszban felvett ordinális skála közötti összefüggéseket vizsgálja)
H3.	Nem parametrikus, független mintás Kruskal-Wallis teszt (a három vezetési stílus hatását hasonlítja össze)
H4.	Keresztábra elemzés Cramer féle V mutatóval (a három nominális skálán mért vezetési stílust teszteli)

2. táblázat

A választott statisztikai eljárások a hipotézisek függvényében

Forrás: Saját kutatás

3.3 Eredmények

3.3.1 Leíró statisztika és a H1. H2. tesztelése

A leíró statisztikai eredmények nem csupán a csoportosításhoz szükségesek, de rámutatnak arra az örömteli tényre, hogy a megkérdezettek leggyakrabban a demokratikus vezetői stílust jelölték meg. A vezetési stílusok hatásának összesített vizsgálata csupán fomalítás, hiszen a hatások feltételezhetően ellentétesek.

Munkára / munkahelyre vonatkozó állítások	Ez milyen mértékben befolyásolja a válaszadót, a munkája során új gondolatai, javaslatai <i>megszületésében!</i>	Ezen jellemzők milyen mértékben befolyásolják a válaszadót a munkája során új ötlet <i>megvalósításában!</i>
Fokozatok: a legtöbb esetben a klasszikus érdemjegy osztályzatokhoz hasonlóan 5 fokozatúak (+ egy fokozat a tulajdonság hiányára)	(1) Nagymértékben visszafogja (2) Kis mértékben visszafogja (3) Nem befolyásolja (4) Kis mértékben serkenti (5) Nagy mértékben serkenti (0) Nem értékelhető	
Közvetlen vezető vezetői stílusa (enyhén serkent)		
Közvetlen vezető vezetői stílusa (N=572):	Az átlagos vélekedés enyhe serkentőhatást mutat (átlag): 3,24, ettől való átlagos négyzetes eltérés: 1,173, de a módusz továbbra is 3.	Az ötletek megvalósításánál hasonló az átlagos vélemény 3,25 (szórás: 1,186), a leggyakoribb válasz itt is a 3.
<ul style="list-style-type: none"> • autokratikus, parancsoló 124 fő (21,7%) • demokratikus, nyitott csapattag 300 fő (52,4%) • nagyon laza, inkább kivüálláló 72 fő (12,6%) • nincsen közvetlen vezetőm 46 fő (8,0%)* • egyéb 30 fő (5,2%) de besorolható a fenti kategóriák valamelyikébe* 	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.	

* A későbbiekben csak azon válaszokkal foglalkozunk, ahol a vezetési stílus egyértelműen besorolásra került, vagyis az első három kategóriával.

3. táblázat

Leíró statisztikai eredmények (N=572)

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti táblában kapott helyet a H1. és H2. tesztelése is. A H1. arra vonatkozott, hogy a vezetési stílus szervezeti kreativitásra gyakorolt hatása eltérő mértékű az egyes szakaszokban. Feltételeztük, hogy a vezetési stílus kreativitásra észlelt hatása erőteljesebb a megvalósítási szakaszban, mivel az ötlet generálás inkább egyéneken belül zajlik és kevesebb vezető által is kontrollált erőforrást igényel. Hogy ezen hipotézisünk nem teljesült, annak több (módszertani) oka is lehet. Az egyik ok éppen a H2.-ben rejlik, a hatás mértéke mellett ugyanis az irány is megegyezett a két szakaszban. Az autokrata vezető ugyanúgy visszafogta az ötlet megszületését, mint a megvalósítást is.

3.3.2 H3. és H4. hipotézisek tesztelése

Az előző fázisban a kreativitás szakaszaira fókuszáltunk, itt tovább finomítottuk az eredményeket a vezetési stílusok különválasztásával.

Teszt Statisztika ^{a,b}		
	A közvetlen vezetőm az új gondolataim megszületését a munkám során:	A közvetlen vezetőm az ötleteim megvalósítását a munkám során:
Khí négyzet	194.487	183.096
Szabadságfok	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Csoportosító tényező: Hogyan jellemezné a közvetlen vezetőjét?

4. táblázat

A H3. hipotézis tesztelése (N=496)

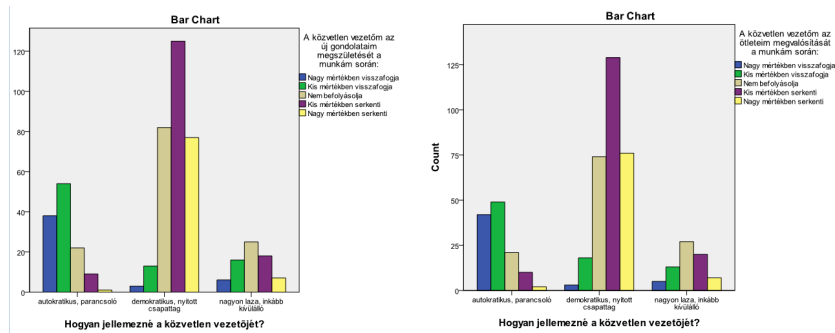
Forrás: Saját kutatás

A H3. és H4. vizsgálata során feltételeztük, hogy az egyes vezetési stílusok hatása egymástól eltér. A Kruskal-Wallis teszt (4. Táblázat) az eltérést mindkét szakaszban bizonyította. Vagyis az arra vonatkozó hipotézisünk (H3.) mely szerint a különböző vezetési stílusok hatása eltérő, beigazolódott.

De adódik a kérdés, hogy milyen irányú hatást érzékelnek a megkérdezettek vezetőjük magatartásának függvényében? A vizsgálatokhoz a kereszttábla elemzések mellett (5. Táblázat) hisztogramot is készítettünk (2. Ábra). Ezeken látható, hogy szignifikáns, közepesen erős kapcsolat van a vezetési stílus és az észlelt szervezeti kreativitás között. Vagyis a H4. hipotézisünk is beigazolódott.

A könnyebb áttekinthetőség kedvéért az adatokat transzformáltuk, így a hatások iránya (előjellel), mértéke valamint hiánya (nulla értéket kapott) is szemléltethető. A 3. számú pókháló diagramon a szervezeti kreativitást fenyegető zónába esik az

autokratikus vezetési stílus, míg a laissez-faire stílusnak szinte semmilyen hatása sincsen, addig a demokratikus stílus mellett kibontakozhat a kreativitás.



2. ábra

Az egyes vezetési stílusok kreativitásra észlelt hatásának mértéke

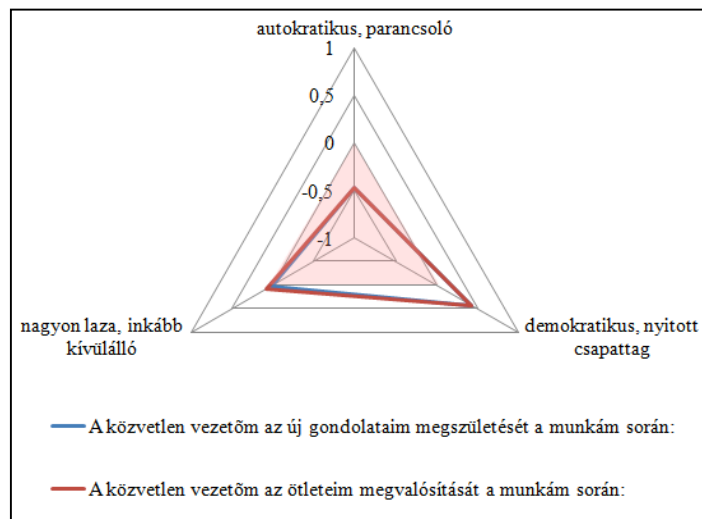
Forrás: Saját kutatás

Keresztábra elemzés						Összefüggés vizsgálat					
Hogyan befolyásolja a megjelölt vezetési stílus az ötletei megszületésekor?											
Vezetési stílus	Nagy mértékben visszafogó	Kismértékben visszafogó	Nem befolyásol	Kis mértékben serkent	Nagy mértékben serkent	Összesen		Érték	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Autokrata	38	54	22	9	1	124	Phi	,693			,000
Demokratikus	3	13	82	125	77	300	Cramer's V	,490			,000
Laissez-faire	6	16	25	18	7	72	Gamma	,450	,057	7,615	,000
Összesen	47	83	129	152	85	496	N	496			
Hogyan befolyásolja a megjelölt vezetési stílus az ötletei megvalósításakor?											
Vezetési stílus	Nagy mértékben visszafogó	Kismértékben visszafogó	Nem befolyásol	Kis mértékben serkent	Nagy mértékben serkent	Összesen		Érték	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Autokrata	42	49	21	10	2	124	Phi	,680			,000
Demokratikus	3	18	74	129	76	300	Cramer's V	,481			,000
Laissez-faire	5	13	27	20	7	72	Gamma	,459	,055	7,874	,000
Összesen	50	80	122	159	85	496	N	496			

5. táblázat

Keresztábra elemzések

Forrás: Saját kutatás



3. ábra

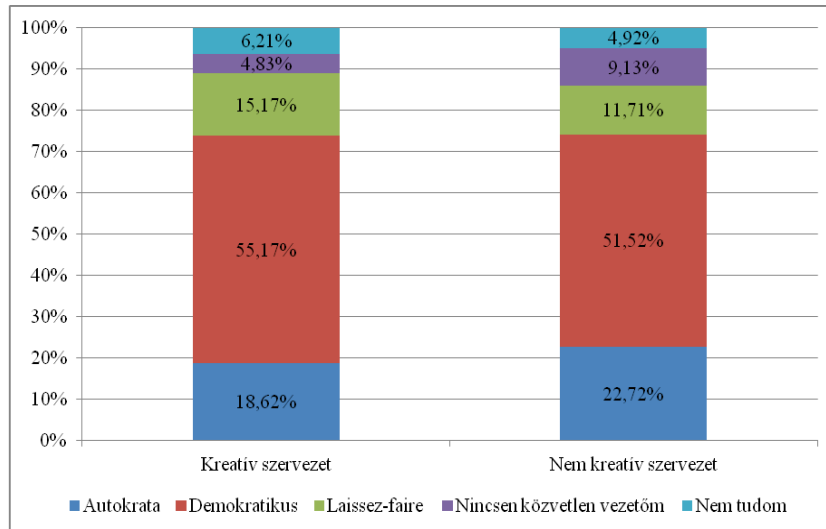
A vezetési stílus hatása a kreativitásra sugárdiagramon ábrázolva

Forrás: Saját kutatás

3.3.3 Utolsó feltevésünk vizsgálata

Jelen cikkünkben egy összetett, nagyobb kutatás részeredményeit mutatjuk be. A teljes kutatásban MDS technikával besoroltuk⁸ a megkérdezettek személyiségét és munkahelyét, kreativitásuk függvényében. Ennek ismeretében vizsgálva a válaszadók által észlelt vezetői stílusokat a következő érdekes eredményeket kapjuk.

⁸ Sajnos ezen cikk keretein belül nincsen elegendő hely ennek bővebb kifejtésére. Összefoglalva: kreativitással kapcsolatos kijelentéseket kellett osztályozni, melyek alapján MDS technikával besoroltuk a válaszadókat és munkahelyeiket egy 2*2 dimenzióba (kreatív – nem kreatív).

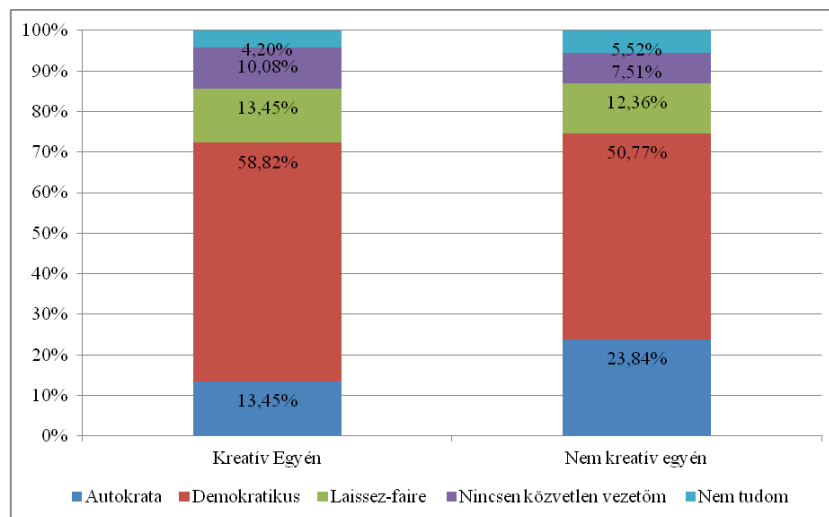


4. ábra

A vezetési stílusok megoszlása a kreatív és nem kreatív vállalatok esetében

Forrás: Saját kutatás

A fenti ábra alapján látható és a tesztek is bizonyítják (Kruskal-Wallis teszt $p=0,158$, nem mutat szignifikáns eltérést), hogy a kreatív és nem kreatív munkahelyeken az egyes vezetési stílusok megoszlási aránya közel azonos. Ezek szerint az észlelt egyéni kreativitást befolyásolja a vezetési stílus, de nem ez az egyetlen tényező, ami meghatározza egy vállalat szervezeti kreativitását. A modellt több szinten kell kezelni.



5. ábra

A vezetési stílusok megoszlása a kreatív és nem kreatív személyek esetében

Forrás: Saját kutatás

Érdeklődésként megjegyeznénk, hogy a személyiségjellemzők függvényében azonban találtunk összefüggést (Kruskal-Wallis teszt $p=0,047$, szignifikáns eltérés). A nem kreatív egyének nagyobb arányban ítélték autokratikusnak a felettesük vezetési stílusát. Talán ez is a szerepek közötti konfliktusban gyökerezik.

3.4 Összegzés

A magyar munkavállalók reprezentatív mintájára kapott eredményeink egybecsengenek a nemzetközi eredményekkel. A vezetési stílusok szervezeti kreativitásra észlelt hatása közepesen erős szignifikáns kapcsolatot⁹ mutat. A demokratikus stílust serkentőnek ítélték meg, az autokrata stílust pedig gátlónak, a szabadjára engedő stílusnak nem volt hatása. A hatás mértéke és iránya is megegyezett mindkét szakaszban.

⁹ Ez egy jó eredmény, a legtöbb kutatásnál 0,2 – 0,3 erősségű sztochasztikus mutatók a jellemzőek.

Hipotézis		Beigazolódott-e?
H1.	A vezetési stílusok kreativitásra gyakorolt hatása eltérő mértékű a két szakaszban.	<input checked="" type="checkbox"/>
H2.	A vezetési stílusok kreativitásra gyakorolt hatása azonos irányú a két szakaszban.	<input checked="" type="checkbox"/>
H3.	A különböző vezetői stílusok függvényében munkahelyi kreativitásukra <i>eltérő</i> hatást érzékelnek a megkérdezettek.	<input checked="" type="checkbox"/>
H4.	A vezetési stílus formája <i>összefügg</i> az észlelt szervezeti kreativitással.	<input checked="" type="checkbox"/>

6. táblázat
Hipotézis tesztelések eredménye
Forrás: Saját kutatás

Habár kreativitásra buzdítjuk a vezetőket, de nem mindenáron. A vezetési stílus ugyan a vezető beosztottak által vélt magatartása, de nem egy eljátszható szerep, személyiségjellemzők és csoportdinamikai hatások egyaránt árnyalják. Emellett az adott munkafeladatot, szervezetet és kultúrát és nem utolsósorban etikai szempontokat is szem előtt kell tartanunk. Ez utóbbit kitűnően taglalja Baucus és társai (2008), aki szerint a legtöbb innováció és kreativitás serkentését célzó irodalom az egyéni kreativitás serkentése mellett egyben a szabályok áthágására is buzdít, és túl laza szabályokat javasol. A szerzők cikke tökéletesen leírja azt, amit mi is jelentősnek tartunk.

A problémát orvosolják is, javasolataikat 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.

Hipotéziseink bizonyítást nyertek, eredményeink pedig szignifikánsak, mégis számolnunk kell a multikollinearitással, nem lehet kiragadni egyetlen jellemzőt a szervezeti kreativitás vizsgálatokor, a hatásokat együttesen is vizsgálnunk kell.

4 Konklúziók

Kijelenthetjük, hogy a vezető magatartása, vezetési stílusa befolyással lesz a szervezeti kreativitásra. De önmagában ez az egy tényező hatása elenyésző. Például *Amabile* (1996) elmélete szerint három környezeti faktor befolyásolja a kreatív magatartást: (1) szociális facilitáció (társas serkentés) vagy inhibíció (gátlás), ami a munkatársakkal való közös tevékenységből fakad, (2) utánozás 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.

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) 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 a jövőre vonatkozóan az *Amabile* által megalkotott elemekre bontott modellek helyett ún. multilevel vagy többdimenziós 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 kapcsolatrendszer, hálózatot.

Felhasznált irodalom

- [1] 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. (ed): Multi-level Issues in Creativity and Innovation (Research In Multi Level Issues Vol. 7.), Emerald Group Publishing Limited Elsevier Press, 3-63.
- [2] Amabile T. M. (1996): Creativity in Context Update to The Social Psychology of Creativity, Westview Press
- [3] Amabile T. M. – Khaire M (2008): Creativity and the Role of the Leader, Harvard Business Review

- [4] 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. and corrigendum 17. 679-680.
- [5] Basadur M. (2004): Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership *The Leadership Quartely* 15. 103-121.
- [6] 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.
- [7] Csíkszentmihályi M. (2011): „Mindenki képes a kreativitásra - Flow” Beszélgetés Csíkszentmihályi Mihállyal HVG extra *Pszichológia* 2011/01, 30-34.
- [8] Cummings L. (1965): Organizational Climates for Creativity *Academy of Management*, Vol. 8. No. 3. 220-227.
- [9] 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. (ed): *Organizational Creativity Handbook*, Taylor & Francis Group LEA Press, 303-323.
- [10] Gumusluoglu L. - Ilsev A. (2009): Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation *Journal of Business Research* 62. 461-473.
- [11] Henry J. (2006): Creativity, Development and Well-being, In: Henry J. (ed): *Creative Management and Development*, Sage London, 173-185.
- [12] 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.
- [13] Ko S. – Butler J. E. (2007): Creativity: A key link to entrepreneurial behavior *Business Horizons* No. 50. 365-372.
- [14] Lewin K. – Lippitt R. - White R.K. (1939): Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, *Journal of Social Psychology* Vol. 10. 271–301.
- [15] Puccio G. J. – Cabra J. F. (2010): Organizational Creativity a System Approach In: Kaufman J. C. – Sternberg R. J. (ed): *The Cambridge Handbook of Creativity* Cambridge University Press, 145-173.
- [16] Reiter-Palmon R. – Illies J. J. (2004): Leadership and Creativity: Understand Leadership from a creative problem solving perspective *The Leadership Quartely* No. 15. 55-77.
- [17] Rhodes, M. (1961): An analysis of creativity, *Phi Delta Kappan* 42. 305–311.

- [18] Sternberg R. J. – Kaufman J. C. – Pretz J. e. (2003a): A Propulsion Model of Creative Leadership, *The Leadership Quarterly* Vol. 14. 455-473.
- [19] Sternberg R. J. – Kaufman J. C. – Pretz J. e. (2003b): Types of Innovations, In: Shavinina L. V. (szerk): *The International Handbook on Innovation*, Elsevier Press 158-169.
- [20] Sternberg R. J. (2008): The WICS Approach to Leadership: Stories of Leadership and the Structures and Processes that Support Them, *The Leadership Quarterly* Vol.19. 360-371.
- [21] Vas J. - Mérei F. (1968): *Módszerek* Hungarian documentary film, 20 min., Mafilm
- [22] Wallas G. (1926) *The Art of Thought*.
- [23] Williams W. M. –Yang L. T. (2007): Organizational Creativity In: Sternberg R. J. (szerk): *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, 373 – 392.
- [24] Woodman R. W. – Sawyer J. E. – Griffin R. W. (1993): Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, Vol.18. No.2. 293-321.
- [25] Wu C. – McMullen J. S. – Neubert M. J. – Yi X. (2008): The Influence of Leader Regulatory Focus on Employee Creativity, *Journal of Business Venturing* Vol.23. 587-602.
- [26] 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* Vol. 53. No.1. 107-128.
- [27] Zhuo J. – Su Y (2010): A Missing Piece of the Puzzle: The Organizational Context in Cultural Patterns of Creativity, *Management and Organization Review* 6:3 391–413.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2014.