

ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem

Pedagógiai és Pszichológiai Kar

Vezetői visszajelzések és attribúciós folyamatok: esszencialista és viselkedésalapú megközelítések hatásai

Témavezető:
Dr. Szabó Zsolt Péter,
egyetemi docens

Készítette:
Princz Borbála Anna,
Pszichológia BA, III. évfolyam

Budapest, 2025

Tartalom

1. Absztrakt	3
2. Bevezetés	4
3. Irodalmi Áttekintés	6
3.1 Vezetői visszajelzés típusai és stílusai	6
3.2 Attribúciós elméletek	7
3.3 Visszajelzések és attribúciós folyamatok kapcsolata	8
3.4 Esszencialista és viselkedésalapú megközelítés	9
3.5 Nyelvi Kategória Modell	10
3.6. A visszajelzési kultúra a szervezetben	11
3.7 Hipotézis	12
4. Módszer	12
4.1 A kvalitatív változók és attribúciós típusok vizsgálata	12
4.2 Kvalitatív változók és nyelvi absztrakció vizsgálata	14
4.3 Kvalitatív változókban megjelenő indulatot kifejező nyelvezet exploratív vizsgálata.....	14
5. Eredmények	14
5.1 Visszajelzés típusa és attribúciós típus közötti összefüggések.....	14
5.2 Visszajelzés típusa és melléknevek megjelenése közötti összefüggések	15
5.3 Visszajelzés típusa és szitokszavak előfordulása közötti összefüggések	16
6. Diskusszió.....	17
6.1. Eredmények értelmezése: visszajelzés típusa és attribúciós folyamatok	17
6.2. Eredmények értelmezése: visszajelzés típusa és megjelenő melléknevek száma	18
6.3. Exploratív eredmények értelmezése: visszajelzés típusa és szitokszavak előfordulása	18
6.4. Marginális szignifikancia okai és értelmezése	19
6.5. A kutatás további korlátai	19
7. Kitekintés és jövőbeli kutatási irányok.....	19
8. Irodalomjegyzék	21

1. Absztrakt

Számos korábbi kutatás tűzte ki céljául a visszajelzések hatásának vizsgálatát szervezeti körülmények között. Jelen dolgozat azt vizsgálta, hogy milyen hatással van a vezetők esszencialista vagy viselkedésalapú negatív visszajelzése a beosztottak attribúciós folyamataira, olyan helyzetben, mikor a visszajelzés nem közvetlenül rájuk irányul, hanem másodkézből jut el hozzájuk az információ. A kutatást vignetta módszerrel végeztük, melyben a résztvevők fiktív munkahelyi szituációkkal találkoztak, melyek során a szem-és fültanúi lehettek egy negatív visszajelzésnek. Az első helyzetben megfigyelték a vezetőt, amint egy beosztottnak negatív visszajelzést ad, a második helyzetben pedig az került bemutatásra, ahogy a kollégák egymás között vitatták meg a visszajelzési helyzetről alkotott véleményüket. A minta összesen 353 résztvevőt tartalmazott. A felhasznált adatbázis kvalitatív változókból állt, amelyek a vignettában megfigyelt szituációk leírását tartalmazzák. Ezek alapján hoztam létre az attribúciós típusokat jelző kvantitatív változókat. Emellett a kvalitatív változók tartalmi elemzését követően exploratív vizsgálatokat végeztem a válaszok nyelvi jellemzőit illetően. Az attribúciós folyamatok és a visszajelzés típusa közötti kapcsolat vizsgálatára bináris logisztikus regressziókat használtam. Az eredmények arra mutatnak rá, hogy a viselkedésalapú visszajelzések csökkentik az attribúció kialakulásának esélyét, míg az esszencialista visszajelzések növelik az attribúció előfordulásának esélyét, és belső, stabil irányultságot adnak neki. Ezek az eredmények kiemelkedőek abból a szempontból, hogy alátámasztják a visszajelzés típusának és stílusának döntő fontosságát a szervezeti környezetben. Betekintést engedhetnek a konstruktív és hatékony szervezeti kommunikáció kulcsfontosságú mechanizmusaiba. Az exploratív eredmények pedig rávilágítanak az üzenetet befogadó személy jellemző reakcióira és megnyilvánulásaira.

2. Bevezetés

A korrektív vezetői visszajelzések kiemelkedően fontos szerepet töltenek be a szervezeti kommunikációban. Információval szolgálhatnak a beosztottak teljesítményéről és viselkedéséről, és hatékony eszközei lehetnek a munkahelyi motiváció befolyásolásának. Ám döntő fontosságú lehet az, hogy a vezető milyen tartalmú és stílusú üzenetet közvetít a beosztott felé. A visszajelzés egy érzékeny témakör: sokan nem is gondolnák, hogy mennyi múlik a megfogalmazott üzenet jellemzőin. Már egyetlen nem megfelelően kommunikált üzenet is komoly változásokat idézhet elő a beosztott munkával kapcsolatos attitűdjében és érzelmi állapotában.

Számos szerző foglalkozott a konstruktívan közvetített negatív visszajelzés alapjainak meghatározásával, ám az eltérő módszertani perspektívák és terminológiák miatt az eredmények gyakran inkonzisztensek (Panadero & Lipnevich, 2022). Az egyik ismert, de kevés empirikus bizonyítékkal alátámasztott megközelítés a „Szendvics-elv”, amely a korrektív visszajelzést két pozitív üzenet közé helyezi. Ez csökkenti a kritika élett, de általában minimális önreflexiót vált ki, mivel a befogadók anticipálják a negatív üzenet érkezését (Orsini és mtsai., 2022). Hatékonyabb alternatíva lehet az SBI (Situation-Behavior-Impact) modell, amely a szituáció leírására, a pontosan megfigyelt viselkedésre és a vezetőre, szervezetre gyakorolt következményre épít. A viselkedésfókuszú megközelítés kerüli az általánosítást. Specifikus jellege arra világít rá, hogy a befogadó mit tud kontrollálni; egyoldalú kritika helyett a proaktív problémamegoldást segíti elő (Gadeken, 2023).

A viselkedésre adott visszajelzések mögött alapvető kognitív folyamatok húzódnak meg, melyek által az emberek jelentést, magyarázatot keresnek mások cselekedeteinek hátterében: ez az attribúció folyamata. Az attribúció kutatásának kezdete Fritz Heider „The Psychology of Interpersonal Relations” című munkájának kiadásával köthető össze (Heider, 1958). Munkájában kiemelte az okkeresési tendenciát az emberi viselkedésben, ezzel már az ötvenes években megalapozta az attribúció kutatási területét. Bár a visszajelzések kutatása, főleg a szervezeti visszajelzéseké, csak később vált kiemelt kutatási témává, az attribúciós folyamatok a mai napig kulcsszerepet játszanak annak megértésében, hogyan befolyásolják a visszajelzések a szervezeti interakciókat.

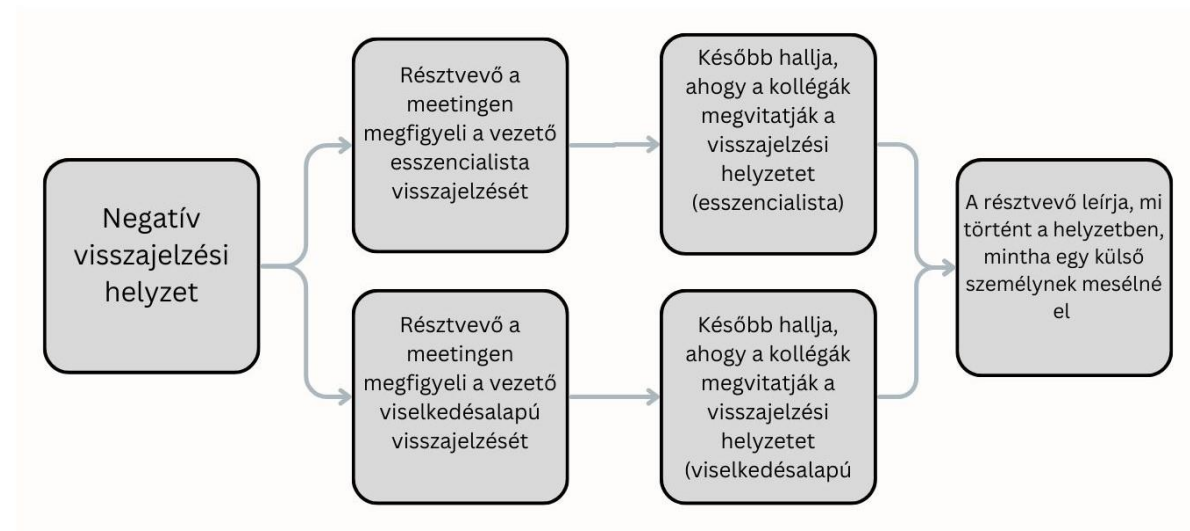
A vezetői visszajelzéseknek amiatt lehet ennyire meghatározó szerepük, mivel a beosztottak szintén az attribúciós folyamatokon keresztül próbálják értelmezni az üzenetet. Az attribúció különböző típusainak eltérő gondolati kimenetei lehetnek a befogadó személyben: a stabil

megközelítés elutasítást és védekezést, az instabil, viselkedésfókuszú megközelítés fejlődési igényt válthat ki. Ennek következtében az attribúciós folyamatoknak kiemelt szerepe lehet a munkahelyi teljesítményben és az adott szervezet fluktuációjában is.

A visszajelzések minősége erőteljes befolyásoló hatással lehet a szervezeti kultúrára. A szervezet visszajelzési kultúráját aktívan formálják a negatív vagy korrektív visszajelzések, elengedhetetlenek a teljesítménymenedzsment és fejlődés szempontjából. Ám a belső vonásokra utaló, kategorizáló vagy címkéző értékelések szokássá válhatnak és elterjedhetnek a szervezetben, hozzájárulva a kohézió csökkenéséhez és a konfliktusok növekedéséhez.

Kutatásunk a témában vignetta módszerrel készült. Az alábbi módszer többek között amiatt hatékony a visszajelzések hatásának vizsgálatában, mivel a visszajelzési szituációt részletesen írja le, és több fontos tényező kerül kontrollálásra, például az üzenet hangvétele, stílusa, átadás módja. Ezzel szimulálja a reális munkahelyi kontextust és specifikus dinamikákra tudunk általa fókuszálni.

Kutatásunkban megjelenő negatív visszajelzések vizsgálatában a vignetta módszer realisztikus szervezeti helyzetet teremt, ahol a beosztottak közvetett módon hallanak a visszajelzésről. Az első helyzetben egy meeting keretein belül szemtanúi a negatív visszajelzésnek, a második helyzetben pedig a résztvevő fültanúja a kollégák egymás közötti beszélgetésének, akik egymás között a meetingen történekről diskurálnak.



Azért van szükség arra, hogy a résztvevő szem, -és fültanú legyen, nem pedig az üzenet közvetlen befogadója, mivel ezzel megfelelő mértékű távolságot tudunk teremteni ahhoz, hogy a negatív visszajelzést ne ego-fenyegetésként érzélelje a résztvevő személy. Ez csökkenti az ellenállást; fokozott érzelmi bevonódás, és indulatosság előidézése nélkül tudjuk vizsgálni a

negatív visszajelzések különböző hatásait. A kívülről megfigyelt visszajelzési helyzet vizsgálata többek között amiatt is kulcsfontosságú, mivel a rendelkezésre álló szakirodalom túlnyomórészt a közvetlenül beérkező visszajelzések hatásait vizsgálja.

3. Irodalmi Áttekintés

3.1 Vezetői visszajelzés típusai és stílusai

A vezetői üzenetek számos kommunikációs formát magukba foglalnak, melyek elősegíthetik a fejlődést és a teljesítmény javulását a szervezetekben. A szakirodalom több kulcsfontosságú visszajelzési típust különböztet meg, melyet a vezetők biztosíthatnak. Ezek különböző céllal rendelkeznek, mint például erősítik a vezetői hatékonyságot vagy a munkavállalói elköteleződést.

A vezetők által biztosított információ kulcsfontosságú a beosztottak teljesítményének és fejlődésének támogatásában. A teljesítményértékelő visszajelzés az egyének vagy csapatok eredményeit meghatározott sztenderdekhez viszonyítja, elősegítve a hatékonyság felmérését és a célokhoz való igazodást (Jiang, 2024). Ezzel párhuzamosan a fejlődési visszajelzés, más néven „Growth Feedback”: amely érkezik akár vezetőtől, kollégától vagy más szervezeti szintekről. A fejlődési folyamatokat támogató kommunikáció megtörténhet mentorprogramokon keresztül, skill-fejlesztő workshopokban vagy informális visszajelzés keretein belül. Ez a visszajelzési típus fejlesztheti a készségeket és az alkalmazkodóképességet a munkakörnyezetben (Kurian és mtsai., 2024).

A kutatás egyik meghatározó részét képezi a negatív visszajelzés. A negatív tartalom hatással lehet a befogadó fél érzelmeire, motivációjára, ezáltal pedig a teljesítményére (valamint tágabb szervezeti kimenetekre is). A negatív visszajelzés észlelt hatékonysága több tényező befolyásolja, ilyenek például a teljesítményért vállalt felelősség, a visszajelzés megerősítése vagy a szervezeten belüli kapcsolati normák (Mockeviciute és mtsai., 2022). Fontos továbbá az is, hogy a visszajelző személy milyen idői keretbe helyezi az üzenetet: jövő vagy múlt időbe. A jövő-orientált negatív visszajelzés általában növeli a beosztottak teljesítményét, azáltal, hogy a figyelmet az adott feladatra fókuszálja az önkritika helyett (Tarantelli és mtsai., 2022). Jövő-orientált üzenetet fogalmaz meg például a következő visszajelzés: *„A jövőbeli meetingeken figyelj oda arra, hogy hagyd a kollégákat befejezni a mondandójukat, mielőtt reagálnál”*.

Kiemelkedő szerepe van a szervezeti kultúra formálásában annak, hogy milyen tartalmi és minőségi jellemzőkkel rendelkeznek a vezető visszajelzései. Az erős visszajelzési kultúra ösztönzi a nyílt kommunikációt, és a gyakori konstruktív visszajelzések beépítése a

teljesítménymenedzsment folyamataiba hosszú távon elengedhetetlen a szervezeti fejlődés szempontjából (Bhattacharya, 2023). Ugyanakkor a visszajelzések esszencialista jellege az ellenkező irányba befolyásolhatja a szervezeti kultúrát. Ha a vezetőktől érkező üzenetek minősítő vagy címkéző jellegűek, például „okos” vagy „ostoba”, „jó fej” vagy „irritáló”, akkor azok a szervezet egészére kihatással lehetnek. A címkézés rögzülése a közösségi normákban hosszú távon merev gondolkodásmódot eredményez, amely csökkenti az együttműködést, ezzel szemben fokozza az egymás közötti versengést. A minősítő, pozitív és negatív kategóriákba soroló visszajelzési kultúra hatására etikátlan viselkedési formák is megjelenhetnek, mivel a kultúra arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy a sikert részesítsék előnyben az integritással szemben (Canning és mtsai., 2020).

3.2 Attribúciós elméletek

A kutatás középponti témája, az attribúció folyamata a következőképpen definiálható: olyan kognitív mechanizmusok összessége, melyek által a személyek okokat rendelnek bizonyos eseményekhez. Ez formálja az egyének szociális interakciókról és viselkedésekről alkotott elképzeléseit. Az attribúciót számos pszichológiai jelenség befolyásolja, valamint a mechanizmus kimenetének is meghatározó szerepe van további pszichológiai folyamatokban (Mirsadeghi, 2013). Ezt a folyamatot több modell magyarázza, például Weiner teljesítménymotivációs modellje, mely két dimenzióból áll. Az első a kauzalitás helye, amely megmutatja, hogy külső vagy belső tényezőnek tulajdonítja a megfigyelő a kimenet okát, a második pedig a stabilitás, amely azt jelzi, hogy időben mennyire állandó az okozó tényező (Weiner, 1982). A modellt később a globalitás dimenziójával is bővítették, amely arra utal, hogy a kimenet mennyire általánosítható szituációkon át (Abramson és mtsai., 1978). Egy második, széles körben alkalmazott elmélet Kelley információs modellje (Kelley, 1973) a viselkedést konszenzus, konzisztencia és megkülönböztethetőség alapján értelmezi. Ezek alapján három attribúciós típust különít el: személy, inger és szituáció-központút. Kelley információs modelljét és Weiner teljesítménymotivációs modelljét később egyesítették az integrált attribúciós modellbe (Martinko & Thomson, 1998), amely elméleti alapként szolgál a szervezeti környezetben megjelenő, vezető-beosztott közötti attribúciós folyamatok vizsgálatához. Az attribúciós elméletek általános jellegűen vonatkoznak számos emberi interakcióra és szituációra, és a munkahelyi kontextusban ezek specifikus módon alakulhatnak. Ezek a kognitív folyamatok itt teljesítményciklusok, a kimenetek pedig sikerek és kudarcok dichotómiájában oszlanak meg (M. J. Martinko & Thomson, 1998). A teljesítményben megmutatkozó eltéréseknek vagy a teljesítmény csökkenésének vezetők és beosztottak teljesen

eltérő okokat tulajdoníthatnak (Martinko és mtsai., 2007). Ezt a folyamatot befolyásolhatják a különböző attribúciós torzítások is, például a cselekvő-megfigyelő torzítás (Jones & Nisbett, 1987).

3.3 Visszajelzések és attribúciós folyamatok kapcsolata

A visszacsatolások típusának és minőségének központi szerepe van a teljesítmény percepciójában és az attribúciós folyamatok kialakulásában. Az esszencialista visszajelzések általában stabil, belső tulajdonságokkal magyarázzák a teljesítményt, a viselkedésalapú visszajelzések pedig inkább kontextuális tényezőkre és a változtathatóságra fókuszálnak. Az üzenet tartalmát és hangvételét meghatározhatja az üzenetadó fél gondolkodásmódja.

Ezt a jelenséget írja le Dweck mindset (magyarul gondolkodásmód) elmélete (Mueller & Dweck, 1998). A mindset-elmélet megkülönböztet fix és fejlődési gondolkodásmódot. A fix hozzáállással rendelkező személyek hajlamosak képességeiket veleszületett és állandó tulajdonságoknak tekinteni. Ezzel szemben a fejlődési szemlélettel rendelkezők szerint a képességek gyakorlással és kellő erőfeszítéssel fejleszthetők. Szervezeti kontextusban ez az elmélet úgy értelmezhető, hogy az esszencialista típusú visszacsatolások, amelyek fix gondolkodásmódra engednek következtetni, rugalmatlan módon észlelik a teljesítményt. Például ilyen visszajelzés lehet: *„Mindig is gyenge voltál a prezentációkban, úgy tűnik, ez egyszerűen nem a te területed”*. Ezzel ellentétben a viselkedésalapú visszajelzések, amelyek párhuzamba hozhatóak a fejlődési gondolkodásmóddal, elősegítik a tanulást és az adaptívabb megküzdést a különböző akadályokkal (Dweck & Leggett, 1988). Jó példa erre: *„A prezentációd nem volt elég meggyőző, de ha legközelebb több példát hozol és alaposan kidolgozol az érveidet, biztos vagyok benne, hogy nagyobb hatást érsz el”*. A mindset elmélet nem csupán a nevelésre és oktatásra vonatkozó, valamint a motivációt vizsgáló irodalomban értelmezhető: a munkahelyi környezetben is megjelenik. A szervezeti gondolkodásmód (organizational mindset) azt mutatja meg, hogy az adott szervezet a tehetséget, képességeket és intelligenciát fix vagy képlékeny tényezőknek titulálja, és ez hogyan alakítja a szervezeti kultúrát, bizalmat és elköteleződést (Canning és mtsai., 2020).

A gondolkodásmód-elmélettel kapcsolatban több tévhit is elterjedt. Az egyik ilyen jellemző tévedés az, hogy egy bizonyos személy egyféle gondolkodásmóddal rendelkezhet. Ez koránt sincs így, kontextustól függően mutathat mindenki fix és fejlődési hozzáállást is. Egy másik, gyakran elkövetett hiba az elmélettel kapcsolatban a „hamis fejlődési mindset” jelensége. Egy adott munkahelyi kultúrát nem szabad fejlődési gondolkodásmódnak címkézni, csupán amiatt,

mert támogatja a pozitivitást. Amennyiben figyelmen kívül hagyja a mélyebb, strukturális jellegeket, abban az esetben ez alááshatja a valódi fejlődést (Murphy & Reeves, 2019).

3.4 Esszencialista és viselkedésalapú megközelítés

A szervezeti viselkedés esszencialista és viselkedésalapú megközelítése közötti vita az egyéni-, és csoportdinamikát vezérlő alapelvekre fókuszál. Az esszencialista nézőpont azt állítja, hogy az egyéni különbségek, például eredményekben vagy teljesítményben, nagymértékben meghatározottak az illető személyisége és vonásai által. Nem feltétlenül szerencsés, ha az ilyen jellegű gondolkodás dominál egy szervezetben, mivel ezek a hiedelmek befolyásolhatják a szervezeti kultúrát és azt, hogy a különböző csoportok (vezetők és beosztottak) hogyan észlelik és kezelik egymást (Delgado-Acosta és mtsai., 2016).

A viselkedésalapú perspektíva az adott cselekvést megerősítési és visszacsatolási technikákkal igyekszik módosítani. Szituációfókuszú, és elsősorban a jelen eseményeire összpontosít. Ennek a megközelítésnek ezáltal kulcsfontosságú szempontja lehet a szervezeti rutinok és döntéshozatal elemzése (Brummer & Oppermann, 2024). A viselkedésalapú visszajelzés ezáltal fontos információval szolgálhat a szervezeti tevékenységek és rutinok elemzéséhez.

Ám fontos megemlíteni, hogy nem létezhet az egyik megközelítés a másik nélkül: ahhoz, hogy igazán hatékony szervezeti légkört vagy kommunikációt teremtsünk, egy holisztikus nézőpontra is szükség van, amely a viselkedések részleteit és a kontextuális vagy háttérben meghúzódó folyamatokat is integrálja.

	Esszencialista visszajelzés	Viselkedésalapú visszajelzés
Jellemzők	Stabil tulajdonságokra fókuszál, címkéző jellegű, általánosításokat alkalmaz	Konkrét cselekvésre fókuszál, időben és kontextusban specifikus, fejlődési lehetőségeket kínál
Hatás a munkavállalóra	Motivációcsökkenés, önbizalom ingadozása, fix mindset erősödése	Motiváció növekedése, magasabb önbizalom, növekedési mindset erősödése
Példa	"Te sosem figyelsz a részletekre"	"Úgy vettem észre, hogy a mai meetingen nem figyeltél eléggé a részletekre. A jövőben segítene, ha előzetesen listát készítenél az átbeszélendő pontokról."

(Esszencialista és viselkedésalapú visszajelzések összehasonlítása)

3.5 Nyelvi Kategória Modell

A nyelv fontos szerepet tölt be a kogníció és a szociális interakciók alakulásában. A viselkedés értelmezését nem csak az emberek naiv elméletei vagy gondolkodásmódjai befolyásolják, hanem az adott viselkedésről történő kommunikáció is. Ezen belül a leglényegesebb szempontok a kommunikált üzenet tartalmi és strukturális jellemzői. Ebben a kontextusban kiemelt szerepet élvez az üzenet strukturálása, egész pontosan a viselkedés leírásának absztrakciós szintje. Ezt írja le a Nyelvi Kategória Modell, azaz Linguistic Category Model, (LCM) (Semin & Fiedler, 1991).

Az absztrakció szintje azt jelzi, hogy a kijelentés mennyire részletező vagy mennyire általánosít. Az elmélet négy szintet különböztet meg, amelyek példák segítségével érthetőek meg legjobban és köthetőek a kutatás témájához. Az első szint a leíró cselekvésigék révén valósul meg: „a múlt hónapban három határidőt mulasztott el”. Ez a konkrét, megfigyelhető eseményt írja le, amely időben és térben egyaránt behatárolható. A második szint az értelmező cselekvésigék által valósul meg: „ügyetlenkedett, hibázott”. A harmadik szintet az állapotigék képzik: „figyelmetlen volt”. Ezek már tartós tulajdonságra vagy belső állapotra utalnak. A negyedik szintet pedig a melléknevek jelentik: „megbízhatatlan”. A magas absztrakciós szint azt eredményezi, hogy a leírt viselkedést inkább személyiségvonásként értelmezik (Szabó és mtsai., 2010).

A szervezeti kommunikáció és visszajelzések témakörében az LCM számos összefüggésre világít rá. A vezetői visszajelzés hatékonysága jelentősen javulhat, ha az absztrakt kritika helyett konkrét megfogalmazásokat alkalmaznak. Ám az absztrakt megfogalmazásnak is fontos szerep juthat, például a stratégiai célok inspirálóbbá tételében. Amennyiben a vezető tudatosan igazítja a megfogalmazás típusát a kontextushoz, pozitív hatással lehet a csapat kohéziójára. A két nyelvhasználati stílus közötti egyensúly megteremtése kulcsfontosságú: az absztrakt nyelvhasználat inspiráló lehet, mivel idealisztikus célokat közvetít, a konkrét megfogalmazás pedig az adott feladatra való koncentrációt növeli (Fiedler & Krüger, 2014).

Nyelvi Kategória	Definíció	Példa
Leíró cselekvésigék	Konkrét, fizikai cselekvés leírása	"Luca benyújtotta a jelentést a főnökének."
Értelmező cselekvésigék	Egy viselkedés értelmezése, a viselkedés alapján	"Luca időben elvégezte a feladatát"
Állapotigék	Mentális vagy érzelmi állapot kifejezése	"Luca elégedett a munkájával"
Állítmányos tulajdonságok/melléknevek	Személy stabil tulajdonságának leírása	"Luca szorgalmas és megbízható munkavállaló"

(A négy absztrakciós szint példákkal együtt megjelenítve)

3.6. A visszajelzési kultúra a szervezetben

Ahhoz, hogy a megállapítsuk, hogy mennyire hatékonyan működnek a visszajelzési folyamatok egy adott szervezetben, érdemes először a munkahelyi visszajelzési kultúrát szemügyre venni. Azok a szervezetek, amiket visszajelzés-barát kultúra jellemez, hangsúlyt fektetnek a visszajelzés fontosságára, visszajelzés minőségének javítására, valamint arra ösztönzik az ott dolgozókat, hogy vegyenek részt gyakran a visszajelzési folyamatban (London & Smither, 2002). A visszajelzés-barát kultúra megteremtésének három alappillére a folyamatos tanulás támogatása, a bizalmi klíma kialakítása és a párbeszédes jelleg fenntartása (Baker és mtsai., 2013). Ameddig ezek a feltételek nem teljesülnek, addig a vezetők hiába próbálnak gyakori visszajelzési helyzeteket teremteni, kisebb hatékonysággal fog működni az információ átadása.

Kiemelkedő fontosságú, hogy a szervezeti kultúra és az egyén megfelelően illeszkedjenek egymáshoz. A személy-szervezet illeszkedés akkor valósulhat meg, ha a szervezetre jellemző értékek, célok és kultúra átfedésben van az egyén értékeivel és céljaival (Kristof, 1996). Az illeszkedés mértékét számos faktor befolyásolja, amelyben fontos szerepet töltenek be az egyén szubjektív nézetei is (Csike, 2020). Amennyiben a személyes és szervezeti értékek jól illeszkednek egymáshoz, a munkahelyi elégedettség is növekedhet ezzel együtt (Kristof, 1996).

A munkahelyi visszajelzési kultúra tehát összefügg az észlelt munkahelyi elégedettséggel. A munkával való elégedettséghez hozzájárul a munkahelyi kommunikáció és a vezetővel való kapcsolat színvonala (Spector, 1985), melyek a visszajelzési befolyásoló folyamat részeit képezik. Csike kutatásában alátámasztotta, hogy a munkahelyi elégedettség és a szervezeti

visszajelzés-kultúrával való elégedettség pozitívan függenek össze egymással. Egy munkavállaló, aki úgy gondolja, megfelelő visszajelzéseket kap, jobban érezheti magát a vállalatnál, mint egy olyan, aki elégedetlen a kapott visszajelzésekkel (Csike, 2020). A munkavállalók akkor voltak leginkább elégedettek, ha a szervezetben a közepes gyakoriságú informális visszajelzések domináltak (Csike, 2020). Emiatt kulcsfontosságú, hogy a vezetők tudatosan alakítsák ki a visszajelzés-barát kultúrát a szervezeten belül, hiszen ez hozzájárul a munkavállalók elégedettségéhez és teljesítménybeli fejlődéséhez.

3.7 Hipotézis

A szakirodalmi háttér alapján feltételezem, hogy az esszencialista visszajelzések inkább belső, stabil attribúcióhoz fognak vezetni, ellentétben a viselkedésalapú visszajelzésekkel, melyek pedig inkább külső vagy belső instabil attribúcióhoz, vagy az attribúció hiányához vezetnek majd.

4. Módszer

4.1 A kvalitatív változók és attribúciós típusok vizsgálata

A minta összesen 353 résztvevőt tartalmazott, 272 nőt (77,1%) és 81 férfit (22,9%). A résztvevők életkora 18 és 51 év között mozgott ($M = 22.6$, $SD = .601$). A résztvevők nagy része szakközépiskolai vagy gimnáziumi érettségivel (74 százalék) vagy magasabb iskolai végzettséggel rendelkezett. A résztvevők 18 százaléka főállásban, 54 százaléka részmunkaidőben, 22 százaléka alkalmi jelleggel, 7 százaléka pedig nem dolgozott az adatfelvétel időpontjában.

Az adatgyűjtés az IBM Qualtrics kérdőívkészítő platformon keresztül valósult meg, vignetta módszer felhasználásával. A minta nagy része egyetemi kurzus keretein belül vett részt a kutatásban, ahol a részvételért cserébe a kurzus elvégzéséhez szükséges pontokat kaptak. A kérdőív kitöltése önkéntes beleegyezéssel és anonim módon történt, a hallgatók kurzus elvégzéséhez szükséges személyazonosító adatait (Neptun-kód) külön felületen gyűjtöttük össze, emiatt a résztvevők válaszait nem lehet összekötni a személyes adataikkal.

A vignetta egy rövid történetet mutat be a résztvevőnek, melynek első részében a reggeli meeting során a vezető felhívja egy beosztott figyelmét arra, hogy hibázott, mivel egy ügyfélhez nem juttatta el a korábban már egyeztetett, fontos információt. A bemutatott történet második része a résztvevőt egy munkahelyi helyzetbe helyezi, amely a napi tevékenység közepette zajlik. Ebben a szituációban fél füllel hallja, hogy kollégái a reggeli meetingen történetekről diskurálnak: *A teakonyhában ezt hallod ki egy beszélgetésből: „De hát, hogy lehet ilyen*

feledékeny?” Egy másik meeting előtt is erről beszél két kollégád: „Pont ennél az ügyfélnél, hogy lehet ennyire szétszórt...” A másik csak annyit fűz hozzá: „Ez tényleg a nemtörődömség csúcsa.” Az ebédlőben sorban állás közben is hallod, hogy feljön a téma: „Én nem értem, hogy tud ilyen figyelmetlen lenni.” (az alábbi részlet a vignetta második részéből származik).

A vignetta lényege, hogy a résztvevőhöz ez az információ közvetetten jut el, mintha egy irodai beszélgetés során hallotta volna, így a többi beosztott véleménye is bemutatásra kerül, annak érdekében, hogy valósághűen szimulálja a munkahelyi szituációt. A vezető visszajelzései két formában jelennek meg: esszencialista stílusban: *„Korábban megbeszéltünk minden részletet. Hogy lehetsz ilyen szétszórt, hogy pont ezt nem mondtad az ügyfélnek? Ezt azonnal helyre kell hozni, ha még egyáltalán lehetséges... Arra kérlek, hogy kérj egy időpontot az ügyféltől, menj oda hozzá és próbáld meg helyrehozni!”* (a részlet az esszencialista vignettából származik); vagy viselkedésalapú stílusban: *„Korábban megbeszéltünk minden részletet. Hogyhogy nem jutott eszedbe ezt elmondani az ügyfélnek? Ezt azonnal helyre kell hozni, ha még egyáltalán lehetséges... Arra kérlek, hogy kérj egy időpontot az ügyféltől, menj oda hozzá és próbáld meg helyrehozni!”* (A részlet a viselkedésalapú vignettából származik).

A résztvevők feladata ezután az volt, hogy 5-10 mondatban írják le, mi történt a bemutatott szituációban, mintha egy olyan kollégának mesélnék el a történeteket, aki nem vett részt a reggeli értekezleten. Így kaptuk meg a kutatás kvalitatív anyagát: rövid, szöveges helyzetleírásokat. Az alábbi beérkezett válasz például belső, instabil attribúciót mutat be: *„Az történt, hogy XY hibázott, elfelejtett egy fontos információt megosztani egy nagyon fontos ügyféllel. Szegény, nagyon sajnálom, én nagyon kellemetlenül érezném magam ebben a szituációban. Biztos nagyon fáradt, vagy valami egyéb komolyabb gondja lehet.”*. Az attribúciós folyamatokat jelző kvantitatív változókat a szöveges adatok tartalmi elemzése alapján határoztam meg. Ezek öt különálló kategóriát képeztek a Weineri dimenziók mentén: belső-stabil, külső-stabil, belső-instabil, külső-instabil és non-attribúció. Amennyiben a résztvevő egy adott típusú attribúciót mutatott, az ehhez tartozó változóban „1” -es értéket vett fel, a többi változó mentén „0” -t. Az attribúció hiánya esetén mind a négy attribúciós változó „0” értéket vesz fel, és a non-attribúció „1” -et. A vezetői visszajelzés típusának függvényében került elvégzésre a statisztikai elemzést.

A statisztikai elemzést az IBM SPSS programmal végeztem. Az elemzés során bináris logisztikus regressziót használtam a hipotézisem ellenőrzésére. Minden attribúció-típust önálló függő változóként kezeltem, (kivéve a külső, stabil attribúciót, mivel ilyen kvalitatív válasz nem született), míg a visszajelzés típusa (esszencialista vagy viselkedésalapú) független változóként szerepelt.

4.2 Kvalitatív változók és nyelvi absztrakció vizsgálata

A kvalitatív válaszok tartalmi elemzését követően egy nyelvi sajátosságokra irányuló vizsgálatot is elvégeztem. A Nyelvi Kategória Modell (Semin & Fiedler, 1991) alapján feltételeztem, hogy az esszencialista visszajelzésekre érkezett válaszok több melléknevet tartalmaznak majd, mint a viselkedésalapú visszajelzésekre adottak. A melléknevek használata leíró címkeként az absztrakció magasabb szintjét képviseli, amely összefüggésbe hozható az esszencialista megközelítéssel. A kvalitatív adatok tartalomelemzése után a válaszban megjelenő melléknevek számát új változóként rögzítettem, majd a visszajelzés típusa mentén két csoportra bontva független mintás T-próbával vizsgáltam.

4.3 Kvalitatív változókban megjelenő indulatot kifejező nyelvezet exploratív vizsgálata

A kvalitatív válaszok részletes elemzése közben arra lettem figyelmes, hogy számos válasz tartalmaz szitokszavakat és egyéb indulatos megnyilvánulásokat. A káromkodás hatékony nyelvi eszköz lehet az erős érzelmek, például harag és frusztráció kifejezésére (Jay & Janschewitz, 2008), csökkentheti a stresszt és a belső feszültséget. Érzelmi katarzishoz vezethet, ezzel enyhítve a negatív affektusokat, valamint önvédelmi mechanizmusként is funkcionálhat (Husain és mtsai., 2023). A negatív visszajelzési helyzetben gyakran jelennek meg fokozott indulatok és érzelmek. Emiatt döntöttem úgy, hogy érdemes mélyebben megvizsgálni a szitokszavak megjelenésének gyakoriságát a visszajelzés típusának függvényében. Azt feltételeztem, hogy az esszencialista visszajelzésekre adott válaszokban több szitokszó fog megjelenni, mivel a stabil vonásra fókuszáló negatív visszajelzés akár szemtanúként is intenzívebb érzelmek megjelenéséhez vezethet.

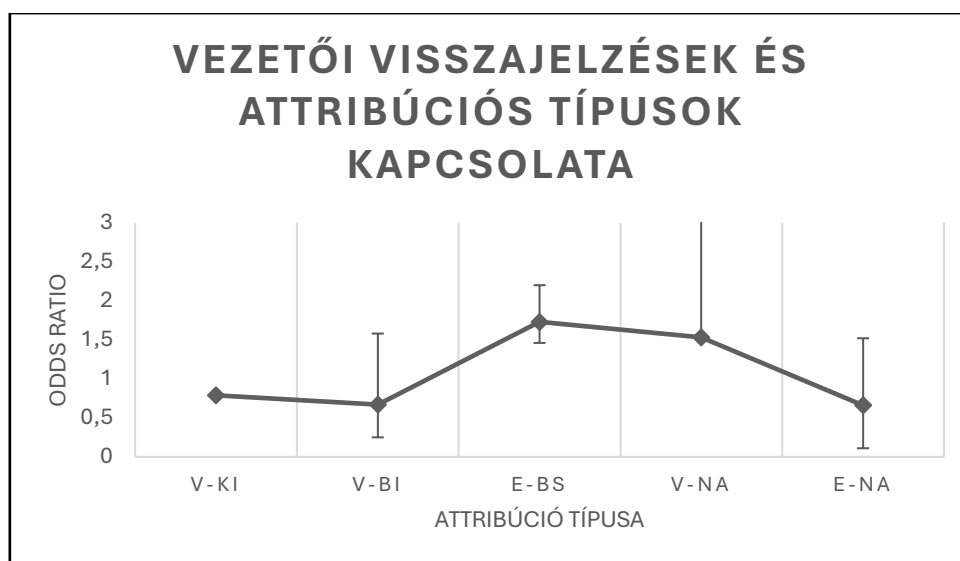
A válaszokban előforduló szitokszavak számát rögzítettem: összesen 28 válasz tartalmazott legalább egy szitokszót. Ezután bináris változót hoztam létre belőlük, melyben az 1 a szitokszó jelenlétét, a 0 pedig annak hiányát jelölte. A visszajelzés esszencialista vagy viselkedésalapú típusának hatását a szitokszavak előfordulására bináris logisztikus regresszióval vizsgáltam.

5. Eredmények

5.1 Visszajelzés típusa és attribúciós típus közötti összefüggések

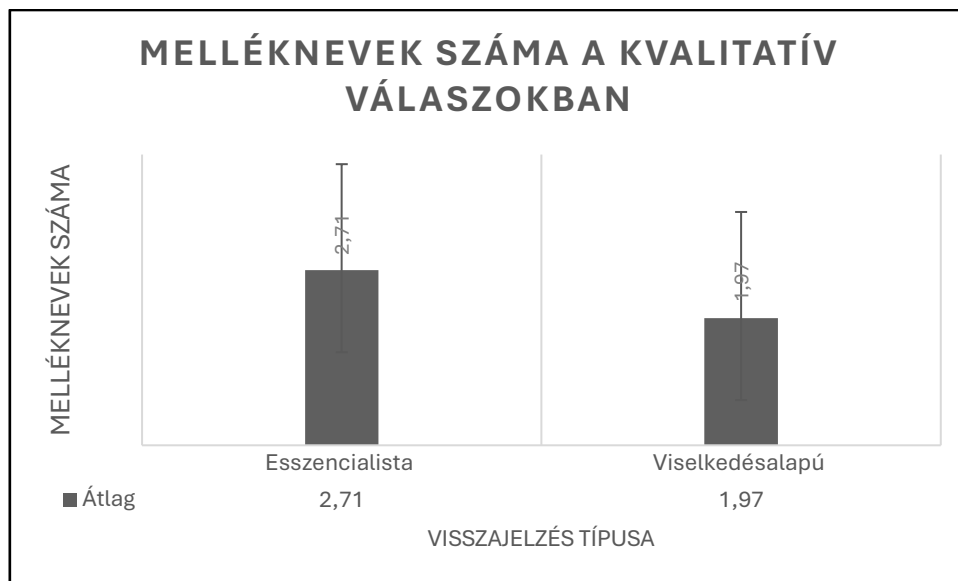
Összesen öt bináris logisztikus regressziót végeztem el a visszajelzés típusa és az attribúciós típusok közötti kapcsolat vizsgálatának céljából. Az elemzés kimutatta, hogy az esszencialista visszajelzés nem függ össze szignifikánsan a belső stabil attribúció megnövekedett valószínűségével (OR= 1.73, 95%CI [.61, 4.86], $p=.30$). Hasonlóképpen, a viselkedésalapú

visszajelzés nem növelte szignifikáns módon sem a belső, instabil attribúciót ($OR=0.671$, $95\%CI [0.40, 1.14]$, $p=.138$) sem a külső, instabil attribúciót ($OR=0.79$, $95\%CI [0.37, 1.70]$, $p=.55$). A non-attribúció vizsgálatánál a viselkedésalapú visszajelzés marginálisan szignifikáns módon növelte az attribúció hiányának valószínűségét ($OR=1.528$, $95\%CI [0.98, 2.39]$, $p=.064$). Ezzel ellentétben az esszencialista visszajelzés marginálisan szignifikáns módon csökkentette az attribúció hiányának valószínűségét ($OR=0.655$, $95\%CI [0.42, 1.03]$, $p=.064$). Összegezve, marginálisan szignifikáns eredményeket kaptam, amelyek potenciálisan jelentős trendeket mutatnak meg a visszajelzés típusa és az attribúció típusa közötti összefüggésben.



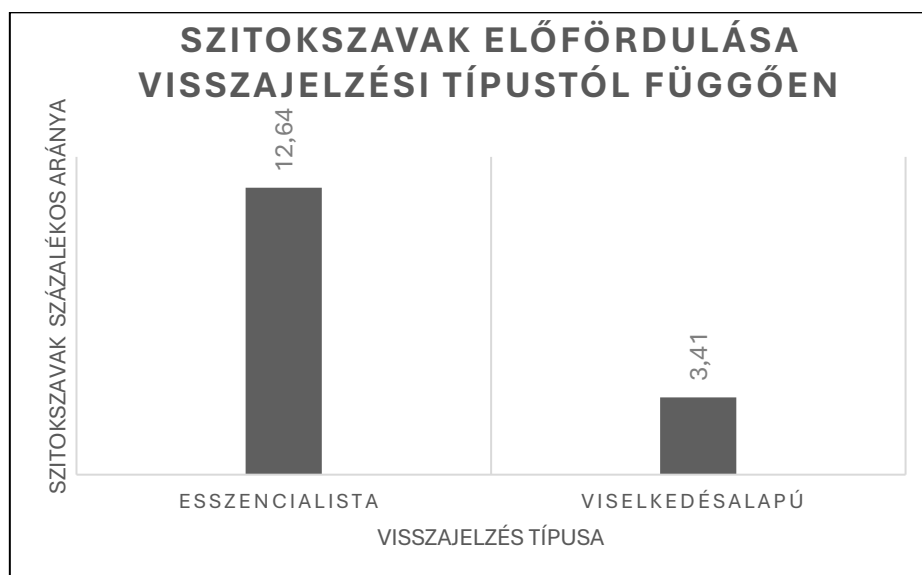
5.2 Visszajelzés típusa és melléknevek megjelenése közötti összefüggések

A visszajelzés típusa és a kvalitatív válaszokban megjelenő melléknevek száma közötti összefüggést független mintás T-próbával végeztem. A melléknevek számában az esszencialista ($n=174$, $M=2.71$, $SD=1.64$) és viselkedésalapú visszajelzések ($n=176$, $M=1.97$, $SD=1.27$) között szignifikáns különbséget találtunk: az esszencialista visszajelzésekre adott válaszokban szignifikánsan több melléknév jelent meg ($t(348) = 4.720$, $p < .001$). A Levene-féle varianciahomogenitási teszt alapján a szórások nem voltak homogének, $F(1, 348) = 11.681$, $p = .001$, így a t-próbát a varianciaegyenlőség nélküli érték alapján értelmeztem.



5.3 Visszajelzés típusa és szitokszavak előfordulása közötti összefüggések

Bináris logisztikus regressziót végeztem el annak érdekében, hogy megvizsgáljam a visszajelzés típus és a szitokszavak előfordulásának gyakorisága közti összefüggést. Az eredmények nem jeleztek szignifikáns kapcsolatot az esszencialista visszajelzés és szitokszavak előfordulása között (Wald =1.451, $p = .228$). Az Odds Ratio (OR= 1.624, 95%CI [0.736, 3.574] arra enged következtetni, hogy az esszencialista visszajelzésekre adott válaszokban a káromkodás előfordulása több, mint másfélszerese volt a viselkedésalapú visszajelzésekre érkezettekhez képest, de ez a hatás nem volt szignifikáns.



6. Diszkusszió

6.1. Eredmények értelmezése: visszajelzés típusa és attribúciós folyamatok

Az elvégzett elemzések alapján a viselkedésalapú visszajelzés és az attribúció hiánya közötti kapcsolat figyelemre méltó: a viselkedésfókuszú megközelítés csökkenti az attribúció kialakulását. A viselkedésre irányuló információ és az attribúció hiánya közti kapcsolat kiemeli a helyzetek értelmezésének összetettségét, különösen a helyzetre fókuszáló és vonásokra fókuszáló tényezők megkülönböztetésében. A viselkedésfókuszú vagy szituacionalista magyarázatok szerint az emberek viselkedését jelentősen befolyásolják a kontextuális tényezők. Kevésbé befolyásolják az illető személyiségéből származó, veleszületett tulajdonságok (Benforado & Hanson, 2007). A szituációban megfigyelt visszajelzés negatív volt, mely szintén hatással lehetett az információ észlelésére: a negatív visszajelzést hajlamosabbak vagyunk külső tényezőknek, például helyzeti hatásoknak tulajdonítani (Korn és mtsai., 2016). A befogadó a helyzet ideiglenességére koncentrálna nem érzi szükségét a személyiségre irányuló értelmezésnek.

Az esszencialista visszajelzésekre irányuló vizsgálat marginálisan szignifikáns volt, és fordított tendenciát mutatott: ezek a visszajelzések csökkenthetik a non-attribúció valószínűségét. Tehát minden más attribúciós típus előfordulásának valószínűségét enyhén növelik. Az esszencialista visszajelzések a figyelem fókuszába helyezik a személyt, akire az üzenet vonatkozott. Akik érzékenyek a kommunikációs gesztusokra, azokban a vezető rögzült gondolkodásmódjából fakadó címkéző, negatív visszajelzésének hatására beindulhat egy automatikus, ellentétes folyamat. A minősítő jelző helyett a befogadó valós okot kezd keresni a megfigyelt viselkedés mögött, például, hogy az illető fáradt volt vagy magánéleti problémái vannak. Ezt támasztja alá például egy beérkező kvalitatív válasz: *"Egy fontos ügyfélnél hibát vétett, emiatt lehet, hogy elveszítjük azt a kapcsolatot, ami elég nagy gond lenne a későbbiekre tekintve. Egész nap azt hallom, hogy szétszórt, figyelmetlen..., ...Mindenesetre azt gondolom, hogy helyre tudjuk hozni a hibát, csak a jövőben más kapja azt a projektet, esetleg az illető elmegy szabadságra, mert lehet magánéleti okai vannak, ami miatt hibázott, nem tudhatjuk."*

Emellett a legerősebb megfigyelt hatás az alábbi összefüggésben az esszencialista visszajelzés hozzájárulása a belső, stabil attribúciók kialakulásához. Az esszencialista üzenet automatikusan a visszajelzési helyzetben szereplő személyre, specifikusan a vonásaira és tulajdonságaira irányítja a figyelmünket. A jelenséget magyarázhatja többek között a cselekvő-megfigyelő torzítás, melynek lényege, hogy mások cselekedeteit inkább a személyiségvonásaikra vezettjük vissza, míg saját viselkedésünket inkább szituációs tényezőknek tulajdonítjuk (Jones & Nisbett,

1987). Ez az aszimmetria negatív tartalmú szituációban megjelenik, és hajlamosít a megfigyelt személy viselkedésének okát belső, stabil vonásokból eredeztetni (Malle, 2006).

Bár a marginálisan szignifikáns eredmények csupán megközelítették a statisztikai szignifikancia kritériumát, mégis jelentős mintázatokra engednek következtetni, melyek mélyebb betekintést nyújtanak a vizsgált jelenségbe. A visszajelzés típusa jelentősen befolyásolja a befogadó értelmezési stratégiáját, és annak eldöntését, hogy az adott körülmények között mennyire szükséges a viselkedés végleges okait azonosítani, attribúciót használni.

6.2. Eredmények értelmezése: visszajelzés típusa és megjelenő melléknevek száma

A kvalitatív válaszok vizsgálata rámutatott arra, hogy az esszencialista visszajelzés szem- és fültanúi szignifikánsan több melléknevet használtak a megfigyelt helyzet leírására. Ezt a jelenséget alátámasztja a Nyelvi Kategória Modell, amely szerint a nyelvi absztrakció legmagasabb szintjét a melléknevek jelzik. Az absztrakt nyelvi szintű üzenetek összefüggésbe hozhatók az esszencialista megközelítésű visszajelzésekkel: a figyelmet a személyiségvonásokra irányítja, stabil tulajdonságokra fókuszálva.

6.3. Exploratív eredmények értelmezése: visszajelzés típusa és szitokszavak előfordulása

A kapott eredmények, bár nem voltak szignifikánsak, arra világítanak rá, hogy az negatív, esszencialista visszajelzés megfigyelése esetén nagyobb eséllyel reagálnak az emberek explicit nyelvi kifejezőeszközökkel. Több, mint másfélszer akkora valószínűséggel jelenik meg szitokszó az esszencialista visszajelzési helyzetre érkezett válaszban, mint a viselkedésalapú válasza adottban. Ez arra enged következtetni, hogy a személyes vonásokra fókuszáló negatív üzenet erőteljesebb érzelmi válaszokat vált ki a befogadóból. Az indulatok fokozódásával gyakran szükségét érezhetjük a negatív érzelmek és a stressz levezetésének, melyre eszközként szolgálhat a káromkodás.

A szignifikancia hiánya mögött egyéni különbségek állhatnak, például az üzenet észlelésében és értelmezésében. Ide tartoznak az illető érzelmszabályozási stratégiái, személyiségvonásai, érzékenysége a szituációban megjelenő negatív tartalmakra. A kontextus pedig minden esetben befolyásolhatja az érzelmi töltöttség szintjét. Ezen kívül fontos megemlíteni, hogy az eredmények exploratív, másodlagos vizsgálat során születtek, melyet a tartalomelemzés indokolt meg.

6.4. Marginális szignifikancia okai és értelmezése

A változók közötti marginális szignifikanciával rendelkező összefüggés több tényezővel is magyarázható. A kvalitatív válaszok kvantitatív változókká alakítása elkerülhetetlenül magában hordoz némi szubjektivitást, ami befolyásolhatta az eredményeket. A kódolási folyamat során minden válasz csupán egy kategóriába kerülhetett be, emiatt lehetséges, hogy árnyaltabb tartalmi jellemzők kerültek leegyszerűsítésre. A vignetta alapú adatgyűjtés is hozzájárulhatott az eredmények marginális szignifikanciájához. A szimulált helyzet bár megfelelően illusztrálja a helyzetben megjelenő tényezőket, nem mindig tükrözi teljes mértékben a munkahelyi szituációk komplexitását. A résztvevők válaszait befolyásolhatta, hogy csak közvetett módon hallották a történetet, így nem tudták teljesen általánosítani és átérezni az olvasottakat. Emellett a minta nagy százaléka egyetemi hallgatókból állt, akik szociokulturális szempontból homogén csoportot képviselnek, ez szintén torzító hatással lehetett az adatokra és eredményekre. Egyetemistaként lehetséges, hogy másképp értékeli a visszajelzési szituációt, mint a tapasztaltabb vagy idősebb munkavállalók.

6.5. A kutatás további korlátai

A kutatás természetesen rendelkezik további limitációkkal is: ezek közé tartozik a minta összetétele. A nemek aránya egyenlőtlen, mivel sokkal több nő vett részt a kutatásban, mint férfi. Ez torzító hatást gyakorolhat az eredményekre, emiatt a nemi arányok kiegyensúlyozása további kutatások során fontos szempont lehet. Hasonlóképpen, az életkor szempontjából is homogén a minta, emiatt kiemelő, hogy a kapott eredmények a fiatalabb korosztályra vonatkoznak. Továbbá szükséges megemlíteni, hogy nem történt megkülönböztetés a mintában megjelenő eltérő csoportok mentén, például munkahelyi pozíciók, vagy munkatapasztalat alapján. Ezeknek a tényezőknek is befolyásoló hatásuk lehet arra, hogy az illető milyen típusú attribúciót használ az észlelt szituációban. Jövőbeli kutatások során érdemes lehet a szervezeti hierarchia szerint csoportokra osztani a mintát, és ezen kategóriák mentén is megvizsgálni az attribúciós folyamatok alakulását.

7. Kitekintés és jövőbeli kutatási irányok

A dolgozat számos fontos összefüggésre világít rá a szervezeti kommunikáció és visszajelzések témakörében. Figyelembe véve a kutatás kiindulási témáját, a kívülről megfigyelt negatív visszajelzés hatását az attribúciós folyamatokra, valamint a kutatás során megvizsgált nyelvi sajátosságokat, számos jövőbeli kutatási irány körvonalazódik ezekben a témákban.

Elkövetkező kutatások során előnyösnek bizonyulhat a Nyelvi Kategória Modell szisztematikusabb és kontrolláltabb alkalmazása. Például, a vignetták létrehozása során célszerű lehet a negatív visszajelzés strukturális jellemzőit úgy manipulálni, hogy mind a négy absztrakciós szint egyértelműen szerepeljen benne. Ezen strukturális jellemzők mentén egyszerű lenne a visszajelzés két típusának, az esszencialista és viselkedésalapú visszajelzéseknek az elválasztása, lehetővé téve az absztrakció különböző szintjei között megjelenő különbségek részletesebb és pontosabb vizsgálatát.

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a kutatás kizárólag negatív visszajelzéseket tartalmazott, kizárva ezzel az egyéb visszajelzési tartalmak elemzését. A pozitív visszajelzések vizsgálata kétségtelenül lényeges lépés lenne a jövőbeli kutatásokban, mivel a pozitív tartalmú visszajelzések túlsúlyával kapcsolatban számos tévhit vált elterjedté az emberi erőforrások és szervezetpszichológia kommunikációs területein. Nem feltétlenül előremutató, ha a vezetők (kontextustól és teljesítménytől majdnem függetlenül) erejükön felül próbálnak pozitív visszajelzéssel és dicsérettel reagálni. A folyamatos dicséret ugyanolyan címkéző hatású lehet, mint a kizárólag negatív visszajelzés, különösen, ha a dicséret belső, stabil vonásra irányul (például adottságokra). Az ilyen jellegű dicséret nem tükrözi a személy erőfeszítését vagy fejlődését. Az ilyen típusú dicséret beskatulyázhatja a személyt, aki a teljesítmény esetleges fluktuációja esetén saját magában, kompetenciájában kezd majd kételkedni (Mueller & Dweck, 1998). Emiatt érdemes lenne egy elkövetkező kutatás keretein belül az esszencialista és viselkedésalapú pozitív visszajelzéseket is megvizsgálni, és ezeknek a hatásait az attribúciós folyamatokra.

Mint ahogyan már korábban említésre került, a visszajelzési kultúrának hatása van az általános szervezeti kultúra fejlődésére és átalakulására, befolyásolva az alkalmazottak interakcióit, egymáshoz való viszonyulásukat. Ám a jelenlegi kutatás erre csak pillanatnyi betekintést enged, emiatt mindenképpen érdemes lehet longitudinális elrendezésben is megvizsgálni a szervezeti kultúra alakulását. A longitudinális megközelítés olyan trendeket és tartós változásokat rögzítene, amelyet egy specifikus időpontot vizsgáló kutatás nem képes. Ezen belül is releváns lehet a munkavállalói elköteleződést, a kommunikáció észlelt hatékonyságát, valamint az alkalmazottak emocionális és pszichológiai jóllétét vizsgálni különböző időintervallumokban.

A szervezeti dinamika különböző aspektusait magába foglaló, kiterjedtebb perspektívából vizsgálva, a visszajelzési kultúra és munkahelyi kommunikáció vizsgálata különösen fontos a kortárs munkahelyek működésének megértése szempontjából. A hibrid munkahelyek számának növekedésével és az automatizáció folyamatos térnyerésével egyre több kihívás jelenik meg,

napról napra szükségesebbé válnak a kommunikáció fejlesztésére irányuló törekvések. Emiatt kiemelkedő fontosságú lehet olyan stratégiáknak vizsgálata, valamint gyakorlati alkalmazása, amelyek segítik az adaptív, rugalmas és érzelmileg intelligens vezetői kommunikáció létrejöttét. Ez hosszú távon növeli a szervezet irányába mutatott bizalmat, a pszichológiai biztonság szintjét és az innovatív megközelítésekre való nyitottságot az alkalmazottak körében.

8. Irodalomjegyzék

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49–74.
<https://doi.org/10.1037/0021-843X.87.1.49>
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 54(4), 260–268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Benforado, A., & Hanson, J. (2007). The Great Attributional Divide: How Divergent Views of Human Behavior are Shaping Legal Policy. *Emory Law Journal*, 57, 311.
- Bhattacharya, S. (2023). Building a Culture of Feedback: The Key to Unlocking Employee Engagement. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 12(4), 472–472.
<https://doi.org/10.21275/SR23402222346>
- Brummer, K., & Oppermann, K. (é. n.). 7. The Organizational Behaviour Approach. In *Foreign Policy Analysis* (o. 141–162). Oxford University Press. Elérés 2024. december 6., forrás <https://www.oxfordpoliticstrove.com/display/10.1093/hepl/9780192857453.001.0001/hepl-9780192857453-chapter-7>
- Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T. U., Chatman, J. A., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2020). Cultures of Genius at Work: Organizational Mindsets Predict Cultural Norms, Trust, and Commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626–642.
<https://doi.org/10.1177/0146167219872473>

- Csike, T. (2020. május). A jó visszajelzés teszi a boldog munkavállalót?! Illeszkedés a szervezeti visszajelzés-gyakorlat és a dolgozói igények között [Szakdolgozat]. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- Delgado-Acosta, E., Betancor, V., Rodríguez-Pérez, A., & Delgado, N. (2016). Essentialist beliefs about sexuality-related categories / Creencias esencialistas sobre diferentes categorías relacionadas con la sexualidad. *International Journal of Social Psychology*, 31(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/02134748.2015.1101311>
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.95.2.256>
- Fiedler, K., & Krüger, T. (2014). Language and Attribution: Implicit Causal and Dispositional Information Contained in Words. In T. M. Holtgraves (Szerk.), *The Oxford Handbook of Language and Social Psychology* (o. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199838639.013.006>
- Gadeken, O. (é. n.). *ENERGIZE YOUR WORKPLACE FEEDBACK*.
- Husain, W., Wasif, S., & Fatima, I. (2023). Profanity as a Self-Defense Mechanism and an Outlet for Emotional Catharsis in Stress, Anxiety, and Depression. *Depression Research and Treatment*, 2023(1), 8821517. <https://doi.org/10.1155/2023/8821517>
- Jay, T., & Janschewitz, K. (2008). *The pragmatics of swearing*. 4(2), 267–288. <https://doi.org/10.1515/JPLR.2008.013>
- Jiang, Y. (2024). A review of research on leadership performance feedback in the era of digital economy. *Highlights in Business, Economics and Management*, 27, 438–443. <https://doi.org/10.54097/knee2e28>

- Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1987). The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. In *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (o. 79–94). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107–128. <https://doi.org/10.1037/h0034225>
- Korn, C. W., Rosenblau, G., Buritica, J. M. R., & Heekeren, H. R. (2016). Performance Feedback Processing Is Positively Biased As Predicted by Attribution Theory. *PLOS ONE*, 11(2), e0148581. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148581>
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kurian, P. O., Carvalho, S., Carvalho, C., & Carvalho, F. K. (2024). Leader feedback seeking from peers: Extending the boundary of lateral feedback seeking. *The Learning Organization*, 31(2), 268–275. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2023-0140>
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Malle, B. F. (2006). The actor-observer asymmetry in attribution: A (surprising) meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 132(6), 895–919. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.6.895>
- Martinko, M. J., & Thomson, N. F. (1998). A Synthesis and Extension of the Weiner and Kelley Attribution Models. *Basic and Applied Social Psychology*, 20(4), 271–284. https://doi.org/10.1207/s15324834basp2004_4
- Martinko, M., Moss, S., Douglas, S., & Borkowski, N. (2007). Anticipating the inevitable: When leader and member attribution styles clash. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 158–174. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.04.003>

- Mirsadeghi, S. (2013). A Review on the Attribution Theory in the Social Psychology. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 8(6), 74–76. <https://doi.org/10.9790/0837-0867476>
- Mockeviciute, A., El Baroudi, S., Gorbatov, S., & Khapova, S. (2022). Feedback as a Risk or an Opportunity: How Organizational Context Shapes Negative Feedback Perception. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), 14361. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.71>
- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 33–52. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.33>
- Murphy, M. C., & Reeves, S. L. (2019). Personal and organizational mindsets at work. *Research in Organizational Behavior*, 39, 100121. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100121>
- Orsini, C., Rodrigues, V., Tricio, J., & Rosel, M. (2022). Common models and approaches for the clinical educator to plan effective feedback encounters. *Journal of Educational Evaluation for Health Professions*, 19. <https://doi.org/10.3352/jeehp.2022.19.35>
- Panadero, E., & Lipnevich, A. A. (2022). A review of feedback models and typologies: Towards an integrative model of feedback elements. *Educational Research Review*, 35, 100416. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100416>
- Semin, G. R., & Fiedler, K. (1991). The Linguistic Category Model, its Bases, Applications and Range. *European Review of Social Psychology*, 2(1), 1–30. <https://doi.org/10.1080/14792779143000006>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693.

- Szabó, Z. P., Banga, C., Ferenczhalmy, R., Fülöp, É., Szalai, K., & László, J. (2010). A nyelvbe kódolt társas viszonyok. Az implicit szemantika szociálpszichológiai kutatása. *Pszichológia*, 30(1), 1–16. <https://doi.org/10.1556/pszicho.30.2010.1.1>
- Tarantelli, S. A., Brown, M., Son, J., & Lytle, A. L. (2022). When Is Supervisory Negative Feedback Most Effective? The Role of Temporal Framing. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), 13700. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.13700abstract>
- Weiner, B. (1982). An attribution theory of motivation and emotion. *Series in Clinical & Community Psychology: Achievement, Stress, & Anxiety*, 223–245.