


# Hogyan mondjam el neked, hogy ne vegyem el a kedvedet? Esszencialista és viselkedésalapú visszajelzések hatása a beosztottak érzelmeire

Marót Janka Laura<sup>1,2,3\*</sup> , Szabó Zsolt Péter<sup>2,3,6</sup>, Török Lilla<sup>4,5</sup> és Orosz Gábor<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológiai Doktori Iskola, Budapest, Magyarország

<sup>2</sup> ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar Pszichológia Intézet, Budapest, Magyarország

<sup>3</sup> Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Pszichológia Tanszék, Budapest, Magyarország

<sup>4</sup> URePSSS – Unité de Recherche Pluridisciplinaire Sport Santé Société, Univ. Artois, Univ. Lille, Univ. Littoral Côte d'Opale, ULR 7369, Franciaország

<sup>5</sup> Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Intézet Pszichológia és Sportpszichológia Tanszék, Budapest, Magyarország

<sup>6</sup> Pécsi Tudományegyetem, Pszichológia Intézet, Szociál- és Szervezetpszichológia Tanszék, Pécs, Magyarország

## EREDETI KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2024. január 15. – Elfogadva: 2024. május 13.

Megjelent az interneten: 2024. október 15.

© 2024 A szerző(k)



*Háttér és célkitűzések:* A vezetők által adott visszajelzések fontos témái a vezetés- és szervezetpszichológiának, mégis viszonylag kevés empirikus jellegű tanulmány jelent meg a témában. Jelen cikk célja, hogy az irodalmi bevezetőben kifejtse a kurrens elméleteket, illetve körüljárja az esszencialista (személyiségre), ill. viselkedésre vonatkozó visszajelzésekkel kapcsolatos eddigi eredményeket. *Módszer:* Az első tanulmány online kérdőíves módszerrel tárja fel, hogy milyen gyakran kapnak a magyar munkavállalók esszencialista vs. viselkedésalapú visszajelzéseket. A második tanulmányban egy online kísérletben 2 × 2-es elrendezést alkalmaztunk, amelyben a válaszadót arra kértük, hogy képzelje bele magát egy munkahelyi visszajelzéses helyzetbe, ahol a vezető észlelt kompetenciáját és az esszencialista vs. viselkedésalapú visszajelzést manipuláltuk. Kimeneti változóként azt mértük, hogy a válaszadók mennyi negatív érzést

\* Levelező szerző. E-mail: marot.janka@ppk.elte.hu, jankalaura.marot@uni-corvinus.hu

említenek saját magukkal és a vezetőjükkel kapcsolatban a visszajelzést követően. *Eredmények:* Az esszencialista és a viselkedésalapú visszajelzések eltérő érzelmi dinamikát indítanak be: az esszencialista visszajelzések olyan érzelmeket váltanak ki, amelyek a konfliktust vételezik elő a vezető és a beosztottja között, míg a viselkedésalapú visszajelzések olyanokat, amelyek motivációt nyújthatnak a jövőbeli jobb teljesítményhez. A vezető kompetenciája szintén számít: a nem kompetens vezető iránt gyakrabban élnek meg a vizsgálati személyek negatív érzelmeket az üzenet jellegzetességeitől függetlenül, míg a kompetens vezetőtől könnyebben fogadják el a kritikát. *Következtetések:* A válaszadók megítélése alapján elég valószínű, hogy a magyar szervezetekben gyakoriak az esszencialista visszajelzések, amelyek számos vizsgálat alapján káros motivációs és érzelmi következményekkel járhatnak. A vezető alacsony kompetenciája fokozza az esszencialista visszajelzésekből származó problémákat.

## KULCSSZAVAK

vezetői visszajelzések, esszencialista és viselkedésalapú visszajelzések, vezető kompetenciája, munkahelyi érzelmek

## BEVEZETÉS

A közvetlen vezetőtől kapott teljesítményre vonatkozó visszajelzések fontos eszközei a teljesítmény menedzselésének és a munkatársak motiválásának. Már egyetlen romboló megjegyzés is elég lehet ahhoz, hogy jelentős negatív hatást váltson ki. A vezetőknek és a vezetői ambícióval rendelkező embereknek készült fejlesztő anyagok számos jótanácsot fogalmaznak meg azzal kapcsolatban, hogy miként kell felépíteni egy visszajelző beszélgetést, mit, mikor és hogyan kommunikáljanak a visszajelzés során.

Ugyanakkor a tudományos szakirodalom áttekintéséből kiderül, hogy ezeknek a tanácsoknak egy jelentős részével kapcsolatban nem állnak rendelkezésre empirikus bizonyítékok. Évtizedekig volt például a visszajelzéstérningek központi eleme az ún. „szendvics-elv” megtanítása, amely szerint a beosztott munkájával kapcsolatos kritika megfogalmazása során a legjobban akkor jár el egy vezető, ha a kritikát „becsomagolja” két pozitív üzenet közé. [Prochazka és munkatársai \(2020\)](#) mutatnak rá arra, hogy bár a „szendvics-elv” széles körben elterjedt az ismeretterjesztő, fejlesztő irodalomban, mégis több probléma van ezzel az elképzeléssel. Egyrészt már maga a fogalom sincs jól meghatározva (pl. mennyire legyenek általánosak vagy a feladathoz kötődőek a pozitív visszajelzések, amelyek körülölelik a korrekatív visszajelzést), másrészt az empirikus vizsgálatok nagyon limitáltak, és ellentmondásos eredményekre jutottak. Bár a szerzők maguk kísérletes módszerrel azt az eredményt kapták, hogy a „szendvics-elv” hatásos, mégis a tanulmányuk jól mutatja a visszajelzéssel kapcsolatos tudásunk korlátait. Egyik oldalról az interneten is könnyen hozzáférhető rengeteg visszajelzéses modell és módszer, amelyek többnyire változatos mozaikszavakkal vannak elnevezve (pl. BOOST, COIN, Pendleton-szabályok, SBI, STAR, lásd [Misek, 2022](#)), a másik oldalról az ezekben megfogalmazott tanácsok, bár sokszor kézenfekvőnek tűnnek, nincsenek tudományosan ellenőrizve, és a pozitív hatásaikra vonatkozó ígéretnek valóban csak *ígéret*ek.

Egy ilyen, az ismeretterjesztő írásokban gyakran megjelenő gondolat áll a tanulmányunk fókuszában. Szinte mindegyik fenti modellben szerepel az a tanács, hogy a vezető, amikor negatív visszajelzést ad, inkább a megfigyelhető viselkedésekre fókuszáljon, és ne a beosztottak nehezen megváltoztatható és gyakran csak feltételezett tulajdonságaira. A viselkedésekre vonatkozó visszajelzéseket szokás viselkedésalapú visszajelzéseknek nevezni (pl. „*Nem figyeltél oda a*



feladat megoldása közben”), a tulajdonságokra vonatkozó visszajelzéseket pedig esszencialista visszajelzéseknek (pl. „Figyelmetlen ember vagy”).

Tanulmányunkban előbb áttekintjük a közvetlen vezető és a beosztott közötti visszajelzéses helyzet jellegzetességeit, és azokat a hatásokat, amelyek meghatározzák, hogy a visszajelzés hatékony lesz-e, vagy éppen destruktív hatást vált ki. A tanulmány második részében kvalitatív és kvantitatív empirikus adatokkal mutatjuk be egyrészt azt, hogy milyen eloszlást mutatnak a viselkedésalapú és esszencialista visszajelzések egy magyar munkavállalói mintán, másrészt hogy milyen hatásuk van a fogadó saját magával és vezetőjével kapcsolatos érzelmeire a viselkedésalapú és az esszencialista visszajelzéseknek. Az empirikus részben továbbá bemutatunk egy olyan módszertani fejlesztést is – a vignetta módszert –, amely alkalmas lehet arra, hogy a visszajelző helyzet jellegzetességei tudományos módszerekkel szisztematikusan vizsgálhatók legyenek. A tanulmány végén több praktikus tanácsot és jövőbeli kutatási irányt is megfogalmazunk.

## ELMÉLETI HÁTTÉR

A munkahelyi visszajelzéssel foglalkozó szakirodalom egyik axiómája, hogy a visszajelzés szükséges. A visszajelzés egyszerre több funkciót tölt be. Szolgálhatja például a munkatárs fejlődésének a támogatását, de alkalmas lehet a beosztottak kontrollálására is (Flamholtz és mtsai, 1985). A visszajelzésnek ez a kiemelt szerepe áll szemben azokkal a tanulmányokkal, amelyek nem találtak kapcsolatot, vagy egyenesen negatív kapcsolatot találtak a visszajelzés és az azt követő teljesítmény között. Kluger és DeNisi (1996) mutatnak rá arra, hogy a metaanalízisükbe bevont tanulmányok harmada arra jutott, hogy a visszajelzés csökkentette a jövőbeli teljesítményt.

Ez azért is meglepő, mert ezeknek a tanulmányoknak egy jelentős része egyszerű behaviorista elveken alapuló tanulási kísérleteket mutatott be, amelyekben jól meghatározható volt, hogy mi számít a teljesítmény javulásának. A legegyszerűbb formájában ezekben a kísérletekben az történt, hogy a vizsgálati személyek kaptak valamilyen feladatot, majd a vizsgálati személyek egy része kapott visszajelzést a teljesítményéről, másik része pedig nem. Ammons (1956) sokszor idézett felvetése szerint azt várnánk, hogy ezekben a helyzetekben egyértelmű kapcsolat van a visszajelzés és a teljesítmény között: „Általánosságban elmondható, hogy ahol az emberek egy csoportjának információt adnak a teljesítményéről, egy másik csoportjának pedig nem, ott az első csoport tagjai gyorsabban tanulnak, és magasabb szintű teljesítményt érnek el” (283).

A munkahelyi közegben történő visszajelzések esetében azonban már korántsem egyértelmű, hogy mikor beszélhetünk hatékony visszajelzésről. Hatékony-e például az a szigorú visszajelzés, amely után a beosztott növeli ugyan a teljesítményét, de csökken a szervezet iránti elköteleződése, és kevésbé mer a vezetőjéhez fordulni, amikor nehézsége van? Mi a helyzet azokkal a visszajelzésekkel, amelyek olyan negatív érzéseket keltenek a munkavállalóban, amelyek a viselkedés korrekciójához vezetnek, de közben sérül a munkavállaló mentális egészsége? Eléri-e a célját az a visszajelzés, ahol a negatív információ pozitív üzenetek közé van rejtve, de a fogadó végül csak a pozitív üzeneteket hallja meg, és nem tesz valódi lépéseket a teljesítménye javítására?

Meglátásunk szerint a visszajelzés akkor hatékony, ha a rossz teljesítést követően a kapott visszajelzés felhasználásával a fogadó úgy tudja javítani a teljesítményét, hogy közben nem sérül a kapcsolata a vezetőjével, és nem csökken a motivációja vagy éppen a szervezet irányába való elköteleződése. Két olyan fogalmat érdemes ezen a ponton megemlíteni, amely a kutatások szerint nagymértékben meghatározza a visszajelzés hatását: az egyik a visszajelzéssel kapcsolatos elégedettség, a másik a visszajelzés elfogadása. A visszajelzéssel kapcsolatos elégedettség, amely



az érzelmi értékelése a kapott visszajelzésnek (Jawahar, 2006), a visszajelzés elfogadásán keresztül tud pozitív teljesítmény- és attitűdkimenetekhez vezetni (Anseel és Lievens, 2009). A kutatások azt mutatják, hogy a visszajelzéssel kapcsolatos elégedettség és a visszajelzés elfogadása erős prediktora a visszajelzés felhasználásának (Keeping és Levy, 2000).

A vezető feladata a visszajelzéses helyzetben tehát adott, de nem könnyű. Olyan visszajelzést kell adnia a beosztottjának, amellyel a beosztott elégedett, és amit el tud fogadni, de közben hiteles, megfelel a valóságnak, és képes jó irányba terelni a beosztott teljesítményét. Mindez különösen nehéz akkor, amikor a vezető kritikát fogalmaz meg, és negatív visszajelzést ad. A negatív visszajelzés a fogadó egóját fenyegető helyzet, amelyet gyakran követnek intenzív érzelmi és védekező reakciók (Ilgen és Davis, 2000).

Az elégedettséget és elfogadást, vagy a Lechermeier és Fassnacht (2018) által használt terminológiában a visszajelzéssel kapcsolatos észleléseket, amelyek magukba foglalják a fogadó észleléseit, szándékait, érzelmeit és viselkedéseit, amelyek a visszajelzésre adott reakciókként jelennek meg, számos tényező határozza meg. Ezeket a tényezőket moderáló tényezőknél is szokták nevezni, mert a visszajelző helyzet és annak hatása közötti kapcsolatot szabályozzák.

Amikor a közvetlen vezető a teljesítményre vonatkozóan ad visszajelzést a csapata egy tagjának, ott minimum négy csoportja jelenik meg ezeknek a moderáló tényezőknél: az üzenetet adó személy, azaz a *küldő* jellegzetességei; a megfogalmazott *üzenet* jellegzetességei; az üzenetet fogadó személy, azaz a *fogadó* jellegzetességei; és a visszajelzés tárgyát képező *feladat* jellegzetességei (Lechermeier és Fassnacht, 2018). Ugyanakkor ez a visszajelző helyzet, mint egyszerű aktus, beágyazódik a vezető és a beosztott közötti kapcsolat történetébe, valamint a csoport, a szervezet és tágabban a nemzet kultúrájába, amelyek szintén moderátor tényezőként működhetnek.

Strijbos és munkatársai (2010) kiemelték a küldő jellegzetességeinek kulcsfontosságú szerepét a visszajelzés észlelésének alakításában. Lechermeier és Fassnacht (2018) a küldő jellegzetességeihez sorolja a relációját a fogadóval, amely egyrészt áll a kettőjük közötti formális viszony jellegéből (pl. vezető-beosztott, azonos szinten lévő szervezeti tagok), másrészt a kettőjük közötti kapcsolat valenciájából (pl. pozitív, negatív, semleges). Sokat vizsgált jellegzetessége a küldőnek a hitelessége. A szakirodalomban konszenzus van azzal kapcsolatban, hogy minél hitelesebb egy vezető, annál nagyobb esély van arra, hogy pozitív hatást váltson ki az általa adott visszajelzés. A vezető hitelességének egyik elsődleges forrása a vezető észlelt kompetenciája (Lechermeier és Fassnacht, 2018).

A küldő kompetenciája mellett jelentősége lehet a küldő stílusának (vezető esetében vezetői stílus) és a küldő demográfiai jellegzetességeinek (pl. neme és életkora), de a rendelkezésre álló szakirodalom ezen a téren egyáltalán nem tekinthető teljes körűnek: viszonylag keveset tudunk arról, hogy a különböző vezetési stílusokkal és demográfiai jellegzetességekkel leírható vezetőknek milyen esélyük van hatékony visszajelzések adására (pl. Asad és mtsai, 2022; Galsanjigmed és Sekiguchi, 2023; Levy és mtsai, 2022; Shea és Howell, 1999).

Az üzenet jellegzetességeivel kapcsolatban három nagyobb kérdés tehető fel: a „mi?” (a visszajelzés tartalma), a „hogyan?” (a visszajelzés struktúrája) és a „mikor?” (a visszajelzés időzítése és gyakorisága). Az empirikus vizsgálatok elsősorban a „mi?” és a „mikor?” kérdésekre keresték eddig a választ. A „mi?” esetében egyértelmű különbség tapasztalható a pozitív és a negatív tartalmú visszajelzések között. Nem meglepő módon a pozitív visszajelzéseket könnyebben fogadják a visszajelzés címzettjei, mint a negatív visszajelzéseket (Kluger és DeNisi, 1996; Lechermeier és Fassnacht, 2018). A „mikor?” esetében, bár nyilván számos kivétel megfogalmazható,



a kutatások többsége azt mutatja, hogy pozitívabb hatást váltanak ki azok a visszajelzések, amelyek időben közel vannak a teljesítéshez, viszonylag gyakoriak (Lechermeier és Fassnacht, 2018) és folytonosak (Giamos és mtsai, 2023). Tanulmányunk szempontjából a legérdekesebb a „hogyan?” kérdése.

A kommunikáció tanulmányozásában régóta központi kérdés a tartalom és a struktúra közötti különbségtétel. Ennek a különbségtételnek a demonstrálására talán a legjobban kidolgozott és tesztelt modell a Nyelvi Kategória Modell (LCM; Semin és Fiedler, 1991; magyarul bővebben erről Szabó és mtsai, 2010). Az LCM szerint az üzenet egyik strukturális jellemzője az absztraktsága. Egy munkatársak közötti konfliktus esetében például a vezető többféleképpen kommunikálhatja azt, ami történt. Mondhatja, hogy az egyik munkatárs a vita hevében *káromkodott*, vagy hogy *bántotta* a másikat, vagy hogy *nem szereti* a kollégáját vagy azt is, hogy *agresszív*. Ezek mind igaz állítások lehetnek, mégis az absztraktság különböző szintjét képviselik: az, hogy a munkatárs *káromkodott*, egy konkrét leíró cselekvő ige, hiszen pusztán leírja, ami történt. Ha az állítás nem felel meg a valóságnak, az könnyen cáfolható, valamint a leírás nem tartalmaz értelmezést. Arra a kérdésre, hogy miért *káromkodott* a munkatárs, rengeteg válasz adható, hiszen az üzenet nem foglal állást azzal kapcsolatban, hogy miért történt, ami történt, nincs benne indikáció az attribúcióra vonatkozóan (Szabó és mtsai, 2010). Az a megfogalmazás, hogy *bántotta* a másikat – tehát nem viccelődtek, játszottak, nem töltelékszóként használta a munkatárs a *káromkodást* –, már tartalmaz értelmezést, ezért értelmező cselekvő igének hívjuk. A harmadik üzenet, amely szerint a munkatárs *nem szereti* a kollégáját, már nehezebben igazolható, hiszen egy belső állapotra vonatkozik. Még mindig nem dönthető el, hogy ki a hibás a kialakult helyzetért (pl. „nem szereti, mert nem szerethető” vagy „nem szereti, mert másokat sem szeret”), de ez már a jövőre vonatkozó predikciókat tesz lehetővé. Ha ezt az epizódot úgy kommunikáljuk, hogy „nem szereti a másikat”, feltételezhető, hogy a jövőben sem lesz harmonikus a kapcsolatuk. A leginkább absztrakt a negyedik üzenet, hiszen a látottakat egy stabil diszpozíciójához köti a cselekvőnek. Ami történt, azért történt, mert az illető munkatárs *agresszív*. Ez egyértelműen ahhoz a várához vezet, hogy a jövőben is gond lesz ezzel a munkatárssal, agresszíven fog viselkedni, és bántani fog más kollégákat is. Az LCM egyik legfontosabb megállapítása, hogy a konkrét nyelvhasználat nyitva hagyja a történések okait, míg az absztrakt nyelvhasználat a cselekvőhöz köti, és stabil vonásokat jelöl meg a történések hátterében (Semin és Fiedler, 1991; Szabó és mtsai, 2010). Ez alapján az a következtetés vonható le, hogy negatív visszajelzések esetén a küldő jobban jár, ha konkrét, viselkedésalapú visszajelzéseket ad, szemben azzal, ha absztrakt, esszencialista visszajelzéseket.

Logikus lenne, hogy a pozitív visszajelzések esetén egy ettől eltérő logika érvényesül, azaz ezeknél a fogadó örül, ha a pozitív visszajelzés absztrakt, esszencialista módon van megfogalmazva, és ezzel stabil diszpozíciójához van kötve. Az eredmények azonban mást mutatnak. Cusella (1984) például azt találta, hogy a fogadó teljesítményére irányuló dicséret pozitívabb hatással volt a fogadó motivációjára, mint a személyes jellemzőire irányuló dicséret (pl. „Ez egy jól végzett munka volt” szemben a „Te egy nagyon jó ember vagy!” mondattal). Ezt Cusella (1984) azzal magyarázta, hogy a konkrét viselkedésre irányuló visszajelzés több pozitív információt nyújt a cselekvőnek a kompetenciájáról és a hatékonyságáról, mint a személyiségére vonatkozó általános megjegyzés, az ennek a következtében megnövekedett kompetenciaérzet pedig motiváló hatással van.

Hasonló eredményre jutottak a dicsérettel kapcsolatos kutatások is. Az olyan esszencialista dicséretetek, mint például, hogy „biztosan okos vagy, hogy meg tudtad oldani ezeket a



problémákat” a rögzült szemléletmódhoz kötődnek, szemben az olyan fejlődésfókuszú, viselkedésalapú dicséretekkel, mint például a „biztosan keményen dolgoztál, hogy megold ezeket a problémákat”. Dweck munkatársaival együtt több kísérletben mutatta be az olyan káros hatásait az esszencialista dicséreteknek, mint például a kihívások elkerülése, az önbizalom és a motiváció elvesztése kudarc esetén (összefoglalóan erről lásd [Dweck, 2007](#)). Összességében véve ezek a kutatások azt mutatják, hogy mind a pozitív, mind a negatív visszajelzések során hatékonyabbak a konkrét, viselkedésalapú visszajelzések, mint az esszencialista visszajelzések.

A feladat jellemzői közé olyan szempontok tartoznak, amelyeket az iskolai és laboratóriumi teljesítmény kontextusában könnyebb vizsgálni. Ilyen a feladat nehézsége egy könnyű-nehéz kontinuumon elhelyezve, a feladat típusa (pl. a kérdések többszörös választások, igaz-hamis állítások, kifejtendő kérdések) és a feladat célja (pl. tanulás vagy teljesítmény). Aminek relevanciája lehet a munkahelyi környezetben, az a feladat erőforrás-érzékenysége, a feladattal kapcsolatos autonómia szerepe és a feladat komplexitása. Szinte semmit nem tudunk arról, hogy a feladat jellegzetességei miként befolyásolják a visszajelzéssel kapcsolatos észleléseket. [Lechermeier és Fassnacht \(2018\)](#) összehasonlító tanulmányukban kiemelik, hogy szükség lenne olyan kutatókra, amelyek tisztázzák a feladat jellegzetességeinek a szerepét a visszajelzés folyamatában.

A szakirodalomban hamar felmerült az a gondolat, hogy az üzenet fogadójának a jellegzetességei befolyásolják az üzenettel kapcsolatos reakciókat. [Kluger és DeNisi \(1996\)](#) például úgy fogalmaztak, hogy már-már evidens az a gondolat, hogy ugyanarra az üzenetre máshogy reagálnak az emberek stabil vonásaik és aktuális állapotaik mentén. A személyiségváltozók szerepét ők úgy konceptualizálták, mint célok és preferenciák rendszerét, amelyek egyrészt befolyásolják, hogy mire figyel oda az illető, másrészt pedig azt, hogy milyen módon oldja meg azokat a helyzeteket, amelyekben eltérést tapasztal a visszajelzés és a saját egyéni igény szintje között. A rendelkezésre álló empirikus kutatások azonban ebben az esetben is nagyon szűkösek. [Guo és munkatársai \(2017\)](#) azt találták, hogy a különböző személyiségvonásokkal rendelkező emberek máshogy reagálnak a visszajelzésekre. Ez alapján azt tanácsolták, hogy az egységes, visszajelző rendszerek helyett személyre szabott visszajelzésekre van szükség. Eredményeik alapján a vezetőknek körültekintőbbnek kell lenniük akkor, amikor olyan munkavállalóknak adnak visszajelzést, akik alacsony együttműködéssel, érzelmi stabilitással, nyitottsággal és lelkiismeretességgel jellemezhetők. Hasonló következtetésekre jutottak más kutatók is, akik főleg az érzelmi stabilitás és a lelkiismeretesség szerepét emelték ki ([Atwater és Brett, 2005](#); [Dennis és mtsai, 2012](#); [Swift és Peterson, 2018](#); [Weaklet és mtsai, 2020](#)).

Az elméleti háttér jól illusztrálja a visszajelző helyzet bonyolultságát. Fontos azt is kiemelni, hogy az eddigiekben bemutatott kutatások egy jelentős része nem munkahelyi közegben történt, hanem kontrollált, laboratóriumi helyzetekben. A munkahelyi visszajelzéseknek vannak olyan jellegzetességei, amelyek jelentősen meghatározhatják egy adott visszajelzés hatékonyságát, és tovább bonyolíthatják a visszajelző helyzetet.

Az első ilyen jellegzetesség, hogy a vezető és a beosztott közötti visszajelzés hatalmi viszonyban történik, amelyben a vezető általában nagyobb hatalommal rendelkezik, mint a beosztott ([Tata, 2002](#)). A második ilyen jellegzetesség, hogy a vezető értékeléseinek jelentős hatása van a beosztott karrierjére ([Frederiksen és mtsai, 2017](#)), valamint pszichológiai jóllétére ([Kelloway és mtsai, 2005](#)). A harmadik ilyen jellegzetesség, hogy a laboratóriumi kísérletektől eltérően a vezetőtől érkező visszajelzés általában nem egyszeri esemény, hanem beágyazódik a vezető és a beosztott teljes kapcsolatának a kontextusába. [Tata \(2002\)](#) meghatározása szerint ez a kapcsolat számos interakció időbeli felhalmozódását jelenti, ami egy összetett és sokrétű dinamikához



vezet. A negyedik ilyen jellegzetesség a csoport, a szervezet és a nemzeti kultúra jelentősége. A szervezetek például nagymértékben különböznek abban, hogy milyen típusú visszajelzéseket tartanak elfogadhatónak (Baker és mtsai, 2013; London és Smither, 2002).

Összességében véve egy ilyen felvezetés akár el is bátortalaníthatja azt, aki a munkahelyi visszajelzések hatékonyságát kívánja vizsgálni. Úgy tűnik, hogy egy visszajelzés, főleg a negatív tartalmú, csak akkor tudja betölteni a motivációra, szabályozásra és kontrollra vonatkozó céljait, ha figyelembe veszi az összes fent felsorolt jellegzetességet. A visszajelző helyzet komplexitása ugyanakkor nem kell, hogy bénító legyen a téma iránt érdeklődő elméleti és gyakorlati szakembereknek. Meg lehet vizsgálni egyes jellegzetességeket, és empirikusan igazolni lehet azt, hogy mitől függ, hogy pozitív vagy negatív hatásokhoz vezetnek. Ebben a tanulmányban két ilyen jellegzetességet emelünk ki: a visszajelzés viselkedésalapú vagy esszencialista jellegét, és a küldő kompetenciáját.

### Jelen vizsgálat célkitűzései

A jelen vizsgálatban két kutatás segítségével vizsgáltuk a viselkedésalapú vs. esszencialista visszajelzések közötti különbségeket, valamint a második vizsgálatban figyelembe vettük az üzenet küldőjének a kompetenciaszintjét is. Abból a feltételezésből kiindulva, hogy a viselkedésalapú visszajelzések hatékonyabbak, mint az esszencialista visszajelzések, az első vizsgálatban egy magyar munkavállalói mintát kérdezve arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyire ad viselkedésalapú vs. esszencialista visszajelzéseket a közvetlen vezetőjük.

A második vizsgálatban nyitott kérdések segítségével azt vizsgáltuk, hogy van-e különbség az esszencialista és a viselkedésalapú visszajelzések között abban, hogy mennyire váltanak ki negatív érzelmeket. A vizsgálatunk legfontosabb feltételezése az volt, hogy a rossz teljesítményt követően kapott esszencialista visszajelzések negatívabb érzelmi reakciókat váltanak ki, mint a viselkedésalapú visszajelzések, mivel nagyobb egőfenyegetettséget jelentenek. Ebben a vizsgálatban kíváncsiak voltunk továbbá arra is, hogy a vezető kompetenciaszintje befolyásolja-e az esszencialista és viselkedésalapú visszajelzésekkel kapcsolatos negatív érzelmek megjelenését.

## VIZSGÁLAT 1: VISELKEDÉSALAPÚ VS. ESSZENCIALISTA VISSZAJELZÉSEK ARÁNYA A MAGYAR KONTEXTUSBAN

Az első tanulmány célja az volt, hogy magyar munkavállalói mintán megvizsgáljuk, hogy mennyire preferálják a magyar vezetők az esszencialista és a viselkedésalapú visszajelzéseket.

### Módszer

*Minta.* Összesen 147 fő kezdte el az online vizsgálati kérdőív kitöltését. Az elemzésből kizáróknak tekintettük a következőket: (1) a „nem” választ jelölte a beleegyező nyilatkozat kitöltése során ( $n = 6$ ), (2) nem dolgozott legalább heti 20 órában ( $n = 12$ ), és (3) a kérdőívet nem töltötte ki teljesen ( $n = 62$ ). A végső minta 65 magyar munkavállalóból állt. A kitöltők közül 46 fő nő (70,8%), 18 férfi (27,7%), egy fő (1,5%) az egyéb lehetőséget választotta. A vizsgálati személyek átlagos életkora 33,54 volt ( $SD = 9,64$ ), a legfiatalabb résztvevő 21, a legidősebb résztvevő 59 éves volt. A kitöltők többsége egyetemi diplomával rendelkezett ( $n = 47$ , 72,3%), 10 fő középiskolát végzett (15,4%), 7 fő szakközépiskolát (10,8%), egy fő nyolc osztályt (1,5%).



A legtöbb vizsgálati személy beosztottként dolgozott ( $n = 54, 83,1\%$ ), 11 fő középvezetőként (16,9%).

*Eljárás és eszközök.* A vizsgálati személyeket a közösségi médián keresztül toboroztuk. Az adatgyűjtés az IBM Qualtrics nevű kérdőívszerkesztő platformon történt. A vizsgálati személyeket a vizsgálat megkezdése előtt arra kértük, hogy írásban egyezzenek bele a vizsgálatban való részvételbe. Azokat a vizsgálati személyeket, akik nem adták beleegyezésüket a részvételbe, a Qualtrics program automatikusan kileptette a felmérésből.

A beleegyezésüket adó résztvevőket ezt követően arra kértük, hogy döntsék el, a felettesük inkább a viselkedésalapú vagy az esszencialista visszajelzéseket preferálja különböző helyzetekben. A válaszadáshoz a vizsgálati személyek 100 pontot oszthattak el a viselkedésalapú és az esszencialista visszajelzések között. Például: „Mit gondolsz, a vezetőd mekkora eséllyel fogalmazná meg az alábbi módokon a visszajelzését, amikor egy helyzetben figyelmetlen voltál/figyelmetlenül viselkedtél? (Természetesen előfordulhat, hogy a lentiekén kívül más is hozzászól)”. A vizsgálati személyeknek a kérdés elolvasását követően 100 pontot kellett a „figyelmetlen vagy” és a „figyelmetlenül viselkedtél” lehetőségek között elosztaniuk.

A vizsgálatban összesen 12 olyan viselkedésalapú-esszencialista visszajelzéspárt mutattunk a vizsgálati személyeknek, amelyekről könnyen elképzelhető, hogy megjelennek egy munkahelyi kontextusban. A 12 párban egyenlő arányban voltak pozitív és negatív visszajelzések.

A 12 pár a következő volt: „figyelmetlen vagy – figyelmetlenül viselkedtél”, „önző vagy – önző módon viselkedtél”, „szétszórt vagy – szétszórtan viselkedtél”, „feledékeny vagy – feledékenyül viselkedtél”, „pontatlan vagy – pontatlanul viselkedtél”, „tiszteletlen vagy – tisztelenül viselkedtél”, „agresszív vagy – agresszívan viselkedtél”, „okos vagy – okosan viselkedtél”, „ügyes vagy – ügyesen viselkedtél”, „intelligens vagy – intelligensen viselkedtél”, „precíz vagy – precízen dolgoztál”, „udvarias vagy – udvariasan viselkedtél”. Ezt követően a vizsgálati személyek még néhány demográfiai kérdésre válaszoltak, majd megköszöntük nekik a vizsgálatban való részvételt.

*Statisztikai elemzés.* A statisztikai elemzést az R program 4.2.3 verziójával végeztük. A viselkedésalapú és az esszencialista visszajelzések adásának valószínűsége közötti különbségeket Mann–Whitney U-tesztekkel és független mintás t-tesztekkel elemeztük.

*Etikai vonatkozások.* Vizsgálatunkat a Helsinki Nyilatkozat etikai alapelveivel összhangban folytattuk le. A vizsgálatra etikai engedélyt az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar Kutatásetikai Bizottsága adott ki 2022/512. számmal. A vizsgálati eljárás során nem kértünk olyan adatot, amely a vizsgálati személyek bármilyen beazonosítására alkalmas lett volna. A részvétel önkéntes volt, a vizsgálati személyek bármikor megszakíthatták a vizsgálatban való részvételüket. A részvétel előtt a vizsgálati személyeket tájékoztattuk a vizsgálat témájáról, és írásos beleegyző nyilatkozatot kértünk tőlük.

## Eredmények

Az elemzések azt mutatták, hogy összességében nincs szignifikáns különbség aközött, hogy a vizsgálati személyek közvetlen vezetői melyik visszajelzést preferálták,  $t(128) = -0,381, p = 0,704$ . A viselkedésalapú visszajelzéseket ( $M = 50,54$ ) ugyanolyan arányban adták, mint az esszencialista visszajelzéseket ( $M = 49,47$ ).

Amikor az elemzéseket külön végeztük el a pozitív és a negatív párokra, akkor már némi különbség mutatkozott a viselkedésalapú és az esszencialista visszajelzések preferálása között. A negatív visszajelzések során a vizsgálati személyek megítélése szerint a közvetlen felettesük inkább preferálta a viselkedésalapú ( $M = 57,29$ ), mint az esszencialista visszajelzéseket

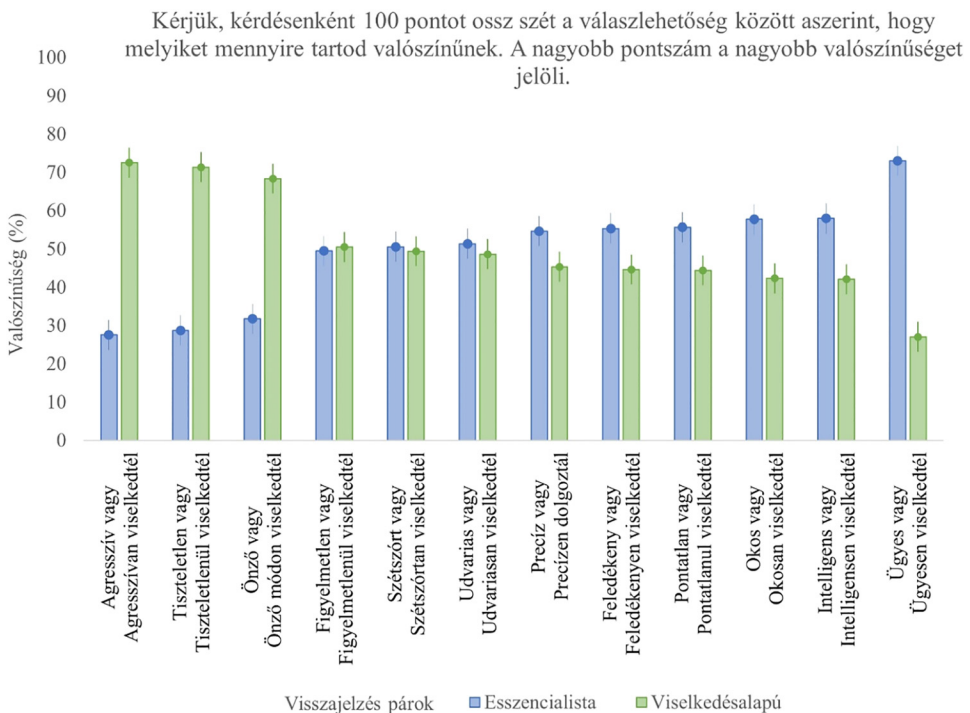




( $M = 42,71$ ),  $U = 1478,5$ ,  $p = 0,003$ . A pozitív visszajelzések esetében éppen fordított volt a helyzet: ezekben a helyzetekben a vizsgálati személyek úgy látták, hogy a vezetőjük szívesebben ad esszencialista visszajelzéseket ( $M = 58,92$ ), szemben a viselkedésalapú visszajelzésekkel ( $M = 41,08$ ),  $t(128) = 5,43$ ,  $p < 0,001$ . Az 1. ábrán bemutatjuk az egyes párokra lebontva is az eredményeket.

## Megvitatás

A vizsgálat célja az esszencialista és viselkedésalapú visszajelzések relatív előfordulásának a vizsgálati magyar munkahelyi közegben. A nem reprezentatív, fehérgalléros munkavállalókból álló kényelmi mintán végzett vizsgálatunk alapján azt találtuk, hogy körülbelül az esetek felében a vezetők az esszencialista visszajelzéseket preferálják, szemben a viselkedésalapú visszajelzésekkel. Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy annak ellenére, hogy a visszajelző üzeneteknek ez a strukturális tulajdonsága alapvető fontosságúnak tűnik, mégsem találtunk olyan korábbi empirikus vizsgálatot, amely azt nézte volna, hogy mennyire gyakran fordulnak elő az esszencialista visszajelzések a szervezeti közegben. Vizsgálatunk alapján, a vizsgálat limitációit is figyelembe véve, óvatosan az fogalmazható meg, hogy a magyar szervezeti közegben jelen vannak az esszencialista visszajelzések. Az is látható, hogy az „*ügyes vagy – ügyesen viselkedtél*” pár esetében fordult elő a leggyakrabban az esszencialista verzió preferálása a vezetők részéről. Ez fontos eredménynek



**1. ábra.** Az esszencialista és a viselkedésalapú visszajelzések előfordulásának valószínűsége az egyes párokra bontva



tűnik, figyelembe véve azokat a vizsgálatokat, amelyek azt találták, hogy az ilyen típusú esszencialista dicséretnek nem vezetnek pozitív hatáshoz (Dweck, 2007; Mueller és Dweck, 1998).

Az elméleti bevezetőben bemutatott szakirodalmak alapján úgy tűnik, hogy az esszencialista visszajelzések sem a negatív, sem a pozitív visszajelzések esetében nem szerencsések. Ugyanakkor az előzetes eredmények szinte kizárólag angol nyelvterületen, más nemzeti és szervezeti kontextusban zajlottak. Jogosnak tűnik az a kérdés, hogy az esszencialista visszajelzések valóban károsabbak-e, mint a viselkedésalapú visszajelzések a magyar közegben is. A második vizsgálatban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy valóban vezet-e különbséghez a visszajelzés következtében megélt érzelmek területén, ha a közvetlen vezető egy negatív visszajelzés során viselkedésalapú vagy esszencialista visszajelzést ad. A visszajelzés következtében átélt érzelmeket azért is fontos vizsgálni, mert azok fontos prediktorai a visszajelzéssel kapcsolatos elégedettségnek, hiszen az elégedettség a definíciója szerint érzelmi jellegű változó ebben a képletben (Jawahar, 2006).

A második vizsgálatban figyelembe vettünk egy másik szempontot is, amely a küldő kompetenciájára vonatkozik. A szakirodalom azt feltételezi, hogy a kompetens vezetőtől érkező visszajelzés könnyebben elfogadható, mint a nem kompetens vezetőtől érkező, és ezáltal annak is nagyobb az esélye, hogy a visszajelzést hasznosítani fogja a fogadó (összefoglalóan erről Lechermeier és Fassnacht, 2018). Lechermeier és Fassnacht (2018) összefoglaló tanulmányukban azt találták, hogy az üzenet küldőjének a hitelessége, amelynek egyik forrása a küldő kompetenciája, interakcióba léphet az üzenet jellegzetességeivel. Például a negatív visszajelzést könnyebb elfogadni egy hiteles forrástól (szemben egy nem hiteles forrással). Ezeknek az interakciónak a vizsgálata ugyanakkor még gyerekcipőben jár, és egyelőre a rendelkezésre álló bizonyítékok ellentmondásosak. A vezető kompetenciájának hatásával kapcsolatban éppen ezért nem fogalmaztunk meg konkrét hipotéziseket: arra voltunk kíváncsiak, hogy a kompetens vezetőtől (vs. kevésbé kompetens vezetőtől) érkező negatív üzenet kevesebb vagy több negatív érzelmhez vezet-e a fogadó oldalán, és számít-e ebben az, hogy a negatív visszajelzés esszencialista vagy viselkedésalapú módon van megfogalmazva. A második vizsgálatban az ún. vignetta módszer segítségével egy olyan elrendezést hoztunk létre, amely által vizsgálhatóvá vált mind a küldő, mind az üzenet jellegzetességeinek a hatása. A vignetta módszer során a vizsgálati személyek gondosan kialakított, realiztikus történeteket olvasnak. Ezek a rövid történetek lehetővé teszik a kísérleti manipulálását olyan pl. munkahelyi helyzeteknek, amelyek a valóságban bonyolultak, és amelyekkel kapcsolatban más módszerek esetében (pl. kérdőívek, interjúk) nem lehet feltárni az ok-okozati kapcsolatokat. A vignetta módszer egyik jellegzetessége, hogy a külső érvényesség helyett a belső érvényességet maximalizálja anélkül, hogy a szervezeti jelenségek kísérleti kutatásának nehézségeivel (pl. a helyzet előállítás, logisztikai nehézségek stb.) kellene szembesülnie. A módszer hátulütője, hogy az elképzelt helyzetek nem képesek teljes mértékben visszaadni a „valódi életet”, és kevésbé képesek elkötelezni a vizsgálati személyeket, mint más módszerek (Aguinis és Bradley, 2014).

## VIZSGÁLAT 2: A VISELKEDÉSALAPÚ VS. ESSZENCIALISTA VISSZAJELZÉSEK HATÁSA A FOGADÓ ÁLTAL ÁTÉLT ÉRZELMEKRE

### Módszer

*Minta.* 132 fő töltötte ki az online vizsgálati kérdőívet. A kitöltők közül 90 fő nő (68,7%), 40 férfi (30,5%), egy-egy fő az egyéb, illetve a „nem válaszolok” lehetőséget választotta. A vizsgálati



személyek átlagos életkora 31,63 volt ( $SD = 12,22$ ), a legfiatalabb résztvevő 18 éves, a legidősebb résztvevő 60 éves volt. A kitöltők közül 54 fő egyetemi diplomával rendelkezett (41,2%), 65 fő középiskolát végzett (49,6%), 9 fő szakközépiskolát (6,9%), két fő szakképzést (1,5%), egy fő 8 osztályt (0,8%), egy fő nem válaszolt a kérdésre. A kitöltés időpontjában 86 fő (66,2%) egyetemi tanulmányait folytatta, 103 fő (78,6%) pedig dolgozott valahol. A munkahellyel rendelkezők közül 80 fő beosztott, 15 fő középvezető és 7 fő felsővezető beosztásban dolgozott, egy fő nem válaszolt a kérdésre.

*Eljárás és eszközök.* A vizsgálati személyeket közösségimédia-felületeken keresztül toboroztuk kényelmi mintavétellel. Az adatgyűjtés az IBM Qualtrics nevű kérdőívszerkesztő platformon történt. A vizsgálati személyeket a vizsgálat megkezdése előtt arra kértük, hogy írásban egyezzenek bele a részvételükbe. Azokat a vizsgálati személyeket, akik nem adták beleegyezésüket a részvételbe, a Qualtrics program automatikusan kiléptette a felmérésből.

A beleegyezésüket adó résztvevőket véletlenszerűen és kiegyensúlyozottan osztottuk be a négy feltétel egyikébe, amelyek a 2 (üzenet jellegzetessége: viselkedésalapú vs. esszencialista)  $\times$  2 (a küldő jellegzetessége: kompetens vs. nem kompetens) vizsgálati dizájn alapján alakultak ki. Minden vizsgálati személynek egy vignettát kellett elolvasnia. A kitöltők száma a következőképpen alakult: 31 fő olvasta azt a vignettát, amelyben a nem kompetens vezető adott esszencialista visszajelzést, 32 fő azt, amelyben a nem kompetens vezető adott viselkedésalapú visszajelzést, 35 fő azt, amelyben a kompetens vezető adott esszencialista visszajelzést, és 34 fő azt, amelyben a kompetens vezető adott viselkedésalapú visszajelzést.

A viselkedésalapú feltételekben a résztvevőknek el kellett képzelniük magukat egy olyan helyzetben, ahol a kompetens/nem kompetens felettesük, akivel megfelelő kapcsolatban állnak, nem volt elégedett a teljesítményükkel, és negatív visszajelzést adott. A negatív visszajelzés a figyelmetlen viselkedésre vonatkozott („Nézd, az Eredmények részben több elütés is van, ez azért van, mert amikor írtad, nem figyeltél oda!”).

Az esszencialista feltétel ugyanez volt, azzal a különbséggel, hogy a vizsgálati személyek esszencialista visszajelzést kaptak: „Nézd, az Eredmények részben több elütés is van, ez azért van, mert egy figyelmetlen ember vagy!”

Ezt követően a vizsgálati személyeknek több nyitott kérdésre kellett válaszolniuk, amelyek közül az egyik a vizsgálati személy észéire vonatkozott: „Kérjük, írd le 1-2 mondatban, milyen érzéseket élsz át a helyzet kapcsán!”

A vizsgálat további részében a vizsgálati személyeknek 5-fokú Likert-skálakon megítélhető kérdésekre kellett válaszolniuk, amelyek egyrészt manipuláció-ellenőrzésre voltak alkalmasak, másrészt a visszajelzés hatásait vizsgálták. Ezeket a kérdéseket ebben a tanulmányban nem vizsgáljuk, de azt fontos kiemelni, hogy a manipuláció-ellenőrzés szerint a vizsgálati személyek érzékenyek voltak a viselkedésalapú és esszencialista visszajelzések közötti különbségekre. Az esszencialista visszajelzést tartalmazó vignettákkal kapcsolatban azt jelezték, hogy azok jobban irányulnak a személyiségre ( $M = 3,68$ ), mint a viselkedésalapú visszajelzések ( $M = 2,97$ ),  $t(129) = 3,25$ ,  $p < 0,001$ .

*Elemzés.* Az érzelmekkel kapcsolatos nyitott kérdésre adott válaszokat három változóban kódoltuk, (1) negatív érzelmek megjelenése a válaszban, (2) a vizsgálati személyeknek a saját magukra irányuló negatív érzelmeinek a megjelenése a válaszban (pl. „csalódott vagyok magammal szemben”) és (3) a vizsgálati személyeknek a vezetőjükre, azaz az üzenet küldőjére irányuló negatív érzelmeinek a megjelenése a válaszban (pl. „negatív érzéseket a főnökkel kapcsolatban, haragot”).



Ezek a kódok nem zárták ki egymást, hiszen több válaszban is előfordult, hogy a vizsgálati személy mind saját magára, mind a vezetőjére vonatkozóan negatív érzésekről számolt be (pl. „Szégyellem, hogy nem tudok olyan jó lenni, mint mások. Aggódom és ideges leszek. Esetleg dühös, ezeken szöszöl ahelyett, hogy a lényegét látná”). A (2) és a (3) kategóriába csak akkor kódoltunk egy választ, ha az egyértelműen tartalmazta, hogy kire irányul az érzélem. Mivel a vizsgálati személyeket arra kértük, hogy röviden, 1-2 mondatban írják le a vignettával kapcsolatos érzéseiket, így a kódolás viszonylag mechanikus volt. A vizsgálati személyek által adott, gyakran pár szóból álló válaszokban viszonylag könnyen azonosítani lehetett az érzelmi tartalmakat („feldühít a fogalmazásmódja”, „igazságtalanság, feszültség”, „bizalmatlanság”). A kézirat első és második szerzője egymástól függetlenül kódolta a válaszokat, és a kevés számú vitás esetet megbeszéléssel oldották meg.

A vizsgálati személy saját magára és az üzenet küldőjére vonatkozó negatív érzelmeit bináris kategóriális függő változókként kezeltük (0 – nem jelent meg ilyen érzélem, 1 – megjelent ilyen érzélem), független változóként pedig a vizsgálat két kondícióját vettük figyelembe: az üzenetküldő kompetenciáját és azt, hogy a visszajelzés viselkedésalapú vagy esszenciális volt. Az elemzés két részből állt: egyrészt vizsgáltuk a válaszok gyakorisági eloszlását, másrészt bináris logisztikus regressziókat végeztünk, ahol a fentieknek megfelelően a prediktor változók a vizsgálati kondíciói, a függő változók pedig az érzelmek voltak. A bináris logisztikus elemzésbe két lépésben léptettük be a változókat: az első lépésben a két vizsgálati kondíciót, majd a második lépésben ezek interakcióját. Az értelmezés során a teljes modell megítélésére a Cox & Snell-féle együttthatót, valamint a Nagelkerke-együtthatót használtuk, amelyek azt mutatják meg, hogy a modellbe került független változók hány százalékát magyarázzák a függő változó varianciájának, az egyes független változókat pedig a  $\beta$ , standard hiba, a Wald-statisztika, a p érték, az esélyhányados és az esélyhányados 95%-os megbízhatósági intervallumával értékeltük. A bináris logisztikus regresszió esetében nincsenek szigorú kritériumok arra, hogy mi számít megfelelő értéknek, inkább csak általános iránymutatások léteznek: a Cox & Snell-féle és a Nagelkerke-együtthatónál a magasabb értékek számítanak jónak, az esélyhányados esetében azok az értékek, amelyeknél a megbízhatósági intervallum nem érinti az egyet, a Wald-mutatóhoz tartozó p érték esetében pedig a hagyományosan elfogadott 0,05-nél kisebb értékek fogadhatók el (Hosmer és Lemeshow, 2000).

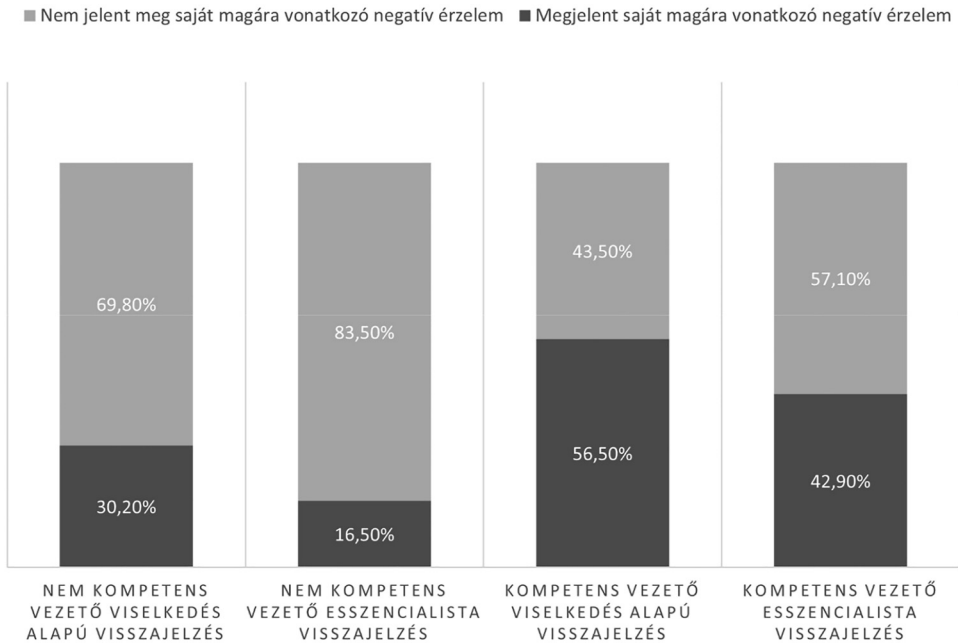
*Etikai vonatkozások.* Vizsgálatunkat a Helsinki Nyilatkozat etikai alapelveivel összhangban folytattuk le. Arra etikai engedélyt az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar Kutatás-etikai Bizottsága adott ki 2022/512. számmal. A vizsgálati eljárás során nem kértünk olyan adatot, amely a vizsgálati személyek bármilyen beazonosítására alkalmas lett volna. A részvétel önkéntes és bármikor megszakítható volt. A részvétel előtt a vizsgálati személyeket tájékoztattuk a vizsgálat témájáról, és írásos beleegyező nyilatkozatot kértünk tőlük.

## Eredmények

A negatív visszajelző helyzet érzelmekkel való telítettségét jelzi, hogy a vizsgálati személyek többsége (109 fő, 82,6%) legalább egy negatív érzelmet megjelölt a nyitott kérdésre adott válaszában. Mindössze 23 olyan vizsgálati személy volt (17,4%), aki a válaszában nem nevezett meg érzelmet, vagy pozitív érzelmet említett (pl. lelkesedés).

A vizsgálati személyek saját magukra vonatkozó negatív érzelmeinek százalékos eloszlását a 2. ábra mutatja be. Az ábrán az látható, hogy a legtöbb olyan negatív érzélem, amely a vizsgálati





**2. ábra.** A vizsgálati személyek saját magukra vonatkozó negatív érzelmeinek megjelenése a vizsgálati kondíciók függvényében

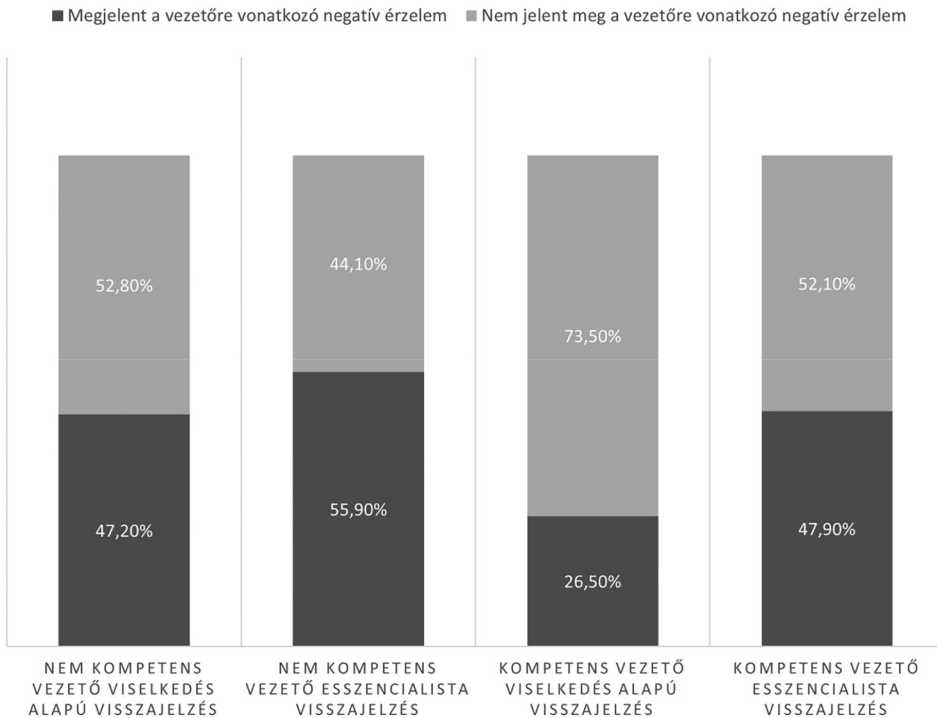
személyre saját magára irányul, akkor jelenik meg, amikor a vizsgálati személy az elképzelt szituációban a kompetens vezetőtől kap viselkedésalapú visszajelzést. A legkevesebb ilyen típusú negatív érzem azokban a helyzetekben jelenik meg, amikor a vizsgálati személy egy nem kompetens vezetőtől kap esszencialista visszajelzést.

A vizsgálati személyek vezetőjükre vonatkozó negatív érzelmeinek az eloszlását mutatja a 3. ábra. Az ábrán az látható, hogy a legtöbb olyan negatív érzem, amely az üzenet küldőjére irányul, akkor jelenik meg, amikor a nem kompetens vezető esszencialista visszajelzéseket ad. Ugyanakkor szintén sok negatív, küldőre vonatkozó érzemet vált ki, ha a kompetens vezető esszencialista visszajelzést ad, és az is, ha a nem kompetens vezető ad viselkedésalapú visszajelzést. A legkevesebb ilyen típusú negatív érzem azokban a helyzetekben jelenik meg, amikor a vizsgálati személy egy kompetens vezetőtől kap viselkedésalapú visszajelzést.

A gyakorisági eloszlásokat követően bináris logisztikus regresszióval vizsgáltuk, hogy milyen kapcsolat van a vizsgálati kondíciói és a vizsgálati személy saját magára, valamint a vezetőjére irányuló negatív érzelmeinek a megjelenése között. A bináris logisztikus regresszióban első körben a két vizsgálati kondíciót emeltük be mint prediktor változót (üzenetküldő jellegzetességei és üzenet jellegzetességei), majd második körben ezek interakcióját. A bináris logisztikus regresszió eredményeit az 1. táblázat mutatja be.

A bináris logisztikus regressziós elemzés azt mutatta, hogy a viselkedésalapú visszajelzéseknél nő annak az esélye, hogy a vizsgálati személy saját magára vonatkozó negatív érzemet él meg, miközben csökken a vezetőre vonatkozó negatív érzemek megélésének a valószínűsége. A kompetens vezető esetében nő a saját magára vonatkozó negatív érzemek megélésének a





**3. ábra.** A vizsgálati személyek vezetőjükre vonatkozó negatív érzelmeinek megjelenése a vizsgálati kondíciók függvényében

valószínűsége. Ezek a hatások nagyságukban kicsinek tekinthetők, valamint az elemzés második lépésében beemelt interakciós hatás mindkét függő változó esetében nem szignifikáns, sőt az interakciós hatás beemelésével a fő hatások között is van olyan, amely nem marad szignifikáns. Ezeknek az eredményeknek a feltételezhető okaira a tanulmány limitációk részében visszatérünk.

## Megvitatás

A második vizsgálatban arra voltunk kíváncsiak, hogy eltérő érzelmi élmények kapcsolódnak-e a viselkedésalapú és az esszencialista visszajelzésekhez. Vizsgáltuk továbbá azt is, hogy a vezető kompetenciája számít-e az érzelmek átélésében. Eredményeink szerint a negatív visszajelzések még egy vignettában bemutatott hipotetikus forgatókönyv esetében is jelentős érzelmi megterhelést jelentenek. Ezt jól illusztrálja az egyik vizsgálati személyünk válasza: „*Csalódott vagyok, szomorú, ideges, dühös, keresztre tudnám feszíteni a vezetőm és élve elégetni.*”

A vizsgálati személyek sok különböző és gyakran intenzív érzelméről számoltak be a nyitott válaszaikban. Túlnyomó többségük legalább egy negatív érzelmet megjelölt a válaszában, de gyakori volt az is, hogy több negatív érzelméről is beszámoltak a vizsgálati személyek. A válaszok abból a szempontból is komplexek voltak, hogy gyakran egyszerre jelentek meg bennük olyan negatív érzelmek, amelyek az egyénre irányultak és olyanok is, amelyek a visszajelzést adó vezetőre.



**1. táblázat. A bináris logisztikus regressziós elemzések eredményei**

Függő változó 1: Saját negatív érzelmek

Független változók	$\beta$	Standard hiba	Wald	p érték	OR	OR 95% CI
Első lépés						
Visszajelzés típusa	-0,62	0,28	5,106	0,02	0,54	0,31-0,92
Vezető kompetenciája	-0,99	0,29	12,112	<0,01	0,37	0,21-0,65
Második lépés						
Visszajelzés típusa	-0,55	0,34	2,52	0,11	,058	0,30-1,14
Vezető kompetenciája	-0,90	0,39	5,42	0,02	0,41	0,19-0,87
Interakciós hatás	-0,20	0,57	0,13	0,72	0,82	0,27-2,51

Függő változó 2: Vezetőre vonatkozó negatív érzelmek

Független változók	$\beta$	Standard hiba	Wald	p érték	OR	OR 95% CI
Első lépés						
Visszajelzés típusa	0,66	0,26	6,40	0,01	1,94	1,16-3,24
Vezető kompetenciája	0,59	0,26	5,12	0,02	1,81	1,08-3,02
Második lépés						
Visszajelzés típusa	0,94	0,36	6,65	0,01	2,55	1,25-5,20
Vezető kompetenciája	0,91	0,39	5,45	0,02	2,48	1,16-5,32
Interakciós hatás	-0,59	0,53	1,24	0,27	0,56	0,20-1,56

Megjegyzés: OR = esélyhányados. OR 95% CI = 95%-os megbízhatósági intervallum. Függő változó 1: Saját negatív érzelmek = A vizsgálati személyek saját magukra vonatkozó negatív érzelmeinek megjelenése.

Függő változó 2: Vezetőre vonatkozó negatív érzelmek = A vizsgálati személyek vezetőjükre vonatkozó negatív érzelmeinek a megjelenése.

Az esszencialista és a viselkedésalapú visszajelzések eltérő irányultságú érzelmekhez vezettek. Az esszencialista visszajelzések növelték annak az esélyét, hogy a vizsgálati személy a vezetője iránti negatív érzelmeket él át (pl. „A személyeskedés haraggal tölt el”). A viselkedésalapú visszajelzések ezzel szemben annak a valószínűségét növelték, hogy a vizsgálati személy saját maga iránti negatív érzelmet él át (pl. „Kicsit szégyellem magam, de közben örülök, hogy normális hangnemben szolt a főnököm”).

A szerteágazó és sokszor nem egyértelmű válaszok miatt a pontos érzelmi dinamika feltárása még további vizsgálatokat igényel, de jelen vizsgálat arra utal, hogy mind a vezető kompetenciája, mind a viselkedésalapú visszajelzések növelik annak az esélyét, hogy a vizsgálati személy magára fókuszáljon a rossz teljesítést követően, és az átélt érzelmeket erőforrásként használja arra, hogy javítsa a teljesítményét (pl. „Rosszul érint, hisz általában pontosan próbálom végrehajtani a rám bízott feladatokat. De a hiba még jobban sarkall arra, hogy minden ember hibázik, ebből tanuljak, és következőnek még pontosabb legyek”). A leggyakrabban megjelenő olyan negatív érzelmek, amelyek a vizsgálati személyek válaszaiban saját magukra irányultak (pl. saját maga iránt érzett harag, büntudat), olyan érzelmek, amelyeket a kutatások összekapcsolnak a kompenzáló viselkedésekkel. Ezek az érzelmek, bár különböző intenzitással, általában arra motiválják a cselekvőt, hogy a jövőben jóvá tegye, korrigálja a viselkedését. A munkahelyi közegben ez praktikus azt jelentheti, hogy megpróbálja jobban megcsinálni következő alkalommal a feladatot (az érzelmek funkciójáról és aktivációs szerepéről lásd magyarul Szabó, 2016).



Ezzel szemben mind a vezető alacsony kompetenciája, mind az esszencialista visszajelzések annak az esélyét növelik, hogy a vizsgálati személy a vezetője iránti negatív érzelmeket él át. Olyan érzelmek tartoznak ide, mint a düh, a csalódottság, a harag és a frusztráció. Ezeknek az érzelmeknek a megjelenése azt valószínűsíti, hogy a jövőbeli teljesítmény helyett a fókusz a vezetővel való kapcsolatra és annak nehézségeire kerül át. Ezek az érzelmek olyan negatív eszkalációs kört indíthatnak be, amelyben a vezető iránti harag a vezető státuszfölényének mértékétől függően vagy a vezetővel való konfrontációhoz vagy a vezető kerüléséhez vezet (pl. *„De ezt nem biztos, hogy el is merném mondani”*) (Szabó, 2016). Több vizsgálati személy is visszautasította azt, hogy a vezető globálisan, esszencialista módon minősítse, és ehhez kapcsolódóan haragról, dühről vagy hasonló érzelmekről számolt be (pl. *„Meglep, hogy engem, mint »embert« minősít. Szerintem csak munkavállalóként/munkaerőként mondhat rólam véleményt. Talán fel is dühít a leereszkedő/lenéző hangvétel”).*

## ÁLTALÁNOS MEGVITATÁS

Két tanulmányban vizsgáltuk a viselkedésalapú és az esszencialista visszajelzések megjelenését és hatását magyar mintákon. Az első vizsgálat alapján az a következtetés vonható le, hogy a megkérdezett vizsgálati személyek viszonylag gyakran látják úgy, hogy a vezetőjük esszencialista visszajelzéseket ad. Ez főleg a pozitív visszajelzések esetén van így, de viszonylag gyakoriak az esszencialista visszajelzések azokban a helyzetekben is, amikor a vezető a beosztottja figyelmetlenségét, szétszórtságát, pontatlanságát vagy éppen a feledékenységét kritizálja.

A második vizsgálatban azt néztük, hogy milyen hatása van a visszajelzéssel kapcsolatban átélt érzelmekre annak, hogy a vezető az esszencialista vagy a viselkedésalapú visszajelzést választja, amikor kritikát fogalmaz meg. Eredményeink alapján az a következtetés vonható le, hogy a viselkedésalapú visszajelzések az egyén figyelmét saját magára irányítják, és olyan negatív érzéseket keltenek, amelyeket a szakirodalom jellemzően a kompenzáló viselkedésekkel köt össze (pl. az egyén saját maga iránt érzett haragja, büntudata). Mivel a negatív érzelmek esetében nem mindig egyértelmű, hogy a kiváltott hatás pozitív-e a viselkedés korrekcióját illetően (pl. a szégyen gyakran elkerülő viselkedést vált ki, vagy irracionális agresszióhoz vezet; lásd [Tagney és Dearing, 2002](#)), így ezeket az eredményeket óvatossággal kell kezelni, mindenesetre az elmondható, hogy a mi vizsgálatunkban a viselkedésalapú visszajelzések a visszajelzés fogadjának a figyelmét – legalábbis az érzelmi szinten – elsősorban saját maga felé fordítják.

Az esszencialista visszajelzések más típusú érzelmi dinamikát indítottak be: a vizsgálati személyek ekkor jellemzően a vezetőjük iránt éltek meg negatív érzelmeket. Ezek olyan negatív érzelmek voltak, amelyek potenciálisan a kapcsolat romlásához, és ezen keresztül csökkent motivációhoz és szervezeti elköteleződéshez vezethetnek. A vezető iránt érzett harag, düh, a vezetőben való csalódottság, a visszajelzéssel kapcsolatos frusztráció mind-mind olyan érzelmek, amelyek a feladat helyett a kapcsolatra fókuszálnak, így nem valószínű, hogy konstruktív kimenetekhez vezetnek. A szervezetnek szándékosan ártó úgynevezett kontraproduktív munkahelyi viselkedések hátterében például nagy szerepe van az olyan érzelmeknek, mint a vezető vagy a szervezet iránt érzett harag és frusztráció ([Spector és mtsai, 2006](#)).

A vezető kompetenciájára vonatkozó információ hatása már kevésbé volt egyértelmű. A kompetens vezetőtől érkező viselkedésalapú visszajelzések váltották ki arányaiban a legtöbb olyan negatív érzelmet, amelyet a vizsgálati személy saját maga iránt élt meg. A nem kompetens





vezető által megfogalmazott kritika gyakran váltott ki a vezető iránti negatív érzelmeket függetlenül attól, hogy a vezető viselkedésalapú vagy esszencialista visszajelzést adott. A gyakorisági adatok alapján úgy tűnik, hogy a legkevesebb vezető iránti negatív érzelmeket az váltotta ki, amikor a kompetens vezető adott viselkedésalapú visszajelzést.

A gyakorisági eloszlásokban feltárt különbségeket nagyrészt megerősítették a regressziós elemzések eredményei. A regressziós elemzés szerint mind a visszajelzés jellege (viselkedésalapú vs. esszenciális), mind a vezető kompetenciája hatással volt az érzelmi reakciókra. A viselkedésalapú visszajelzések és a kompetens vezetőtől érkező visszajelzések inkább vezettek a fogadóra vonatkozó negatív érzelmekhez, míg az esszencialista visszajelzések és a nem kompetens vezetőtől érkező visszajelzések a küldőre vonatkozó negatív érzelmekhez. A két változó interakciója ugyanakkor egyik esetben sem bizonyult szignifikánsnak.

Fontos eredménye volt a regressziós elemzéseknek, hogy ezek a hatások nem túlságosan erősek, azaz a negatív visszajelzéssel kapcsolatban megjelenő negatív érzelmeket csak kismértékben magyarázzák a vizsgálatban szereplő függő változók. Egy ilyen vizsgálatban problémát okozhat az, hogy bármilyen praktikus is a vignetták alkalmazása a munkahelyi problémák tanulmányozására, mégis ezek a hipotetikus forgatókönyvek alacsony ökológiai érvényességgel rendelkeznek (Maguire és mtsai, 2015), valamint táptalajai lehetnek annak, hogy a vizsgálati személy a korábbi tapasztalatait projektálja a helyzetbe. Például előfordulhat, hogy egy vizsgálati személy azért ad olyan szélsőségesen negatív reakciókat, mint hogy *„keresztre tudnám feszíteni a vezetőm és élve elégetni”*, mert nem a vignettára reagál, hanem a visszajelzéssel kapcsolatos korábbi negatív tapasztalataira, amelyeket értelemszerűen nem tudunk kontrollálni ebben a vizsgálatban.

A vizsgálat további limitációi lehetnek az alacsony elemszám és a minta sajátosságai (főleg fiatalabb, fehérgalléros munkát végző női vizsgálati személyek jellemzően magas végzettséggel), valamint az explicit instrukció arra, hogy azonosítsanak érzelmeket, amelyeket a vignetta olvasása során átéltek. Előfordult, hogy a vizsgálati személyek olyan érzelmekről is beszámoltak, amelyeket valójában nem éltek át, vagy amelyeket a valóságban egy hasonló helyzetben nem élnének át.

Mégis ha az eredményeinket röviden kellene összefoglalni, azt mondanánk, hogy mind a küldő kompetenciája, mind az üzenet típusa hatással volt arra, hogy a vizsgálati személyek milyen érzelmeket éltek át. Ezek az érzelmegek a valódi életben azért fontosak, mert nagy valószínűséggel befolyásolják, hogy a visszajelzés elfogadható-e a beosztott számára, a visszajelzés elfogadása pedig fontos meghatározója annak, hogy a visszajelzés felhasználásra kerül-e.

Elméleti szempontból tanulmányunk azt bizonyítja, hogy a szakirodalomban felvetett, a visszajelzés és a jövőbeli teljesítmény kapcsolatát befolyásoló moderátor tényezők valóban meghatározzák a visszajelzés hatását. A jövőbeli kutatási terveink között van a fogadó jellegzetességeinek tanulmányozása, valamint más moderátor tényezők vizsgálata is (pl. az üzenet más strukturális elemeinek a vizsgálata; a küldő kompetenciája mellett a demográfiai tulajdonságainak és a vezetői stílusának a vizsgálata; a küldő és a fogadó közötti kapcsolat hatásának a vizsgálata; szervezeti kulturális eltérések bevonása a vizsgálatba).

Több gyakorlati következtetés is levonható az általunk végzett vizsgálatból. Tanulmányunk bizonyítja, hogy a viselkedésalapú visszajelzések előnyösebb érzelmi dinamikát indítanak be, mint az esszencialista visszajelzések. Ezt azért is fontos információ azoknak, akik visszajelzéseket adnak munkahelyi közegben, mert az első vizsgálatunk azt is megmutatta, hogy viszonylag gyakoriak az esszencialista visszajelzések. Egy másik következtetés, amely levonható a



tanulmányunkból, hogy az üzenet struktúrája csak egy szelete a teljes képnek. Az eredményeink például azt mutatták, hogy a nem kompetens vezetők iránt akkor is gyakran éltek át negatív érzelmeket a vizsgálati személyek, ha ezek a vezetők viselkedésalapú visszajelzéseket adtak. A szervezeti kiválasztási és képzési folyamatok során nagy hangsúlyt kell fektetni a vezetők hitelességére, mert önmagában az nem elég, hogy a vezető a *megfelelő* szavakat használja.

Mind elméleti, mind gyakorlati szempontból érdemes foglalkozni azzal a helyzettel, amikor egy beosztott sorozatosan ugyanazt a típusú hibát követi el, például figyelmetlenül végzi a munkáját. Még ebben az esetben is nyitott kérdés, hogy valóban érdemes-e a vezetőnek esszencialista visszajelzést adnia, mégis érthető, ha a sokadik alkalommal a vezető a „*figyelmetlen ember vagy*” visszajelzést adja. A kutatások szerint az esszencialista visszajelzés bár rögzült szemléletmódot hív elő a visszajelzés fogadjából (Dweck, 2007; Mueller és Dweck, 1998), éppen a szemléletmódra vonatkozó intervenció semlegesítheti az ilyen típusú üzenetek negatív hatásait (lásd Nagy és mtsai, 2023, de vö. a szemléletmódra vonatkozó intervenciók előnyeiről és potenciális problémáiról, Orosz és mtsai, 2023). A vezető aktívan tehet azért, hogy a fejlődésfókuszú szemléletmódot aktiválja az esszencialista visszajelzés ellenére.

## KONKLÚZIÓ

Vizsgálataink legfontosabb eredményei a következők: az általunk vizsgált magyar vezetők a visszajelzési helyzetekben a szakirodalom által javasolt viselkedésalapú visszajelzésekkel szemben gyakran élnek esszencialista visszajelzésekkel. A vizsgálatunk másik megállapítása az volt, hogy az esszencialista és a viselkedésalapú visszajelzések más érzelmi dinamikát indítanak be. A korábbi érzelmekutatásokból származó eredmények alapján feltételezhető, hogy a viselkedésalapú visszajelzések hatására megjelenő érzelmeink a jövőbeli teljesítmény javulására sarkallják az egyént, miközben az esszencialista visszajelzések hatására megjelenő érzelmeink a küldővel való konfliktusokat vételezik elő.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A TKP2021-NKTA-19 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.

## IRODALOM

- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods, 17*, 351–371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>.
- Ammons, R. B. (1956). Effects of knowledge of performance: A survey and tentative theoretical formulation. *The Journal of General Psychology, 54*, 279–299. <https://doi.org/10.1080/00221309.1956.9920284>.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2009). The mediating role of feedback acceptance in the relationship between feedback and attitudinal and performance outcomes. *International Journal of Selection and Assessment, 17*, 362–376. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00479.x>.



- Asad, M., Dastgeer, G., Uz Zaman, N., Khalid, Z., Brohi, M. A., & Bibi, A. (2022). The role of authentic leadership in shaping performance feedback reactions: The mediating role of trust in leader. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9, 33–52. <https://doi.org/10.1177/232209372111059617>.
- Atwater, L. E., & Brett, J. F. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360° feedback. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 532–548. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.003>.
- Baker, A., Dominique, P., Alain, R., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54, 260–268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>.
- Cusella, L. P. (1984). The effects of feedback source, message and receiver characteristics on intrinsic motivation. *Communication Quarterly*, 32(3), 211–221. <https://doi.org/10.1080/01463378409369554>.
- Dennis, M., Masthoff, J., & Mellish, C. (2012). Adapting performance feedback to a learner's conscientiousness. In J. Masthoff, B. Mobasher, M. C. Desmarais, & R. Nkambou (Eds.), *User modeling, adaptation, and personalization. UMAP 2012. Lecture Notes in computer science, vol 7379* (pp. 297–302). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-31454-4\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-642-31454-4_25).
- Dweck, C. S. (2007). The perils and promises of praise. *Best of Educational Leadership*, 65, 34–39.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10, 35–50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3).
- Frederiksen, A., Lange, F., & Kriechel, B. (2017). Subjective performance evaluations and employee careers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 134, 408–429. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.12.016>.
- Galsanjigmed, E., & Sekiguchi, T. (2023). Challenges women experience in leadership careers: An integrative review. *Merits*, 3, 366–389. <https://doi.org/10.3390/merits3020021>.
- Giamos, D., Doucet, O., & Léger, P.-M. (2023). Continuous performance feedback: Investigating the effects of feedback content and feedback sources on performance, motivation to improve performance and task engagement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029>.
- Guo, Y., Zhang, Y., Liao, J., Guo, X., Liu, J., Xue, X., ... Zhang, Y. (2017). Negative feedback and employee job performance: Moderating role of the Big Five. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49, 1735–1744. <https://doi.org/10.2224/sbp.6478>.
- Hosmer, D. W., & Lemeshow, S. (2000). *Applied logistic regression*. Wiley-Interscience Publication.
- Ilgen, D., & Davis, C. (2000). Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology*, 49, 550–565. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00031>.
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27, 213–236. <https://doi.org/10.1007/s12122-006-1004-1>.
- Keeping, L. M., & Leavy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708–723. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.708>.
- Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioral Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37, 223–235. <https://doi.org/10.1037/h0087259>.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>.
- Lechermeier, J., & Fassnacht, M. (2018). How do performance feedback characteristics influence recipients' reactions? A state-of-the-art review on feedback source, timing, and valence effects. *Management Review Quarterly*, 68, 145–193. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0136-8>.



- Levy, P. E., Cober, R. T., & Miller, T. (2002). The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1703–1720. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02771.x>.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2).
- Maguire, N., Beyens, K., Boone, M., Laurinavicius, A., & Persson, A. (2015). Using vignette methodology to research the process of breach comparatively. *European Journal of Probation*, 7, 241–259. <https://doi.org/10.1177/2066220315617271>.
- Misek, V. (2022). *Vezetői visszajelzések hatása a munkahelyi teljesítménnyel kapcsolatban különböző helyzetekben* [Nem publikált szakdolgozat]. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Präsie for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 33–52. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.33>.
- Nagy, T., Sik, K., Török, L., Bóthe, B., Takacs, Z. K., & Orosz, G. (2023). Brief growth mindset and mindfulness inductions to facilitate task persistence after negative feedback. *Collabra: Psychology*, 9, 74253. <https://doi.org/10.1525/collabra.74253>.
- Orosz, G., Evans, K. M., Török, L., Bóthe, B., Tóth-Király, I., Sik, K., & Gál, É. (2023). The differential role of growth mindset and trait mindfulness in the motivation of learning from criticism. *Mindfulness*, 14, 868–879. <https://doi.org/10.1007/s12671-023-02117-4>.
- Proczhazka, J., Ovcari, M., & Durinik, M. (2020). Sandwich feedback: The empirical evidence of its effectiveness. *Learning and Motivation*, 71, 101649. <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2020.101649>.
- Semin, G. R., & Fiedler, K. (1991). The Linguistic Category Model, its bases, applications and range. *European Review of Social Psychology*, 2, 1–30. <https://doi.org/10.1080/14792779143000006>.
- Shea, C. M., & Howell, J. M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance. *The Leadership Quarterly*, 10, 375–396. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00020-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00020-X).
- Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 29–46). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412976947.n3>.
- Strijbos, J.-W., Narciss, S., & Dünnebieer, K. (2010). Peer feedback content and sender's competence level in academic writing revision tasks: Are they critical for feedback perceptions and efficiency? *Learning and Instruction*, 20, 291–303. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2009.08.008>.
- Swift, V., & Peterson, J. B. (2018). Improving the effectiveness of performance feedback by considering personality traits and task demands. *Plos One*, 13, e0197810. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197810>.
- Szabó, Zs. P. (2016). Az érzelmek funkciói a csoporton belüli viszonyok szabályozásában. In: P. Gyuris, & N. Meskó (Szerk.), *Evolúciós pszichológia mesterfokon* (pp. 341–354). Pro Pannonia Kiadó.
- Szabó, Zs. P., Banga, Cs., Ferenczhalmy, R., Fülöp, É., Szalai, K., & László, J. (2010). A nyelvbe kódolt társas viszonyok. Az implicit szemantika szociálpszichológiai kutatása. *Pszichológia*, 1, 1–16. <https://doi.org/10.1556/pszicho.30.2010.1.1>.
- Tangney, J. P., & Dearing, R. (2002). *Shame and guilt*. Guilford.
- Tata, J. (2002). The influence of managerial accounts on employees' reactions to negative feedback. *Group & Organization Management*, 27, 480–503. <https://doi.org/10.1177/1059601102238358>.



Weaklet, J., Wilson, K., Till, K., Banyard, H., Dyson, J., Phibbs, P., ... Jones, B. (2020). Show me, tell me, encourage me: The effect of different forms of feedback on resistance training performance. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 34, 3157-3163. <https://doi.org/10.1519/jsc.0000000000002887>.

## How can I tell you so as not to discourage you? The influence of essentialist and behavioural feedback on the emotions of subordinates

Janka Laura Marót, Zsolt Péter Szabó, Lilla Török and Gábor Orosz

*Theoretical background:* Managerial feedback is a significant topic in management and organizational psychology, yet there is a limited number of empirical studies on this subject. This paper aims to provide an overview of the literature, introduce the prevailing theories, and review the existing findings on essentialist and behavior-focused feedback. *Method:* The first study employs an online questionnaire to investigate the frequency of essentialist vs. behavior-focused feedback in the Hungarian context. In the second study, an online experiment utilizes a 2X2 design, wherein participants imagine themselves in a workplace feedback scenario where the manager's perceived competence and the type of feedback (essentialist vs. behavior-focused) are manipulated. The outcome variables measure the extent of negative feelings expressed by respondents about themselves and their managers. *Results:* Essentialist and behavior-focused feedback elicit distinct emotional responses: essentialist feedback tends to generate emotions that may lead to conflicts between managers and subordinates, whereas behavior-focused feedback can serve as a motivation for improved future performance. The competence of the leader also plays a significant role: participants often experience negative emotions toward an incompetent leader, irrespective of the message's characteristics, whereas criticism from a competent leader appears to be more acceptable. *Conclusion:* Participants' perceptions strongly suggest that essentialist feedback is prevalent in Hungarian organizations, even though numerous studies have indicated its potential for adverse motivational and emotional consequences. Additionally, the low competence of the manager exacerbates the issues arising from essentialist feedback.

### KEYWORDS

managerial feedback, essentialist vs. behavior-focused feedback, manager's competence, workplace emotions

---

**Open Access nyilatkozat.** A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID\_1)

