

**A teljesítményértékelés során adott visszajelzés
megfogalmazásának hatása az
én-hatékonyságra**

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	5
1. Elméleti Bevezető	7
1.1. A teljesítményről adott visszajelzés a szervezeti életben.....	7
1.1.1. A teljesítmény-visszajelzés mint a szervezeti siker kulcsa	7
1.1.2. A visszajelzés formái, típusai és hatásai	7
1.1.3. A konstruktív és a destruktív visszajelzés.....	8
1.2. Az implicit szemantika fontossága interperszonális területeken.....	9
1.2.1. A nyelvi kategóriai modell (Linguistic Category Model - LCM).....	9
1.2.2. A csoportközi elfogultság.....	11
1.3. Az én-hatékonyság	13
1.3.1. Az én-hatékonyság fogalma és forrásai.....	13
1.3.2. Az én-hatékonyság hatásai	15
1.4. A kutatás hipotézise	17
2. Módszerek	17
2.1. Elő kutatás	17
2.2. Vizsgálati személyek.....	19
2.3. Eszközök	20
2.3.1. Én-hatékonyság kérdőív	20
2.3.2. Teljesítményértékelő szövegek	21
2.4. Eljárás.....	22
2.5. Eredmények.....	25
3. Diskusszió.....	27
3.1. A tapasztalat mint az én-hatékonyság forrása	28
3.2. A kísérleti szituáció észlelt igazságossága	29
3.3. General Self-Efficacy Scale és a terület specifikus én-hatékonyság.....	30
3.4. Az önértékelés szintje és a represszív-szenzitív személyiségvonás.....	31

3.5. Korlátok.....	33
3.6. Kitekintés	33
3.7. Konklúzió	34
Szakirodalmak	36
Mellékletek.....	39
1. Én-hatékonyság Kérdőív	39
2. Bevezető instrukció	40
3. Teljesítményértékelő szövegek	41
3.1. Absztrakt megfogalmazású értékelő szöveg	41
3.2 Konkrét megfogalmazású értékelő szöveg.....	41

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A nyelv felbontása	11
1. táblázat: Életkori adatok a vizsgált mintában	20
2. ábra: Az én-hatékonyság átlagok az absztrakt és a konkrét megfogalmazású visszajelzés elolvasása előtt és után	25
3. ábra: Az én-hatékonyság változásának átlaga az absztrakt és a konkrét csoportban	26
2. táblázat: A statisztikai próbák eredményei	26

BEVEZETÉS

Minden embert foglalkoztat a kérdés: mire vagyok képes? Hogyan értékelik mások az igyekezetemet? *Festinger* (1954) szerint mindenkinben van egy belső késztetés, amely arra irányul, hogy megtudja, mennyire értékes az, amit véghezvisz. Éppen emiatt kap egyre nagyobb hangsúlyt a szervezeti életben a dolgozók eredményeinek értékelése, amely lehetőséget ad többek közt arra, hogy a személyek visszacsatolást kapjanak erőfeszítéseikről. A teljesítmény értékelése nagy hasznot szolgáltat az értékelőknek, az értékelteknek és az egész szervezetnek egyaránt. Emiatt kulcsfontosságú, hogy szakszerűen történjen. A teljesítményről való visszajelzés azonban kényes területet érint: a személyek jó eredményeik dicsérete mellett szembesülhetnek azzal, hogy bizonyos területeken fejlődésre szorulnak. Tehát nem csak pozitív tartalmú visszajelzések kerülnek elő, hanem olykor negatívak is. Ezek szerepe, hogy meghatározzák azokat a készségeket, amelyek képzésre szorulnak, így növelhetővé válik az egyéni és a szervezeti teljesítmény. Az alkalmazottak gyakran nem fogadják el a negatívumokat, igazságtalannak érzik az értékelést. Ennek oka az is lehet, hogy a visszajelző személyek felkészületlenek, és bizonyos hibákat követnek el az értékelés során. Emiatt lényeges az értékelők képzése és felkészítése a hétköznapi visszajelzések és a teljesítményértékelés lebonyolítására. Ennek ellenére *Karoliny* (2005) azt találta felmérésben, hogy csupán az értékelők kétharmadát oktatják előzetes képzésben.

Vizsgálatommal fel szeretném hívni a figyelmet az értékelők képzésének fontosságára. Az értékelők gyakran nem az eredményeket veszik az értékelés fókuszába, hanem magát a személyt és a tartós tulajdonságait minősítik. *Kiss* (1994) ezt említi az egyik leggyakoribb értékelői hibaként. Az értékelői hiba és a negatív visszajelzés káros hatása úgy gondolom tetten érhető az egyének észlelt én-hatékonyságában, ugyanis *Bandura* (1994) elmélete szerint a teljesítményről adott visszajelzés fontos forrás e téren. Az alacsony én-hatékonyság következményei pedig negatív befolyással lehetnek a szervezeti teljesítményre, így kerülni kell a személyek én-hatékonyságának rombolását.

Úgy gondolom, hogy az implicit szemantika beemelése a teljesítményértékelésbe két dolog miatt is kulcsfontosságú. Egyrészt megoldást nyújthat a negatív visszajelzés adásának problémájára. Azáltal, hogy az értékelők nem csak arra figyelnek, hogy mit mondanak, hanem arra is, hogyan fogalmazzák meg az értékelést, kiküszöbölhetőek a káros hatások és a negatív visszajelzésekből származó konfliktusok. Másrészt az implicit szemantika elméletei rámutatnak arra, hogy nem elég csupán expliciten kerülni az említett értékelői hibát: a megfogalmazás módunkkal utalhatunk a tartalom tartósságára. Vannak helyzet specifikus és

személyes diszpozíciókhoz kapcsolható kifejezések, amelyeket *Semin és Fiedler* (1988) nyelvi kategóriai modelljében ismertet. Ezek használatával véleményem szerint befolyásolni lehet az értékelői hiba és a negatív visszajelzés hatását is. A téma tehát releváns területeket érint, amely nem csupán a gyakorlati életben előforduló problémákra adhat megoldást, hanem újszerű kutatási területeket nyithat: a narratív pszichológiából származó elméletek eddig nem kerültek összefüggésbe a visszajelzések én-hatékonyságra gyakorolt hatásával.

1. ELMÉLETI BEVEZETŐ

1.1. A TELJESÍTMÉNYRŐL ADOTT VISSZAJELZÉS A SZERVEZETI ÉLETBEN

1.1.1. A TELJESÍTMÉNY-VISSZAJELZÉS MINT A SZERVEZETI SIKER KULCSA

Az emberi erőforrás menedzsment (Human Resource Management - HRM) fontos szerepet tölt be a szervezetek életében. Annak felismerése, hogy az eredményesség és a versenyképesség növelése érdekében a munkaerővel kapcsolatos felfogást kell megváltoztatni, arra szorgalmazta a vállalatokat, hogy több figyelmet fordítsanak a HRM fejlesztésére (Pfeffer, 2005). A HRM fő tétele szerint az emberek jelentik a szervezeti siker kiindulópontját. Az emberek személyes sikere, fejlődése pedig a nekik megfelelő munkakör megtalálásával támogatható (Bokor, Szőts-Kováts, Csillag, Bácsi és Szilas, 2009). A munkaerő vonzása, illetve megtartása érdekében a szervezeteknek törekedniük kell arra, hogy az egyes munkakörök követelményei és a munkát végző személy ismeretei, képességei valamint attitűdje közti harmónia minél tartósabban fennálljon (Dobák, 1996). Az összhang fenntartását szolgáló feladatok tervezését, elvégzését és értékelését a HRM teendői közé sorolhatjuk. A HRM felel a megfelelő személyek felvételéért, motiválásáért, a személyek teljesítményének értékelésért és szükség esetén oktatásukért (Dobák, 1996). A személyek fejlődéséhez, folyamatos tanulásához elengedhetetlen a teljesítményről való visszajelzés (Ilgen, Fisher és Taylor, 1979). Ilgen és munkatársai (1979) definíciója szerint a visszajelzés egy olyan üzenet, amely a feladótól a vevőig halad, és a vevő teljesítményéről hordoz információt. A munkavállaló szervezeti célokhoz való hozzájárulásáról ad tájékoztatást azzal a szándékkal, hogy pozitívan befolyásolja az egyéni és a szervezeti hatékonyságot (DeNisi és Gonzalez, 2000; idézi Aleassa, 2014). A teljesítményről való visszacsatolás egymást kiegészítve működhet formálisan, a HRM keretein belül, illetve a hétköznapiak során, informális módon is (Gyökér, 2010).

1.1.2. A VISSZAJELZÉS FORMÁI, TÍPUSAI ÉS HATÁSAI

Az alkalmazottak két módon értesülhetnek a teljesítményükről. Egyfelől a mindennapi interakciók során, *informális* úton, amelynek gyakran része a személyek visszajelzést kereső viselkedése (London, 2003; idézi Pitkänen és Lukka, 2010). Ashford és Cummings (1983; idézi Larson, 1989) elmélete rámutat az alkalmazottak ezen viselkedésének okaira: a személyek számára értékes a teljesítményükre adott visszajelzés, ugyanis az elvégzett munkáról szerzett információ csökkenti a bizonytalanság mértékét az elvárt viselkedéssel

kapcsolatban. Továbbá megmutatja a dolgozóknak, melyek az igazán fontos célok, amik tükrében felmérhetik a saját képességeiket. A visszajelzést két úton keresik a személyek a mindennapok során. Egyrészt monitorozzák a felettes reakcióit az elvégzett munkával kapcsolatban, másrészt nyíltan rákérdeznek, mit gondolnak mások a teljesítményükről. Az informális teljesítményértékelés mellett *formálisan* szervezett, teljesítményértékelő interjúk során szerezhetnek információt teljesítményükről, amelyet általában a közvetlen felettes bonyolít le.

Az értékelések másik lehetséges csoportosítása a visszajelzés valenciája mentén történhet: eszerint beszélhetünk pozitív és negatív visszajelzésről. Több kutatás bizonyítja, hogy a pozitív verbális visszajelzés konstruktív hatással van a teljesítményre (lásd például: *Kainz*, 2007). A negatív visszajelzés hatása nem ennyire egyértelmű, ahogy arra *Ilgen* és *Davis* (2000) modellje rámutat. A modellben a negatív visszacsatolás a saját teljesítmény észlelését határozza meg. A teljesítmény észlelését befolyásolja a személy attribúciója is, azaz, hogy minek tulajdonítja az elért eredményét: külső vagy belső, állandó vagy változó oknak. Az észlelt teljesítmény és az erre adott érzelmi válasz szabja meg a személy stratégiáját: a személy vagy a teljesítmény növelésére törekszik (például új stratégia választásával, az erőfeszítések fokozásával), vagy visszavonul a feladattól. Ez utóbbi egyértelműen elkerülendő eredménye a személyek teljesítményére adott visszacsatolásának. Azonban a fejlődéshez szükséges, hogy a személy tudomást szerezzen arról, ha elmarad az elvárt teljesítménytől, így az értékelőnek arra kell törekednie, hogy a szükséges negatív visszajelzés ne legyen destruktív.

1.1.3. A KONSTRUKTÍV ÉS A DESTRUKTÍV VISSZAJELZÉS

Rummler és *Branche* (1995; idézi *Baker*, 2010) kutatásukban a hatékony visszajelzésnek öt kritériumát állapította meg. Lényeges, hogy a visszajelzésben adott információk *relevánsak* legyenek, azaz kapcsolódjanak az értékelt személy céljaihoz. A *pontosság* is nélkülözhetetlen, ugyanis a pontatlan információk félrevezethetik az értékelt személyt, aminek következtében megkérdőjeleződhet az egész értékelés. Fontos, hogy a viselkedés után minél hamarabb visszacsatolást kapjon a személy, egyszóval az értékelés minél *idősebb* legyen. Az értékelés *specifikusan* fókuszáljon a munka lépéseire: ne általánosságban minősítse a végzett munkát, hanem térjen ki annak pontos részleteire (például a „Szép munka” nem elég, lényeges az is, hogy a munka mely részei sikerültek jól). Végül elengedhetetlen az *érthetőség*: az értékelést adó a szervezet fő céljai szempontjából látja a szituációt, de az visszajelzés során

ezeket a célokat le kell fordítani az értékelt céljaira. Ha ezek közül bármelyik sérül, a visszajelzés nem hatásos, vagy épp káros befolyást gyakorol a jövőbeli teljesítményre.

Amennyiben a visszajelzés formális keretek között, egy értékelő beszélgetés során történik, fontos az alapos felkészülés, amellyel elkerülhetőek bizonyos hibák. Kiss (1994) a leggyakoribb hibák egyikeként említi azt, amikor a személyt magát értékelik, és nem az adott időszakban elért eredményeit. Ezt a hibát több szerző is kiemeli: Szonda (2012) a visszajelzések csoportosításakor megemlíti, hogy a legdestruktívabb a személyiséget célzó, negatív értékelés. Ilgen és Davis (2000) szerint a konstruktív kritika segíti a személyt abban, hogy az eredményt változtatható oknak tulajdonítsa, azzal, hogy a viselkedésre vonatkozik, nem magára a személyiségre. A visszacsatolás nyolc szabálya (Németh, 1998) között szerepel az értékelés leíró jellege, azaz fontos, hogy nem minősítés a célja. Az erre említett példa a „*mellőzöttnek éreztem magam, mivel a szavamba vágtál*” kifejezés használata, ahelyett, hogy valakit a *figyelmetlen* címkével minősítenénk. Burke, Weitzer és Weir (1978) a visszajelzéseket több faktor mentén vizsgálták, többek közt, hogy mi áll az értékelés fókuszában: a munkához kapcsolódó teljesítmény vagy a munkavállaló személyisége. Kutatásukban azt találták, hogy ez összefüggésben áll a visszajelzés észlelt igazságosságával, a jobb teljesítményre való törekvéssel, valamint a vezetővel és a visszajelzéssel való elégedettséggel. A visszacsatolással való elégedettség fontosságát mutatják Aleassa (2014) által igazolt hipotézisek, miszerint a visszajelzéssel való megelégedettség bejósolja a jövőbeli teljesítményt, pozitívan korrelál a szervezeti elköteleződéssel, a vezetővel való megelégedettséggel, és negatívan korrelál a munkahelyváltási szándékkal.

1.2. AZ IMPLICIT SZEMANTIKA FONTOSSÁGA INTERPERSZONÁLIS TERÜLETEKEN

1.2.1. A NYELVI KATEGÓRIAI MODELL (LINGUISTIC CATEGORY MODEL - LCM)

Amint az említésre került, a teljesítményről adott visszajelzés számos hasznos célt elégíthet ki a szervezeti életben, amennyiben megfelelően zajlik. Nem adekvát alkalmazása azonban negatív hatásokat válthat ki. A szakirodalomban és a gyakorlati életben egy lehetséges probléma az értékelő felkészületlensége, amely az értékelő beszélgetés során elkövetett hibákhoz vezet. Ilyen hibaként említi több szerző is, amikor a teljesítmény-visszajelzés során az értékelést adó személy nem a munkatárs adott időszakban elért eredményeit értékeli, hanem magát a személyt minősíti, tehát a tartós tulajdonságait hozza szóba az aktuális teljesítmény okaként. Ennek elkerülése nagyon fontos, az értékelő személy képzésével ki is küszöbölhető. A továbbiakban arra szeretnék kitérni, hogy a személyi tényezők explicit

említésének elhagyása mellett, a nyelvi kifejezésmódba kódolt implicit üzenet is szerepet játszhat a személyes diszpozíciókra való utalásban.

A nyelvvel nem csupán explicit, de implicit tartalmak is közvetíthetőek (Szabó, Banga, Ferenczhalmi, Fülöp, Szalai és László, 2010), tehát nem csak az számít, hogy *mit*, hanem az is, *hogyan* mondjuk. Előbbi az üzenet propozicionális alkotóeleme, amely a tartalmat közvetíti (szemléltetésül lásd 1. ábra: *A nyelv felbontása*). A propozíció explicit, könnyebben monitorozható, akaratlagosan irányítható. A másik összetevő a tartalom mellett a struktúra, tehát az üzenet megfogalmazásának módja, amely implicit, kevésbé monitorozható és irányítható. Semin (2000) két dimenziót különböztet meg az implicit tartalmak közvetítésére. Az első dimenzió a perspektíva manipulálásával a figyelmet irányítja, ezzel meghatározva az ok-okozati viszonyokat. A második dimenzió a kifejezett esemény tartósságára utal időben és térben. Ez utóbbi a nyelvi kifejezés absztraktságával van összefüggésben. Semin és Fiedler (1988) erre vonatkozóan négy különböző absztraktsági szintet jelöl meg a nyelvi kategóriai modellben, amelyek a konkrétól haladnak az absztrakt felé, miközben tartósságuk növekszik:

1.2.1.1. LEÍRÓ CSELEKVŐ IGÉK (DAV)

Példa: A beszélget B-vel

Ezek az igék csupán semleges cselekvésleírást tartalmaznak, egy olyan konkrét utalást, amely alapján a viselkedés osztályozható. A kijelentés nem vitatható és könnyen ellenőrizhető. A cselekvésnek van legalább egy fizikailag invariáns sajátossága, jól meghatározható kezdete, illetve befejezése. Ilyen igék például: üt, csókol (fizikailag invariáns sajátosság: kéz, száj).

1.2.1.2. ÉRTELMEZŐ CSELEKVŐ IGÉK (IAV)

Példa: A segít B-nek

Ezek már nem csupán egy egyszerű leírást, nem csak az osztályozhatóságot foglalják magukba. Leírják a konkrét viselkedést, de ezen túl a cselekvés általános osztályaira is utalnak. Ezeknek általában már van mélyebb pozitív vagy negatív konnotációja, de nem jelölhető meg egy fizikailag invariáns sajátosságuk. Ilyen igék például: bánt, manipulál.

1.2.1.3. ÁLLAPOTIGÉK (SV)

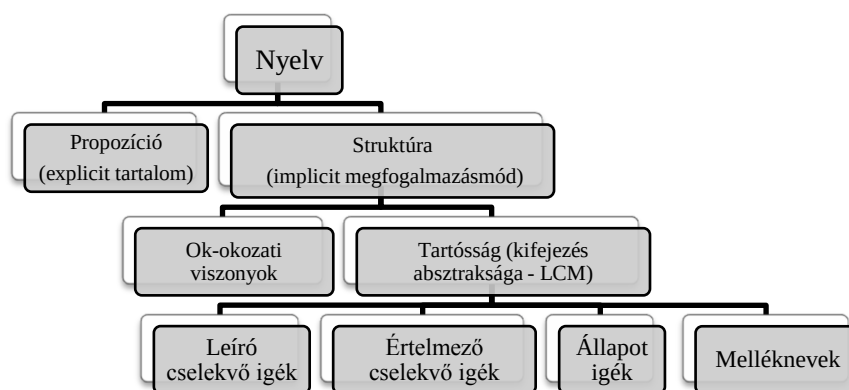
Példa: A kedveli B-t

A személyt írják le egy adott szituációban. Utalnak a személy pszichológiai (mentális vagy érzelmi) állapotára (például: egy másik személlyel (B-vel) kapcsolatban). Tehát ezek már nem egy konkrét cselekvést írnak le, hanem már absztraktabb kijelentések, amiket objektíven nem tudunk ellenőrizni, ugyanis kevésbé megfigyelhetőek. Ezeknek már nincs jól meghatározható kezdet és végpontjuk. Ilyen igék például: tisztel, gyűlöl.

1.2.1.4. MELLÉKNEVEK (ADJ)

Példa: B extrovertált

Az adott személyt írják le. Ezek képviselik a legabsztraktabb szintet, a személyes diszpozíciókra utalnak. Nem ellenőrizhetőek és objektíven nem figyelhetőek meg. Ilyen szavak például: agresszív, kedves.



1. ábra: A nyelv felbontása

A négy kategória tehát konkrét-absztrakt dimenzió mentén szerveződik. A dimenzió a nyelvi szintek kognitív implikációihoz kapcsolódik, ami öt függő változó mentén mérhető (Semin és Fiedler, 1988). Ezek a következők:

1. Az információ mennyisége az alanyra nézve
2. Az információk mennyisége a szituációra nézve
3. Tartósság
4. Ellenőrizhetőség
5. Vitathatóság

A leíró cselekvő igék (DAV) a legkevesebb információt tartalmazzák az alanyra nézve, és a legtöbbet a szituációra nézve, legkevésbé tartósak és vitathatóak, leginkább megfigyelhetőek és ellenőrizhetőek. Ebből az következik, hogy ezek kontextus függő kifejezések, a helyzeti tényezőkre utalnak. A másik végpontról (melléknevek - Adj) azt mondhatjuk el, hogy a legtöbb információt tartalmazzák az alanyra nézve, és a legkevesebbet a szituációra nézve, leginkább tartósak és vitathatóak, legkevésbé megfigyelhetőek és ellenőrizhetőek. Ebből az következik, hogy ezek kontextusfüggetlenek, inkább személyes diszpozíciókra utalnak.

1.2.2. A CSOPORTKÖZI ELFOGULTSÁG

Maass és Salvi (1989) alkották meg a nyelvi csoportközi elfogultság elméletét. Úgy gondolták, hogy a csoportközi elfogultság tetten érhető a nyelv absztraktsági fokában.

Elméletüknek két fő támpontja volt: a csoportközi elfogultságra vonatkozóan *Tajfel és Turner* (1979) társas identitással kapcsolatos elméletére támaszkodtak, a nyelvi kifejezésben való megjelenés kapcsán *Semin és Fiedler* (1988) nyelvi kategóriai modelljére.

A társas identitással összefüggésben *Tajfel és Turner* (1979) három jelenségre alapozva fogalmazták meg hipotéziseiket:

1. Az önértékelés fenntartására, növelésére törekednek az egyének, ezzel alakítva ki egy pozitív énképet.
2. A társas csoportokban való tagság pozitív és negatív konnotációkkal rendelkezik, így a társas identitás a csoport értékelésétől függ.
3. Az értékesnek tartott jellemzők mentén tett társas összehasonlítás vezet az egyén csoportjának értékbeli ítéletéhez (ha az összehasonlítás pozitív kimenetelű a saját csoport szempontjából a külső csoporttal szemben, akkor az magas presztízt eredményez).

Ezek értelmében tehát az egyének egy pozitív szociális identitást igyekeznek létrehozni, amelynek alapja nagyrészt a kedvező összehasonlításokból ered. Ha a szociális identitás elégtelen, az egyének ezen változtatni szeretnének, például azzal, hogy a saját csoportjukat teszik pozitívabbá, és igyekeznek annak különbözőségét kiemelni, a másik, külső csoporttal szemben a felsőbbrendűségét fenntartani. Tehát a cél a saját csoport értékeinek növelése a külső csoporttal szemben. Emiatt a tagoknak eltérő elvárásuk van a saját, illetve a külső csoportot illetően: kíváncsian viselkedést többet várnak a saját csoporttól, nem kíváncsian pedig többet a külső csoporttól, emellett a saját csoport kíváncsian viselkedéséből inkább vonnak le pozitív diszpozícióra utaló következtetéseket, míg külső csoportnál a nem kíváncsianból negatívakat (*Taylor és Jaggi*, 1974; idézi *Maass és Salvi*, 1989). Ha azonban egy nem várt viselkedést tapasztalnak, igyekeznek elsimítani azt. Egyik lehetőség erre, hogy az atipikus tagot disszociálják a csoporttól. A másik, hogy az egyedülálló viselkedést távolítják a tagtól, egy specifikus, szituációfüggő példaként kezelik. Itt kapcsolható be a nyelvi kategóriai modell: az egyének függetlenítik a cselekvő tartós tulajdonságaitól a nemkíváncsian cselekvést, azaz a nem elvárt viselkedést konkrét szinten írják le. Mindebből kiindulva *Maass és Salvi* (1989) azt találták:

- A saját csoport kíváncsian viselkedését, illetve a külső csoport nem kíváncsian viselkedését a cselekvő tartós tulajdonságának igyekeznek feltüntetni, ezért *absztrakt szinten* írják le.
- A saját csoport nem kíváncsian cselekedeteit és a külső csoport kíváncsian cselekedeteit ezzel szemben *konkrét szinten* írják le.

Tehát, ami nem felel meg az általánosan elvárhatónak, azt kivételként kezelve az elemzés szintjén az általánostól a specifikus felé mozdítják. A nem várt viselkedés így a nyelvi kategóriai modell értelmében, azáltal, hogy konkrét szinten megfogalmazott esemény, nem tartós, csupán az adott kontextus függvénye.

1.3. AZ ÉN-HATÉKONYSÁG

Az eddigiekből kiindulva elmondható, hogy az absztrakt szinten megfogalmazott szöveg a tartalom tartósságát sugallja, olyan személyes tulajdonságokra utal, amelyek kevésbé változtathatóak. Emiatt a személyek elsősorban a számukra kedvező eseményeket fogalmazzák meg absztrakt szinten. Ezzel szemben a konkrét szinten íródott szöveg, amely a nyelvi kategóriai modellben a másik végpontot képviseli, a helyzeti tényezőkre mutat impliciten, amelyek kevésbé tartósak. Ezen a szinten a személyek azokat az eseményeket fogalmazzák meg, amelyek számukra kedvezőtlenek.

Az értékelés során adott visszajelzés itt kapcsolható be: mindezek alapján láthatjuk, hogy az értékelői hiba, amely a személy minősítésére vonatkozik, nem csupán expliciten, hanem impliciten, a visszajelzés megfogalmazás módjába rejtve is elkövethető azáltal, hogy a visszajelzést adó absztrakt szinten fogalmaz. A továbbiakban azt mutatom be, hogy a teljesítményről adott visszajelzés a self-komponensek közül az én-hatékonyságra van hatással, végül az eddig ismertetett elméleteket és kutatásokat alapul véve hipotézist állítok fel ezen hatás minőségére vonatkozóan, amennyiben az értékelői hiba megjelenik a teljesítményre adott visszacsatolásban.

1.3.1. AZ ÉN-HATÉKONYSÁG FOGALMA ÉS FORRÁSAI

Az én-hatékonyság az emberek hite a saját képességeikben, arra nézve, hogy egy adott teljesítményt el tudnak érni (*Bandura*, 1993). Pontosabb definiálása érdekében *Bandura* (1993) kiemeli, hogy mely fogalmaktól kell elhatárolni. Először is az én-hatékonyság nem arra vonatkozik, amit a személy szándékol a jövőben megtenni, hanem arra, amit szerinte képes megtenni. Fontos továbbá elkülöníteni az önértékeléstől, ami az én értékességének megbecsülése: ezzel szemben az én-hatékonyság a képességek megítélése. El kell határolni a kontrollhelytől is, ugyanis a magas én-hatékonyság nem egyenlő a belső kontrollhellyel. *Bandura* (1994) egy példát hoz fel: egy tanuló tisztában lehet azzal, hogy iskolai teljesítménye a saját képességeitől függ (ami belső kontrollt jelent), de emellett azt érzi, hogy nincs meg a képessége a jó teljesítményhez (ami alacsony én-hatékonyság érzését jelenti).

Továbbá megemlítendő, hogy az én-hatékonyság az eredményelvárással sem azonos. Míg előbbi csupán arról számol be, hogy képes-e az egyén saját hite szerint egy adott cselekvésre, utóbbi arra utal, hogy az adott cselekvés várhatóan milyen eredményre vezet.

Az én-hatékonyság nem csupán a viselkedésre hat ki közvetlenül (*Bandura, 1994*): meghatározza az egyén céljait, az eredményelvárását, érzelmi hajlamait, a környezet lehetőségeinek észlelését. Az én-hatékonyság szintjének függvényében választanak a személyek célokat és kihívásokat, illetve ennek arányában köteleződnek el ezek mellett. Így az én-hatékonyság befolyással bír arra, mit várnak el, és hogy mennyire tartanak ki akadályok ellenében.

Az én-hatékonyságnak négy fő forrása van, amelyeket *Bandura (1994)* elmélete nyomán ismertettek.

1.3.1.1. TAPASZTALATOK

Ha az egyén sikert él át, az jelentős mértékben növeli, a kudarcélmény csökkenti a személyes én-hatékonyság érzését. Azonban fontos, hogy a sikerélmény ne könnyű feladatokból származzon, ugyanis azt eredményezheti, hogy a személy gyors eredményeket vár el minden szituációban, és a kisebb akadályokkal szembeni kudarc lerombolja az én-hatékonyságérzését. Ahhoz, hogy az én-hatékonyság rugalmas legyen, szükség van az erőfeszítések árán elért pozitív tapasztalatokra. Ilyenformán hasznosak az akadályok: megtanítják, hogy a célok eléréséhez kitartásra van szükség.

1.3.1.2. MODELLEK (BEHELYETTESÍTŐ TAPASZTALATOK)

Az egyénhez hasonló személyek, akik valamilyen erőfeszítés árán sikert érnek el, szintén hatással vannak az én-hatékonyságra. A megfigyelt tevékenységeken keresztül felismerhető, hogy bizonyos képességek, amelyekkel a személy maga is rendelkezik, sikerre vezethetnek. Ez a folyamat növeli az én-hatékonyságérzést. Abban az esetben azonban, ha a modell személy erőfeszítései árán is kudarcot vall, csökken a megfigyelő én-hatékonysága. A modellek hatásának erősségét elsősorban a modell és a megfigyelő közti észlelt hasonlóság határozza meg.

1.3.1.3. SZOCIÁLIS MEGGYŐZÉS (VERBÁLIS MEGERŐSÍTÉS, VISSZAJELZÉS)

Azok a személyek, akikben azt az érzést keltik, hogy képesek adott tevékenységet elvégezni, több erőfeszítést hajlandóak befektetni az elvégzendő feladatba. Míg azok, akiknél az egyéni hiányosságokat hangsúlyozzák, és kétségeket keltenek bennük önmagukkal szemben, kevésbé fognak kitartani céljaik eléréséért, hajlamosabbak lesznek elkerülni a kihívásokat. Azok a személyek, akiket úgy értékelnek verbálisan, hogy nincs meg a feladat elvégzéséhez szükséges képességük, azok feladják az erőfeszítést.

1.3.1.4. TESTI ÉS ÉRZELMI ÁLLAPOT

Az embereket a fiziológiai és érzelmi állapotaik is befolyásolják saját képességeik megítélésben. A stresszt és a feszültséget gyakran a gyenge teljesítmény jeleként értelmezik. A hangulat is meghatározó: pozitív hangulatban az én-hatékonyság növekedésének érzése jellemző, míg rossz kedélyállapotban általában csökken a saját képességekbe vetett hit.

1.3.2. AZ ÉN-HATÉKONYSÁG HATÁSAI

A visszajelzés - mint az én-hatékonyság egy forrása - hatással van az egyén saját képességeinek értékelésére. Az én-hatékonyság kulcsfontosságú szereppel bír az életben és a munkahelyen egyaránt, ugyanis számos olyan tényezőre kihat, melyek befolyásolják a személyek teljesítményét. *Bandura* (1994) négy fő folyamatot mutat be ennek szemléltetésére:

1. A *kognitív folyamatok*, azaz a szándékolt tevékenységek elképzelése és a cselekvési forgatókönyvek kialakítása, befolyásolják a viselkedés kimenetelét, és kapcsolatban állnak a személyek észlelt én-hatékonyságával. Akik magas én-hatékonysággal rendelkeznek, általában a sikerre koncentrálnak, és pozitív végkifejletet konstruálnak meg gondolatban. Ezzel szemben az alacsony én-hatékonysággal rendelkezők kudarcra számítanak, és arra fókuszálnak, hogy milyen akadályok vannak, és azok hogyan állnak a siker útjába. Míg az előbbi segíti, az utóbbi hátráltatja a későbbi teljesítményt. A kognitív folyamatok rendkívül összetettek, számos kétértelmű, bizonytalan információn alapulnak, amelyek elemzése és integrálása megterhelő lehet az egyén számára. Magas én-hatékonyság szükséges ahhoz, hogy az egyén a nyomást gyakorló szituációkban, a kudarcra fenyegető helyzetekben is képes legyen a feladat megoldására fókuszálni és kitartani az elképzelt célja mellett. Szembeállítva ezzel azokat, akik alacsony én-hatékonysággal rendelkeznek: azoknak szétesetté válik az analitikus gondolkodásuk az összetett feladatok megoldásában, csökken a törekvésük és kitartásuk, így gyengébben teljesítenek. Ennek a szervezeti életben is erős relevanciája van, ugyanis a személyek teljesítményéből adódik össze a szervezet teljesítménye.
2. A személyek kognitív úton *motiválják* önmagukat az oktulajdonításon, az eredmény-érték elvárásán és a megismert célokon keresztül. Mindhárom motivátortényező kapcsolatban áll az én-hatékonysággal, és befolyásolja a teljesítményt. Az, hogy a személyek *milyen okot tulajdonítanak* a sikernek, illetve a kudarcnak, kapcsolatba hozható az én-hatékonyság szintjével: a magas én-hatékonysággal bíró személyek a kudarc és a rossz teljesítmény okának a nem megfelelő erőfeszítést jelölik meg, míg az alacsony én-

hatékonysággal bírók a gyenge képességeiket és képtelenségüket okolják az eredménytelenségért. Utóbbi csökkenti az egyének motivációját, ami gyengébb teljesítményhez vezet. Az *eredmény-érték elvárás* a személy azon elvárásait foglalja magába, hogy az adott tevékenység várhatóan milyen kimenetellel jár majd, illetve, hogy ez a kimenetel milyen pozitív értéket hordoz magában az egyén számára. Nem elég tehát a várható eredmény vonzósága: az is szükséges, hogy a személy úgy gondolja, rendelkezik a szükséges képességgel a kivitelezéshez. A magas én-hatékonyságú személy úgy hiszi, rendelkezik a szükséges képességgel, így a pozitív kimenetel növelni fogja motivációját, ami serkenti a teljesítményt. Az egyén számára a *kihívást jelentő célok* is motiváló hatásúak, azáltal, hogy az egyén az önmagával való elégedettségét az alapján határozza meg, hogy az erőfeszítést igénylő, kitűzött célt sikerül-e elérnie. Ezáltal folyamatosan arra törekszik, hogy még több energiát befektetve elérje a kijelölt célt. Az én-hatékonyság ez esetben a célkitűzésen és a befektetett erőfeszítések mennyiségén keresztül hat a motivációra. A magasabb én-hatékonyságúak keresik a kihívást jelentő helyzeteket, míg az alacsony én-hatékonyságúak kerülnek a magasabb szintű célokat.

3. Az *érzelmi folyamatokra* is hat az egyének saját képességeikbe vetett hite. Az észlelt én-hatékonyság meghatározza az átélt stressz mértékét a bonyolult, kihívást jelentő feladatokban. Az én-hatékonyság segít abban, hogy az egyén kontrollt érezzen a szituáció azon tényezői felett, amelyek fenyegetőek számára. Azoknak, akik hisznek abban, hogy eredményesen teljesítenek, nem terelődik el a gondolatuk a feladat megoldásáról a fenyegető hatásokra sem. Az alacsony én-hatékonyság azonban azt eredményezi, hogy az egyén a saját hiányosságain és az akadályokon töpreng, ezáltal magasabb fokú stresszt él át, és nem képes koncentrálni a feladat megoldására. Ez kihatással van a kitartásukra, végül a teljesítményükre is.
4. A *szelekciós folyamatokat* is befolyásolja a személyek észlelt én-hatékonysága: a saját képességekről való elgondolás meghatározza, hogy az egyének milyen tevékenységet választanak maguknak. Jellemző ugyanis, hogy az emberek elkerülik azokat a feladatokat, amelyekben hitük szerint nem lennének képesek helytállni, keresik azonban az olyan kihívást jelentő célokat, amelyekben sikert érhetnek el. Ezen keresztül hat a képességeikbe vetett hit az egyén döntéseire, például a munkával és a karrierrel kapcsolatban. A magas én-hatékonyságúak számára többféle lehetőség áll rendelkezésre a karrierválasztáskor, ugyanis több területen érzik, hogy képesek lennének megfelelni.

1.4. A KUTATÁS HIPOTÉZISE

Összességében a kutatásom tehát egy gyakorlati problémából indul ki: a teljesítmény értékelése során elkövethető hibából, amikor a visszacsatolást nyújtó nem az adott időszakban elért eredményt, hanem a személyt minősíti. Ehhez kapcsolódva mutattam be a nyelvi kategóriai modellt (Semin és Fiedler, 1988), amely rámutat arra, hogy a személyes diszpozíciókra való utalás mint értékelői hiba megjelenhet impliciten is: azaz, a visszajelzés absztrakt szintű megfogalmazásával. Láthattuk Maass és Salvi (1989) kutatásából, hogy a személyek ezen a szinten csak a számukra kedvező, pozitív eseményeket fogalmazzák meg, míg a negatívakat konkrét szintre írják le. Amennyiben tehát az értékelő az információkat absztrakt szinten fogalmazza meg, azzal rejtetten sugallja a közölt információk tartósságát. Mivel az egyén teljesítményére adott visszajelzés az én-hatékonyság egy forrása (Bandura, 1994), így a következő hipotézist állítom fel:

A személyek észlelt én-hatékonyságában az absztrakt szinten megfogalmazott visszajelzés nagyobb mértékű változást okoz, mint a konkrét szinten megfogalmazott.

2. MÓDSZEREK

2.1. ELŐKUTATÁS

A felállított hipotézisem alátámasztására egy olyan kísérleti szituációt dolgoztam ki, amelyben az alanyok megtevesztésére volt szükségem. A kutatási dizájn összetettsége miatt nélkülözhetetlennek éreztem, hogy egy kvalitatív eljárással feltárjam, vajon tényleg sikerül-e minden lényeges tényezőt kontroll alatt tartanom. Összesen három fő problémát vetett fel a kísérlet, amelyekre egy előkutatás után tudtam választ adni.

1. Megkérdőjelezhető a kísérletem hitelessége.

Az alanyok egy teljesítményhelyzet után egy általam manipulált, előre megírt értékelést olvasnak, amely nem az ő valós eredményeiken alapul, annak ellenére, hogy a kísérleti helyzetben ezt állítom. Így fontos volt megvizsgálnom, hogy az értékelés elolvasása közben felmerül-e az egyénekben, hogy azok nem az ő eredményeikre vonatkoznak. Emellett arról számolok be az alanyoknak, hogy a kutatásom központi témája az általános intelligencia, azaz a teljesítménytesztet hiszik a kísérlet kulcsponyjának, pedig valójában az én-hatékonysággal kapcsolatos kérdőív szerepel a középpontban. Azt is lényegesnek tartottam megvizsgálni, felfedik-e a kutatásom valódi célját.

2. Megkérdőjelezhető a kísérlet *hatásossága*.

A visszajelzés elolvasása után ismét felmérésre kerül az alanyok én-hatékonysága. Elő kutatásomban azt is feltártam, hogy az értékelő szöveg befolyásolja-e a személyeket, amikor én-hatékonysággal kapcsolatos válaszaikat adják. Továbbá az ismételt kérdőív felvétel maga után vonja a kérdést, hogy a másodszori kitöltéskor emlékeznek-e a korábbi válaszaikra.

3. Megkérdőjelezhető a kísérlet *etikussága*.

Mivel a hiteles eredmények érdekében elkerülhetetlen a kísérlet során a megtévesztés, ezért azt is fontosnak tartottam megtudni, hogy az alanyok etikusnak ítélik-e összességében a kísérletet. Az én-hatékonyság másodszori felvétele után teljes körű tájékoztatást kapnak a félrevezetésről, és valós visszajelzést is adok az eredményeikről, ezzel támogatva, hogy a részvételért cserébe önismereti tapasztalattal gazdagodhassanak.

Elő kutatásomban az alkalmazni kívánt kísérleti szituációt két személlyel vettem fel, majd a fent említett problémaköröket egy mélyinterjúban feltártam és kielemeztem, ahol módosításra volt szükség, korrigáltam:

1. Az értékelő szövegekben egyaránt vannak pozitív és negatív megjegyzések, hogy maga a visszajelzés valenciája ne befolyásolja az én-hatékonyság változását. Ahhoz, hogy a negatívumokat is elhiggyék az alanyok, szükséges, hogy csak annyi időt szánhassanak a feladatra, ami összességében még nem elegendő a teljesen magabiztos megoldáshoz. *Így a hitelesség növelése érdekében bevezettem az idői korlátot a teljesítményhelyzetbe.* Mivel ez megakadályozza a valós visszajelzést mint önismereti tapasztalatot, így a kísérlet etikussága válik kérdésessé. A probléma megoldására felkínálom minden alanyomnak, hogy idői korlát nélkül megoldhassa a teljesítményteszt egy másik sorozatát, amelyről már valós értékelést küldök neki.
2. Az értékelő szövegek hihetősége érdekében kértem az alanyokat, hogy vizsgálják meg a mondatokat, és jelöljék meg azokat, amelyek szerintük kritikussá teszik a szöveg hatását. Az alanyok válasza alapján *két mondatban volt indokolt korrekció.*
3. Az értékelő szöveg hatása az én-hatékonyságra nézve kérdésessé vált. Az interjúalanyaim az általuk választott szakot (villamosmérnök) jelölték meg annak okaként, hogy nem érezték a visszajelzés hatását. Elmondásuk szerint az ő területükön megszokott és mindennapi az, hogy elsőre nem sikerül valami. Ezt a hallgatók

heterogénebb mintájával igyekszem kiküszöbölni, azaz számos szokról toborzok résztvevőket a kutatásomra.

Összességében elmondható, hogy egyik vizsgálati személyben sem merült fel, hogy más lenne a kutatásom célja, mint amit velük ismertettem. Emellett egyikben sem vetődött fel, hogy nem az ő eredményeikre építve íródott volna az értékelés. Pár ponton bizonytalanodtak el, ezek azonban korrigálásra kerültek. A kétszeri kérdőívfelvétellel kapcsolatban elmondható, hogy az alanyok nem emlékeztek korábbi válaszaikra, és nem is törekedtek arra, hogy ugyanazokat adják. A kutatás etikusságával kapcsolatban arról számoltak be, hogy érdekesnek találták a kutatásomban való részvételt, élvezték, hogy „átverés áldozatai” lettek, illetve hasznosnak találták, hogy kitölthettek egy olyan intelligencia tesztet, amilyen jellegűvel eddig még nem találkoztak, és hogy végül a valós eredményeiket is megtudhatták.

2.2. VIZSGÁLATI SZEMÉLYEK

A vizsgálatomra a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem hallgatói között toboroztam személyeket. A szervezeti életből kiragadott teljesítmény-visszajelzés már az egyetemi évek alatt is releváns téma, hiszen a tanulók az eredményeikről folyamatosan kapnak visszacsatolást. A hallgatók továbbá tájékozottak a munkahelyekre történő jelentkezések menetéről, a munkahelyek világáról, hiszen céljaik között szerepel a diploma megszerzése után a munkaerőpiacon való elhelyezkedés, és erre az egyetem fel is készíti őket (például: állásbörzékkel, kötelező szakmai gyakorlattal). Emellett megjegyezném, hogy a jelenségkör, amelyre a hipotézisem fókuszál, nem csupán a munkahelyeken jelenik meg: az implicit szemantikára való érzékenység és az én-hatékonyság forrásai egyetemesekek. Emiatt úgy gondolom a vizsgálati személyeket nem szükséges munkavállalók közül toborozni.

Annak érdekében, hogy minél több személyt érjek el, egy toborzó diasort állítottam össze, amelyben tájékoztattam a hallgatókat arról, hogy a Tudományos Diákköri Konferenciára szánt dolgozatom megírásához szükségem van olyan személyekre, akik hajlandóak egy vizsgálatban részt venni. A diasoron feltüntettem, hogy a részvétel mivel jár, azaz, hogy egy online kapcsolatfelvétel után, egy személyes találkozó keretén belül, egy teljesítményhelyzetben próbálhatják ki magukat a jelentkezők. A motiváció növelése és a kutatás etikusságának megőrzése érdekében feltüntettem, mit kínálok a részvételért cserébe. Az izgalmas teljesítményszituációban való megmérettetés mellett visszajelzést és önismereti

tapasztalatot ígértem, továbbá egy nyereményjáték keretein belül kisorsolásra kerülő páros mozijegyet ajánlottam fel.

Összesen több mint 60 diák vette fel velem a kapcsolatot, közülük 40 személy vett részt ténylegesen a vizsgálatban. A 40 személy eredményei közül kettő nem került be az elemzés során a mintába, ugyanis a megtevesztés feloldása után feltett, a kísérleti szituáció hitelességére vonatkozó, ellenőrző kérdésem során kiderült, hogy esetükben nem volt sikeres a megtevesztés. Így összesen 38 hallgató eredményét használtam fel a kutatásban.

A 38 fős mintában a nemi arányok megoszlása: 17 nő (43,6%) és 21 férfi (56,4%). Az átlagéletkor 21,9 év; a szórás 2,3 év (szemléltetésül lásd 1. táblázat: *Életkori adatok a vizsgálat mintában*).

A 39 fős mintát két csoportra bontottam. Az egyik csoport az absztrakt szinten megfogalmazott, a másik csoport a konkrét szinten megfogalmazott visszajelző szöveget olvasta a kísérleti helyzetben. Az absztrakt csoportba összesen 19 személy került, közülük 9 nő (47,4%) és 10 férfi (52,6%) volt; a konkrét csoportba 19 fő, 8 nő (42,1%) és 11 férfi (57,9%) került. Az absztrakt csoportban az életkor átlaga 21,4 év; szórása 2,4 év. A konkrét csoportban ugyanezen mutatók: 22,4 év és 2,3 év.

	Absztrakt csoport	Konkrét csoport	Teljes minta
Életkori átlag	21,4	22,4	21,9
Életkori szórás	2,4	2,3	2,3

1. táblázat: *Életkori adatok a vizsgált mintában*

2.3. ESZKÖZÖK

2.3.1. ÉN-HATÉKONYSÁG KÉRDŐÍV

Az én-hatékonyságot a General Self-Efficacy Scale (Schwarzer és Jerusalem, 1995) segítségével mértem fel két alkalommal: a visszajelzés elolvasása előtt és után. A skála tíz kijelentést tartalmaz, mindegyik a képességekbe vetett hitet célozza, fordított tételt nem tartalmaz. Ezen állításokról kell a személyeknek eldöntenie, hogy milyen mértékben értenek velük egyet. Négy választási lehetőség közül kellett megjelölni azt, amelyiket a személyek magukra vonatkoztatva leginkább igaznak találják: „Egyáltalán nem értek egyet”; „Nem értek egyet”; „Egyetértek”; „Teljesen egyetértek”. A skálát Kopp, Schwarzer és Jerusalem (1995) adaptálták Magyarországon (Cronbach alfa mutatója 0,82).

2.3.2. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ SZÖVEGEK

Kutatásom tárgya a destruktív teljesítmény-visszajelzés hatása az én-hatékonyságra. A hipotézisemnek megfelelően olyan értékelő szövegeket írtam, amikben elkövethettem az általam vizsgálni kívánt hibát. Ebből kiindulva két típusú visszacsatolás került megírásra: az egyikben a vizsgált hiba megjelenik, a másikban nem. Az értékelő szöveget a személyek egy képességteszt elvégzése után, az eredményeikre vonatkozó kiértékelésként kapták meg, teljesen random módon.

A teljesítményt értékelő szövegeket több lényeges szempontot szem előtt tartva szerkesztettem:

- Egyrészt a hipotézisben megfogalmazottak miatt az értékelő szövegek a megfogalmazásában kellett, hogy különbözzenek. Az egyik típusú visszajelzés absztrakt, a másik konkrét szinten íródott.
- Másrészt minden tartalmi szempontot kiegyenlítettem a szövegekben. A két szöveg mindegyike az általános intelligenciáról szól, ugyanazon tartalmi elemeket érintve (például: az elején megfigyelt rugalmas haladás, majd az idői korlátok miatt felbukkanó pontatlanság, amelyet a teszt sor nehezedő szerkesztettsége és a kitöltési idő múlása hihetővé tesz).
- Harmadrészt annak érdekében, hogy a pozitív, illetve a negatív értékelő megnyilvánulások ne befolyásolják az én-hatékonyságot, ezek számát a szövegben kiegyenlítettem (tehát egyenlő mértékben kaptak pozitív, illetve negatív visszajelzést a teljesítményükről).

Eltérés tehát csak abban volt, hogy mennyire absztraktnak fogalmazódott meg az értékelés. A szöveg absztraktsági fokának megalkotásában Coenen, Hedeboom és Semin (2006) által írt útmutató volt segítségemre. A szövegeket Fülöp Éva, narratív pszichológiával foglalkozó egyetemi adjunktus ellenőrizte. A szemléltetés és az elképzelhetőség érdekében bemutatok egy megnyilvánulást mind a két formájában:

- **Absztrakt megfogalmazású értékelő szöveg**
„Hibái alapján elmondható, hogy ítélőképessége lassú, az idői korlátok miatt gyakran pontatlan.”
- **Konkrét megfogalmazású értékelő szöveg**
„Hibái alapján azt mondhatom, hogy több időt vett igénybe annak kiválasztása, mit karikázzon be, az idői korlátok miatt gyakran nem azt jelölte, amit kellett volna”

2.4. ELJÁRÁS

A hipotézisem igazolásához egy olyan kísérleti szituációt dolgoztam ki, amelyben a személyeket megtévesztem: egy teljesítményhelyzet után nem a tényleges eredményeikre támaszkodva adtam visszajelzést, hanem az általam előre megírt, a megfogalmazás mód mentén manipulált szövegeket osztottam ki számukra teljesen véletlenszerűen. Az én-hatékonyságukat az értékelés előtt és után is felmértem.

A vizsgálati személyekkel először levélben vettem fel a kapcsolatot. Ebben a levélben megköszöntem az érdeklődésüket a kutatásom felé, és pontos tájékoztatást adtam arról, hogy milyen teendők lesznek. Először online ki kellett tölteniük az én-hatékonyság kérdőívet, majd fel kellett jelentkezniük egy személyes találkozó időpontjára. Kihangsúlyoztam, hogy a személyes találkozásunk előtt legalább egy nappal töltsék ki ezt a kérdőívet, ellenkező esetben nem vehetnek részt a kutatásban. Erről a személyes megjelenés előtt két nappal emlékeztető levelet is küldtem. Természetesen mindenkinél ellenőriztem a találkozás előtti napon, hogy valóban megtette-e a kitöltést.

Az anonimitás megőrzése érdekében, mindenkinek kiküldtem a levélben egy kódot, amelyet később minden tesztlapon fel kellett tüntetni, valamint ezzel a kóddal tudtak online feliratkozni a kutatási időpontra. Ezzel azt is igyekeztem kontrollálni, hogy a személyek ne tudják, kik és milyen időpontokra jönnek a vizsgálatra. Ha esetleg ilyen jellegű információ birtokába jutnak a jelentkezési táblázatból, megkereshetik azokat, akik már részt vettek a kutatásban, és érdeklődhetnek arról, hogyan zajlott le a vizsgálat. A megtévesztés sikeressége miatt azonban fontos volt, hogy ne számoljanak be egymásnak a tapasztalataikról addig, amíg a kísérletek folynak. Természetesen mindenkit megkértem személyesen a kísérleti szituáció lezárása után, hogy a későbbi eredmények használhatósága érdekében ne adjon át információt a megtévesztésről és a valódi célomról.

A személyes találkozást bemutatkozással és egy rövid tájékoztatással kezdtem, amiben a kutatásomnak nem a valós célját vázoltam, hanem hamis információkat adtam. Ez a következőképp hangzott:

„Még egyszer köszönöm, hogy jelentkezted a kutatásomra! A TDK dolgozatomat szervezetszichológia témában írom. Az általános intelligenciát mérő tesztek munkahelyi használatáról szól. Egy olyan nem verbális tesztsor hasznosságára és előnyeire szeretném felhívni a figyelmet, amely feltételezésem szerint független az iskolázottságtól, ezért mindenki egyenlő eséllyel oldhatja meg. Ezért van szükségem arra, hogy minél több egyetemi

hallgatóval, illetve szakmunkás személlyel vegyem fel ezt az általános intelligenciát mérő tesztet. A két csoport eredményeit fogom majd összevetni a dolgozatomban.

Azért szerettem volna, ha személyesen találkozunk - annak ellenére, hogy online, laptopon fogjuk kitölteni a tesztet -, mert van idői korlát a megoldásra, amelyet az otthoni kitöltés esetén nem tudok ellenőrizni. Mivel majd számítógépen adod meg a válaszaidat, azonnal megtudjuk az eredményeidet. Sőt, az alapján, hogy melyik feladatokat oldottad meg jól, és melyiket mennyi idő alatt, besorollak egy kategóriába, amihez tartozik egy szöveges kiértékelés is. Ezt a teszt után rögtön ki is nyomtatom Neked, így el tudod olvasni. Azért tartom ezt fontosnak, mert ígértem nektek visszajelzést és önismereti tapasztalatot. Emellett annak érdekében, hogy valóban kipróbálhassátok, hogyan zajlik a munka világában egy ilyen teszt használata, írtam egy bevezető instrukciót, ami egy valóságban is előforduló helyzetet vázol. Elsőként ennek elolvasására és elképzelésére kérek. Azért, hogy az itteni teljesítménytesztnek legyen súlya, kérek, képzelj el ezt a szituációt, és ennek fényében oldd meg a tesztet.”

Ezután átnyújtottam a személyeknek a bevezető instrukciót (lásd: *Mellékletek* c. részben), amelyben röviden leírtam a teljesítményértékelés szükségességének okát, feladatát a mai szervezeti életben: a jelentkezők és a betölthető pozíciók aránytalansága miatt kialakuló versenyben a legalkalmasabb embereket keresik az egyes munkakörökre, illetve, csak a legkiválóbbakat részesítik jutalomban. Ennek elbírálása összetett feladat, több szempontból szokták körüljárni. Tájékoztattam őket arról, hogy az általános intelligencia tesztek széles körben használtak erre a feladatra, és hogy a következőkben nekik is egy ilyen tesztet kell kitölteniük megadott időre. Ezután egy hipotetikus helyzet elképzelésére kértem a vizsgálati személyeket: munkahelyükön egy embert szeretnének előléptetni, így a vezetőség egy többlépcsős próba elé állítja az alkalmazottakat, hogy eldöntsék, ki érdemli meg leginkább az előléptetést. Az első fordulón egy intelligenciatesztet kell megoldaniuk, amelyre szabványidő szerint négy perc áll rendelkezésükre.

Az intelligenciatesztet számítógépen, online kellett megoldaniuk. A teszthez tartozó pontos instrukciót elmondtam nekik, majd adtam lehetőséget arra, hogy begyakorolják a teszt használatát. Jeleztem feléjük, hogy megadott idő áll csak a rendelkezésükre. Biztosítottam ezután a kérdés lehetőségét arra az esetre, ha valaki nem értette volna meg a feladatot, illetve adtam időt a monitor és a szék kényelmes beállítására is. Ezután kértem, hogy jelezzék, ha kezdhetünk, akkor fogom elindítani az órát. A kitöltés alatt a félidőt jeleztem nekik, majd az idő lejártá után, a kódszámukkal együtt elküldtük az eredményeiket egy előzetesen beállított e-mailcímre. Ezt követően pár perc türelmet kértem tőlük, amíg megnézem az

eredményeiket, besorolom őket az eredményeiknek megfelelő kategóriába, majd kinyomtatom a hozzájuk rendelt szöveges értékelést. Ekkor kisiettem a szobából, amelyben a kísérlet zajlott, várakoztam pár percet, majd az előre kinyomtatott értékeléssel tértem vissza. Arra kértem őket, hogy olvassák át alaposan, és mielőtt távoznának, egy rövid kérdőívet még töltsenek ki. Amikor átadtam a kérdéseket, megemlítettem nekik, hogy a kérdőív ismerős lehet, ugyanis ennek az online kitöltésére kértem előzetesen a résztvevőket. Mivel azonban a legtöbben nem töltötték ki, illetve hiányosan adták meg a válaszaikat, így a személyes kitöltés mellett döntöttem.

Mivel a vizsgálatom céljához nem fedhettem fel a teljes valóságot a személyek számára, így az én-hatékonyság kérdőív másodszori kitöltése után egy mindent átfogó tájékoztatást adtam nekik a kutatásom valódi céljáról, illetve arról, hogy ehhez bizonyos pontokon szándékosan megtévesztettem őket. Elmondtam, hogy a teljesítményértékelés során elkövethető hibák én-hatékonyságra gyakorolt hatását vizsgálom, így előre kreált szövegeket olvashattak, amelyek nem a valódi teljesítményüket tükrözik, azoktól teljes mértékben függetlenek. Sokaknak kudarc élmény lehetett, hogy nem értek a feladatok végére, ezért felvilágosítottam őket arról is, hogy a valóságban jóval több időt szánhatnának a megoldásra. A jelen kutatásban azonban a szövegekben ki kellett egyenlítenem a pozitív és a negatív visszajelzéseket, így szerettem volna, ha az idő hiánya miatt nem tudják teljesen magabiztosan megoldani a feladatsort (más esetben kevésbé lettek volna hihetőek a negatív visszajelzések). Biztosítottam számukra további kérdések feltételét, ha esetleg valami nem lenne érthető számukra, vagy ha érdeklődnének a további részletek felől. Tájékoztattam őket arról, hogy a toborzáskor ígért jutalmak a részvételért cserébe, mikor kerülnek kiosztásra.

Utolsóként feltettem két ellenőrző kérdést arra nézve, hogy mennyire volt sikeres a megtévesztés:

1. *Egy tízes skálán mennyire találtad hitelesnek a kísérleti helyzetet?*
2. *Egy tízes skálán mennyire találtad hihetőnek a visszajelzést?*

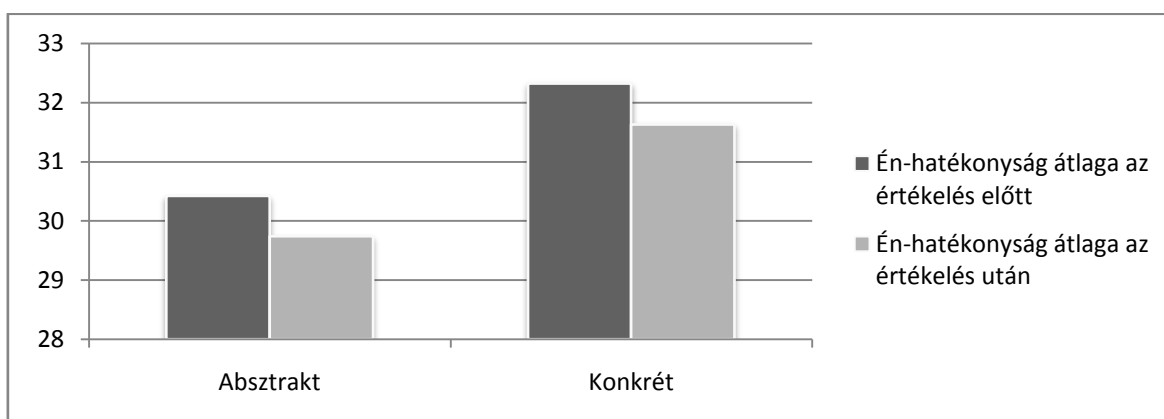
Azoknak a személyeknek, akik egyáltalán nem találták hitelesnek a szituációt, vagy rájöttek, hogy nem a saját eredményeikre támaszkodik a visszajelző szöveg, nem használtam fel az én-hatékonyság kérdőívekre adott válaszaikat. A kísérletek alatt összesen két ilyen vizsgálati személy volt.

2.5. EREDMÉNYEK

Az adatsorok rendezését és elemzését az SPSS statisztikai program 19.0-ás verziójával végeztem.

A General Self-Efficacy Scale (Schwarzer és Jerusalem, 1995) eredményeit egy faktor mentén értelmeztem, így aszerint értékeltem ki a személyek én-hatékonyságát. A tíz tételre adott válaszok értékeit összeadtam - az értékelés elolvasása előtt és a visszajelzés adása után tett mérés esetében is -, így kaptam meg a személyek általános én-hatékonyságát mindkét időpontban. Minden személyhez tehát két érték tartozott: egy, az értékelő szöveg elolvasása előtről, egy az elolvasás utánról. Ezekből hoztam létre egy harmadik változót: kivontam az első értéket a másodikból, így megkaptam, mennyit változott az egyes személyek én-hatékonyság érzése (negatív előjel esetén csökkent, pozitív előjel esetén nőtt). A különbségre elvégeztem a normalitás vizsgálatot, amely eredményeként megtudtam, hogy ez a változó normál eloszlást követ.

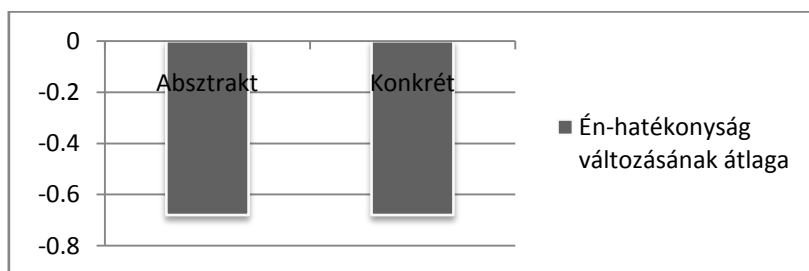
Ezután kiszámoltam az én-hatékonyságok átlagait a megfogalmazás manipulálásnak eseteiben. Az absztrakt szöveget olvasók csoportjába tartozók én-hatékonyságának átlaga a szöveges értékelő elolvasása előtt 30,42 lett, utána 29,74. A konkrét megfogalmazású szövegek esetében ez a következőképp alakult: előtte 32,32, utána 31,63 (lásd: 2. ábra: Az én-hatékonyság átlagok az absztrakt és a konkrét megfogalmazású visszajelzés elolvasása előtt és után).



2. ábra: Az én-hatékonyság átlagok az absztrakt és a konkrét megfogalmazású visszajelzés elolvasása előtt és után

Ezután megnéztem, hogy a két csoportban hogyan alakul az én-hatékonyság változásának mértéke. Az absztrakt csoportban átlagosan -0,68; a konkrét csoportban szintén -0,68 (3. ábra: Az én-hatékonyság változásának átlaga az absztrakt és a konkrét csoportban). Az én-

hatékonyság változását az egyes csoportokban ezután független mintás t-próbával hasonlítottam össze (bár látszik, hogy nincs különbség).



3. ábra: Az én-hatékonyság változásának átlaga az absztrakt és a konkrét csoportban

Az absztrakt és konkrét megfogalmazású szöveget olvasó csoportok között a független mintás t-próba eredményei szerint nincs különbség az én-hatékonyság változása tekintetében ($t=0,000$; $f=36$; $p=1,000$ - nem szignifikáns; 3. táblázat: A statisztikai próbák eredményei).

A csoportok közötti különbségeket feltáró próba nem talált eltérést az én-hatékonyságok változásaiban. Azonban a továbbiakban azt is megvizsgáltam az egyes csoportokon belül, hogy szignifikánsan csökkent-e az én-hatékonyság a szövegek hatására. Mivel a páros t-próba megmutatja, hogy valamely kettő párosított változó eltér-e egymástól, ezért ezt futtattam le az értékelő szöveg előtti én-hatékonyságra, illetve az értékelő szöveg utáni én-hatékonyságra vonatkozóan. Szignifikáns eredményt egyik szöveg esetében sem találtam:

- Absztrakt megfogalmazású szöveget olvasók esetében a próba eredménye: $t=1,077$; $df=18$; $p=0,296$ (nem szignifikáns; 4. táblázat: A statisztikai próbák eredményei)
- Konkrét megfogalmazású szöveget olvasók esetében a próba eredménye: $t=1,164$; $df=18$; $p=0,259$ (nem szignifikáns; 5. táblázat: A statisztikai próbák eredményei)

	t	df	p	
Független mintás t- próba: különbség az én-hatékonyság változásában – absztrakt és konkrét	0,000	36	1,000	Nem szignifikáns
Páros t-próba: különbség a két felvétel között - absztrakt	1,077	18	0,269	Nem szignifikáns
Páros t-próba: különbség a két felvétel között - konkrét	1,164	18	0,259	Nem szignifikáns

2. táblázat: A statisztikai próbák eredményei

3. DISZKUSSZIÓ

Jelen kutatásom célja tehát az volt, hogy feltárjam a teljesítmény-visszacsatolás során az értékelő által elkövethető hiba én-hatékonyságra gyakorolt negatív hatását, ezzel felhívva a figyelmet arra, hogy fontos az értékelő személyek képzése és felkészítése. Emellett az implicit szemantika - mint új szempont - beemelése a teljesítményértékelésbe segíthet megkeresni a megoldást az értékelők és a vezetők gyakori problémájára és kérdésére, miszerint hogyan adjanak negatív visszajelzést az alkalmazottaknak.

A visszajelzés adásakor az értékelő nem fektethet nagy hangsúlyt a személyes diszpozíciókra, vagyis nem szabad magát a személyt értékelni. Úgy gondolom ezt nem elég csupán explicit módon kerülni, ugyanis az implicit szemantika, azaz, hogy hogyan fogalmazzuk meg az értékelést, hatással lehet a személyre. *Semin és Fiedler (1988)* által megalkotott nyelvi kategóriai modell a megfogalmazás absztraktsági szintjeit különíti el. Ezek az absztraktsági szintek megjelennek a nyelvi csoportközi elfogultság terén is (*Maass és Salvi, 1989*). *Semin és Fiedler (1988)* elméletéből megtudjuk, hogy az absztraktan megfogalmazott szövegek inkább utalnak tartós, személyes diszpozíciókra, mint a kontextustól függő konkrét szinten íródott szövegek. A személyek erre való érzékenységét mutatja, hogy csoportközi konfliktusokban a csoporttagok az absztraktsági szintek segítségével távolítják maguktól, illetve a másik csoporttól az elvárásoknak nem megfelelő viselkedéseket (*Maass és Salvi, 1989*). Ezek alapján azt feltételeztem, hogy az absztrakt szinten megalkotott szövegek az én-hatékonyság csökkenését eredményezik majd, ugyanis a visszajelzés az én-hatékonyság egy fontos forrása (*Bandura, 1994*). Mindez a konkrét elemekkel manipulált értékelésről nem mondható el.

A hipotézisem, miszerint a visszajelzés absztrakt szinten történő megfogalmazása - ezáltal az implicit szemantikába rejtett személyes diszpozíciókra való utalás - nagyobb mértékű én-hatékonyság csökkenést eredményez: nem igazolódott. Nem találtam szignifikáns különbséget az én-hatékonyság változásában a konkrét és az absztrakt értékelést olvasó személyek csoportja között, illetve nem volt szignifikáns az én-hatékonyság változásának mértéke egyik csoporton belül sem.

Mielőtt azonban magát az elméleti feltételezést teljes egészében elvetnénk, úgy gondolom, a kutatásomban alkalmazott módszertant kell felülvizsgálni. Négy fő tényezőt hagytam figyelmen kívül a kísérleti helyzet felépítésekor. Ezek a kísérletek lebonyolítása közben, illetve az utolsó kérdőív kitöltése után, az alanyokkal folytatott kötetlen beszélgetések alkalmával körvonalazódtak bennem. Az alábbiakban részletesen ismertetem őket, illetve

ezekre alapozva javaslatot teszek a jövőben egy kiforrottabb vizsgálati szituáció megtervezésére. Ezen pontok a következők:

1. Az én-hatékonyságnak egy másik jelentős forrását, a személyes tapasztalatot, és ennek hatását nem sikerült kontrollálni a kísérleti helyzetben.
2. A kísérleti folyamat során alkalmazott teljesítményhelyzet igazságtalanság érzését kelthette a személyekben, amely megakadályozta a visszajelzés elfogadását.
3. Az én-hatékonyság felmérésére alkalmazott kérdőív kevésbé érzékeny a terület specifikus képességek észlelésére, ezek változására.
4. A személyek észlelését - azaz, hogy a negatív és a pozitív visszajelzéseket milyen mértékben veszik figyelembe - az önértékelésük szintje és a represszív-szenzitív beállítódás meghatározza, ez a tényező azonban nem került felmérésre.

3.1. A TAPASZTALAT MINT AZ ÉN-HATÉKONYSÁG FORRÁSA

Az én-hatékonyság egyik forrása az egyén teljesítményére adott visszajelzés mellett a személyes tapasztalat (*Bandura, 1994*). *Bandura (1994)* elmélete szerint a sikerélmény növeli, a kudarc érzése csökkenti a személyek képességekbe vetett hitét.

A társas összehasonlítás elméletében *Festinger (1954)* feltételezett egy belső késztetést az emberekben, ami arra irányul, hogy véleményüket és képességeiket értékelni tudják. A képességet elsősorban egy teljesítményhelyzetben nyújtott eredmény fejezheti ki. Bizonyos helyzetekben nincs jól meghatározva az értékelés kritériuma, nem tesztelhető objektíven a teljesítmény (például: versírásra való képesség). Ebben az esetben a képességet – ugyanúgy mint a véleményt – mások értékelése alapján ítélik meg (mit gondolnak mások, mennyire írok jó verseket). Más helyzetekben elérhető egy objektív értékelő rendszer (például: a futás gyorsasága esetén az idő mérése). Ilyenkor mások képességeit figyelembe véve, a társas összehasonlítás útján vizsgálják meg önmagukat: a saját teljesítmény és a másik fél teljesítménye közti különbség a döntő, nem mások véleménye. A jelen kísérleti szituációban a személyek nem rendelkeztek információval arról, hogy mások milyen eredménnyel teljesítenek a teszten adott idő alatt, illetve nem volt elérhető számukra egy objektív mérce, statisztika vagy átlag. Ezzel igyekeztem kevésbé megragadhatóvá tenni magát a tesztmegoldás közbeni tapasztalatot, remélve, hogy ezáltal a teljesítményük véleményezése lesz mérvado számukra. Ennek ellenére azonban minden személy egy konkrét igényszinttel érkezett arra nézve, hogy hány feladatot lesz képes megoldani. Az idői korlát miatt azonban nem kizárható, hogy nem jutottak el a saját igényszintjüknek megfelelő feladatig. Ez

kudarcélményt idézhetett elő bennük, ami a visszajelzés megfogalmazásától függetlenül hatással lehetett az én-hatékonyságérzésükre.

3.2. A KÍSÉRLETI SZITUÁCIÓ ÉSZLELT IGAZSÁGOSSÁGA

Gilliland (1993) a kiválasztási folyamat igazságosságáról szóló összefoglaló cikkében a korábbi szakirodalmak alapján egy mindenre kiterjedő modellt állított fel, amelyben kitér az igazságossági ítéletek összetevőire; ez alapján a kiválasztási folyamat igazságosságának szabályait sorolja fel; végezetül a jelentkezők által észlelt igazságosság hatásait részletezi.

A kiválasztási folyamat egyértelműen hatást gyakorol a személyek önértékelésére és én-hatékonyságára (*Morse és Gergen, 1970*). Azonban a hatást befolyásolja az, hogy az eredmény a feladat jellegétől vagy a személy képességeitől függött-e (*McFarland és Ross, 1982, idézi Gilliland, 1993*). Amennyiben a személy képességeihez kapcsolható az eredmény, a siker növeli, a kudarc csökkenti az önértékelést és az én-hatékonyságot. Azonban ha a teszt jellegének tulajdonítják a jelentkezők a végső teljesítményüket, a visszajelzés nincs hatással az én-összetevőkre. Az, hogy a személyek belső vagy külső okoknak ítélik-e a teljesítményüket, a folyamat igazságosságától függ. Amennyiben a személyek a folyamatot igazságosnak érzik, hajlamosabbak belső tényezőkben (például a saját képességeikben) keresni a végeredményük okait, így azok hatással lesznek az önértékelésükre és az én-hatékonyságukra. Ellenben, ha igazságtalannak tartják a kiválasztási procedúrát, külső okokat tulajdonítanak az elért teljesítményüknek, ami nem lesz befolyással rájuk.

Gilliland (1993) igazságosságra vonatkozó szabályai közül példaként néhányat ismertetek. A személyek számára fontos, hogy a kiválasztásban alkalmazott *eszközöket konzisztensen alkalmazzák* minden jelentkező esetében, és az eszköz használata időben is konstans legyen. Emiatt a kísérlet során kihangsúlyoztam a résztvevőknek, hogy az általam alkalmazott intelligenciát mérő feladat már régóta használt a kiválasztásban, hosszú távú hagyományának köszönhetően kiforrt módszer: mindenkinek ugyanazon ábrákat kell megoldania a megadott idő alatt. Egy másik fontos szabály a jelöltek *megfelelő informálása*. Mivel a személyek egy számukra még ismeretlen helyzetbe kerülnek, ezért fontos, hogy mindenről részletes tájékoztatást kapjanak: mi fog történni, mit kell majd tenniük. Amennyiben nem értik a feladat követelményeit, nem fogják elfogadni a visszajelzést: a rossz teljesítményt a tisztázatlan elvárásokra vezetik vissza. Emiatt fontosnak tartottam, hogy mindenkit részletesen, lépésről-lépésre tájékoztassak a kísérleti szituáció menetéről. Ebben egy előre kinyomtatott instrukciós papír volt segítségemre.

Végül a *teljesítésre való lehetőséget* említeném meg, ezen a ponton ugyanis támadhatóvá vált a kísérleti szituáció igazságossága a személyek számára. Amennyiben a személyek úgy érzik, volt alkalmuk nyíltan megmutatni képességeiket, igazságosnak ítélik a folyamatot, ellenkező esetben nem. A jelen kísérleti szituációban az idői korlát miatt a személyek azt érezhették, nem kaptak lehetőséget arra, hogy megmutassák, mire képesek. Ha emiatt igazságtalanságérzés alakult ki bennük, akkor nem a saját képességeiket okolták az eredményükért, hanem a teszhelyzetet hibáztatták. Ez csökkenthette a visszajelzés hatását az én-hatékonyságra.

3.3. GENERAL SELF-EFFICACY SCALE ÉS A TERÜLET SPECIFIKUS ÉN-HATÉKONYSÁG

Jelen kutatásban a személyek képességekbe vetett hite mint általános én-hatékonyság került felmérésre a General Self-Efficacy Scale segítségével (Schwarzer és Jerusalem, 1995). Emellé megemlítendő, hogy Bandura (2006) szerint az én-hatékonyság *terület specifikus*: a különböző működési területeken a személyek eltérően értékelhetik saját képességeiket. A terület specifikus én-hatékonyság skálák egy adott tevékenységi kört emelnek ki, és ennek pontos megismerésével, fogalmi elemzésével ragadnak meg különböző én-hatékonyság aspektusokat. Megalkotásuk összetett folyamat, azonban realisabb képet nyújtanak a személyek hiedelmeiről adott tevékenységre való képességeikkel kapcsolatban.

Bandura (2006) több fontos szempontot emel ki egy terület specifikus én-hatékonyság skála megszerkesztésekor. Első lépésként csak egy adott tevékenységi területre szabad fókuszálni. Ezt a területet több oldalról megközelítve, alapos kvalitatív kutatásokkal fel kell mérni, és ki kell jelölni azokat a hiedelmeket, amelyek szerepet játszanak ebben a tevékenységi körben. Olyan tényezőket kell keresni, amelyek meghatározzák a személyek számára a választott területen való teljesítés szintjét: a kihívást jelentő részfeladatok nehézségi foka mentén kell vizsgálni az én-hatékonyságot, ezzel feltárható, melyik szinten gondolják még úgy az egyének, hogy képesek teljesíteni. A kihívások formáját előzetes vizsgálatokban kell felderíteni: azokat a tényezőket kell körvonalazni, amik akadályként lépnek fel az adott tevékenység rendszeres végzésében. A skálában ezek szerepelnek majd itemekként: ezeket kell értékelniük aszerint, hogy mennyire biztosak abban, hogy képesek az adott tevékenységet elvégezni. Bandura (2006) több példát hoz cikkében ennek szemléltetésére. A vezetési én-hatékonyság mérésekor, például olyan itemek szerepelnek, mint a „*Vezetni lakóövezetben*”, „*Vezetni főúton*”, „*Vezetni szűk, hegyi utakon*”. Érezhető a példaként felhozott tételek közötti

eltérés a nehézségi fokozat tekintetében. Egy százfokú, tízesével beosztott skálázás segítségével kell megadniuk válaszként, hogy mennyire biztosak a tekintetben, hogy képesek véghezvinni a kijelentésekben megjelölt tevékenységet. A 0% azt jelzi, hogy semmiképpen sem képesek, az 50% azt, hogy mérsékelten biztosak abban, hogy képesek, a 100% jelentése pedig, hogy teljesen biztosak abban, hogy képesek az adott tevékenység elvégzésére. *Bandura* (2006) azért alkalmaz ilyen sok választási lehetőséget, mert szerinte a kevés fokú skálák kevésbé érzékenyek.

Az általam választott kérdőív nem egy adott területre vonatkozó én-hatékonyságot mért fel, hanem a személyek általános én-hatékonyságát, aminek megítélésekor számos területen szerzett tapasztalat is szerepet játszhat. A hipotézisem a munkahelyi én-hatékonyságot célozza meg, ezen belül a személyek egy teljesítményhelyzet megoldásának képességébe vetett hitét. Ennek felmérésére olyan specifikus skála kellene, amely azt a hitét célozza meg a személyeknek, hogy egy munkahelyi szituációban, egy felülről érkező teljesítményelvárást képesek véghezvinni. Emellett kiemelném, hogy az általam választott skála csupán négyfokú volt. Elképzelhető, hogy a kisszámú választási lehetőség miatt nem jelent meg jelentős mértékű változás az én-hatékonyságban. Megjegyezném ezen a ponton, hogy a kísérletek után folytatott kötetlen beszélgetésekben több alany is említette, hogy számára nehézséget okozott a döntés a két „véglet” között (jellemző-e rá, vagy sem az adott tétel), sokan hiányoltak még legalább egy, középértékű fokozatot.

3.4. AZ ÖNÉRTÉKELÉS SZINTJE ÉS A REPRESSZÍV-SZENZITÍV SZEMÉLYISÉGVONÁS

Jelen kutatásban a személyek olyan teljesítményértékelő szöveget olvastak az általános intelligenciát mérő feladathelyzet megoldása után, amelyben egyaránt szerepelnek pozitív és negatív visszajelzések. Erre azért volt szükségem, hogy a szövegek valenciája ne befolyásolja az én-hatékonyságot. A személyek azonban különböznek a tekintetben, hogy a pozitív vagy a negatív visszajelzésekre fókuszálnak-e jobban, illetve, hogy egyik vagy másik típusú visszajelzést figyelmen kívül hagyják-e. Ezek olyan én-védő mechanizmusokként szolgálhatnak, amelyek hatástalanná teszik az értékelést.

Baumeister és munkatársai (*Baumeister, Tice és Hutton, 1989*) elmélete szerint a magas önértékeléssel rendelkezők hajlamosak önmagukat én-kiemelően mutatni. Ennek érdekében inkább a jó eredményekre összpontosítanak, és igyekeznek felhívni a figyelmet önmagukra. Ezzel szemben az alacsony önértékelés én-védő én-megjelenítéssel társul. A szelf megvédelmezése érdekében az alacsony önértékelésűek inkább a rossz eredmények

elkerülésére fókuszálnak, illetve kevésbé igyekeznek a figyelemfelhívásra. Ennek értelmében a nyílt, interperszonális viselkedés és az intrapszichés önértékelés közt fontos szerepet játszanak az én-megjelenítési motivációk, amik az önértékelés szintjeivel vannak összefüggésben. A szociális megfelelés vágya jelen kutatásban is előhívhatta az én-megjelenítési motivációkat. Így a magas önértékelésűek igyekeztek magukat én-kiemelően mutatni, és előfordulhat, hogy ők az értékelés pozitívumaira koncentráltak ennek érdekében. Ezzel szemben az alacsony önértékelési szinten lévők védelmezni próbálták magukat, és kevésbé vették figyelembe a rossz eredményeket. A változás elmaradását így okozhatták az önértékelés mögött álló én-megjelenítési motivációk.

Az egyén számára fenyegetést jelentő információk emellett kapcsolatban állhatnak a represszív-szenzitív/vigiliáns-elkerülő személyiségvonással. Számos kutató foglalkozott a stresszre adott kognitív válaszokkal, azaz a vigiliáns és az elkerülő magatartással. *Krohne* (1993; idézi *Krohne, Egloff, Varner, Burns, Weidner és Ellis, 2000*) ezt a két magatartást egymástól függetlenül funkcionálónak tekintette, szemben más elméletalkotókkal, akik egy dimenzió két, ellentétes végpontjaként értelmezték. Ez a felfogás teret hagy a két típusú magatartás együttes előfordulásának: magas vigilancia mellett megjelenhet magas elkerülés; illetve előfordulhat, hogy egyik megküzdési mód sem bukkan fel stressz reakcióként. *Krohne* (1993, idézi *Krohne és mtsai, 2000*) a két fogalmat a következőképp definiálja:

- *Vigilancia*: egy olyan megküzdési stratégia, ami a bizonytalanság csökkentésére irányul. A negatív meglepetések elkerülése érdekében a személyek fokozottan törekednek az averzív szituáció megismerésére.
- *Kognitív elkerülés*: egy olyan megküzdési stratégia, ami az arousal csökkentésére irányul. Az elkerülés megakadályozza az érzelmi állapot fokozódását.

Ez alapján a személyek négy csoportját lehet elkülöníteni:

1. Állandóan éber, *szenzitív* személyiség, aki magas vigilanciával és alacsony elkerüléssel reagál.
2. Állandóan elkerülő, *represszor* személyiség, aki alacsony vigilanciával és magas elkerüléssel reagál.
3. Ingadozó megküzdő, *szorongó*, aki egyaránt magas vigilanciával és magas elkerüléssel reagál. A bizonytalanság és a túlzott érzelmi arousal egyaránt fenyegető számára. Ezek ellen azonban nem tud egyszerre védekezni, emiatt váltakozó a megküzdési stratégiája.
4. Szituációfüggő, *nem szorongó*, aki alacsony vigilanciával és elkerüléssel reagál. Helyzettől függően köteleződik el valamelyik orientáció mellett, azonban sem a bizonytalanság, sem a fokozódó érzelmi állapot nem fenyegető számára.

Az, hogy a vizsgálati személyek mely csoportba sorolhatóak, hatással lehetett arra, hogy a pozitív vagy a negatív információkra fókuszáltak-e jobban. A szenzitív személyiség éberen monitorozza a helyzet információit, míg a represszor figyelmen kívül hagyja azokat.

3.5. KORLÁTOK

A kísérleti helyzetben egy munkahelyi szituációban előforduló visszajelzést próbáltam modellezni egyszerűsített formában. Igyekeztem a hipotetikus helyzet felállítása mellett valóságszerűbbé tenni a vizsgálati körülményeket azzal, hogy a fiktív munkahelyről érkező visszajelzést a saját teljesítményüknek gondolják a résztvevők. Az értékelés tétje tehát nem volt valós, az értékelő szöveg tartalma azonban – a vizsgálati személyek kezdeti hite szerint – a valós eredményeikre támaszkodott. Ezzel reméltem, hogy a szövegek egyénekre gyakorolt hatását tudom növelni. Ennek ellenére nem kizárható, hogy mivel nem a tényleges munkahelyi szituációban kellett olvasniuk a szöveget, kevésbé hatott rájuk az értékelés.

Másik probléma, amelyet nem volt lehetőségem kiküszöbölni, hogy az én-hatékonyságot mérő kérdőív két felvétele közti időben ne ériük olyan hatások a személyeket, amelyek miatt változhat az én-hatékonyságuk. Emiatt nem kizárható, hogy a változásokat - vagy éppen a nem változásokat - más, a két felvétel közt eltelt időben bekövetkezett események is alakították.

3.6. KITEKINTÉS

Összességében elmondható, hogy a hipotézisem vizsgálatára felépített kísérleti szituáció több ponton módosításokat igényel.

A jelen kutatás tapasztalatai alapján kirajzolódott, hogy a személyes élmény hatásának kiszűrése elkerülhetetlen. Nem elegendő a társas összehasonlítás lehetőségének megakadályozása azáltal, hogy nem adok a személyeknek információt mások eredményeiről és átlagairól, ugyanis a saját maga számára kitűzött igényszinthez képesti teljesítmény siker- vagy kudarcélményt kelt az egyénben. Az igényszint és a tényleges élmény közelítése érdekében indokolt lehet egy előzetes intelligencia és igényszint felmérés, amely alapján minden jelentkező személyre szabottan kapna idői korlátot. Egy előzetes teljesítményhelyzetben felmérésre kerülne, hogy a személy mennyi idő alatt jut el a saját igényszintjének megfelelő feladatmennyiség megoldásáig, majd a tényleges kísérleti szituációban ennek megfelelően szabnánk idői korlátot. Így elkerülhető lenne a radikális mértékű elmaradás az igényszinttől, amely jelentős mértékben rombolhatja az én-

hatékonyt a visszajelzéstől függetlenül. Ezzel csökkenteni lehetne a személyekben kialakuló igazságtalanságérzést is. Megjegyezném, hogy véleményem szerint az idői korlát eltörlése nem járható út. Ebben az esetben a személyek nem kaphatnának pozitív és negatív visszajelzéseket tartalmazó értékelő szövegeket, ugyanis előkutatásom konklúziójából kirajzolódott, hogy az jelentős mértékben csökkenti a hitelességet, és a negatív visszajelzések hihetőségét. A vegyes tartalmú értékelés pedig azért szükséges, hogy maga a visszajelzés valenciája ne befolyásolja az én-hatékonyt.

Emellett kulcsfontosságú lenne az általános én-hatékony mérés helyett terület specifikus én-hatékonyt feltáró skála összeállítása. *Bandura* (2006) cikke részletes útmutatást nyújt egy ilyen skála megalkotásához. A teljesítményszituációkban észlelt én-hatékonyt kapcsolatos hiedelmeket kellene feltárni kvalitatív eljárással, például fókuszcsoportos interjúval. A tételek megalkotásához figyelembe kellene venni, hogy fokozódó mértékű kihívást jelentő cselekvések kerüljenek összegyűjtésre. Az itemekhez tartozó válaszlehetőségek a válaszadó bizonyosságát tükrözzék: hány százalékig biztos abban, hogy képes az adott cselekvést véghezvinni. A válaszokat több fokozatú skálán adhatnák meg, így növelve a skála érzékenységet az én-hatékonyt változására.

Harmadikként úgy gondolom, érdemes lenne megvizsgálni a személyek önértékelését, illetve, hogy hol helyezkednek el a represszió-szenzitivizáció skálán. Az önértékelés a Rosenberg-féle Önértékelési Skála, a represszív-szenzitiv vonás a Mainz Coping Inventory (MCI; *Krohne és mtsai*, 2000) segítségével lenne felmérhető. Ezen vonásokkal összefüggésben interakciós hatások várhatóak arra nézve, kinek milyen mértékben változik az én-hatékonyt a visszajelzés elolvasása következtében.

3.7. KONKLÚZIÓ

Az teljesítmény visszajelzésének kiemelkedő szerepe van a munkahelyeken, ugyanis a szervezet teljesítménye a tagok teljesítményéből tevődik össze, így kulcsfontosságú, hogy a tagok maximális eredmények elérésére törekedjenek (*Bokor és mtsai*, 2009). Ahhoz, hogy az egyes személyek teljesítménye fejlődni tudjon, szükséges az eredményeikről való visszacsatolás, amely csak akkor hatékony, ha az értékelő személyek felkészültek a feladatokra. Az értékelő személyek képzésével számos hiba kiküszöbölhető, amely a teljesítményértékelésben alkalmazott értékelő beszélgetések lebonyolításakor, vagy a hétköznapiak során adott visszajelzések alkalmával felbukkanhat. Ilyen hibának számít, ha

magát a személyt értékeli (feltételezésem szerint akár implicit módon, az absztrakt megfogalmazás révén is), és nem az aktuális teljesítményét (Kiss, 1994).

Jelen kutatásban ezen elkövethető hiba én-hatékonyságra gyakorolt negatív hatását igyekeztem feltárni. Kutatási hipotéziseim, miszerint az én-hatékonyság csökken ennek hatására, releváns területet érint. Az *alacsony én-hatékonysággal* bírók kevésbé vállalkoznak a nehéz feladatok megoldására: ezeket fenyegetésként élik meg, ugyanis a saját gyengeségeikre, az akadályokra koncentrálnak, és nem a sikeres kimenetelre (Bandura, 1994). Kevésbé köteleződnek el a kitűzött céljaik mellett, akadályok hatására csökkentik erőfeszítéseiket. A kudarc után csak lassan képesek helyreállítani az önbizalmukat. Hajlamosak a stresszre és a depresszióra. A *magas én-hatékonysággal* rendelkezők egy összetett feladatot kihívásnak értelmeznek, így ők arra törekszenek, hogy kiválóan teljesítsenek a nehéz helyzetekben is, és nem arra, hogy elkerüljék azokat (Bandura, 1994). Úgy érzik, hogy a bonyolult szituációk felett is képesek kontrollt gyakorolni. Ezek az egyének általában kihívást jelentő célokat tűznek ki, és erősen el is köteleződnek azok mellett. A kudarc esetén is fokozzák és fenntartják az erőfeszítéseket, illetve hamar helyreállítják az önbizalmukat. Igyekeznek úgy felfogni a kudarcot, mint egy megváltoztatható állapotot: saját erőfeszítéseikben és tudásukban keresik a hibát, amin tudnak javítani. Összességében véve ezek a személyek jobban teljesítenek és kevésbé fogékonyak a stresszre. Ezek alapján az egyének észlelt én-hatékonyságnak szintje kulcsfontosságú a munkahelyen, hiszen hatást gyakorol számos tényezőre, amelyek szerepet játszanak a végső kimenetelben, azaz a teljesítményben.

Az értékelők képzésére és az értékelés során elkövethető hibák elkerülésére való figyelemfelhíváson túl célom volt az implicit szemantika beemelése a teljesítményértékelésbe, amely a vezetőknek egy gyakorlati problémájára, a negatív visszajelzések adására is megoldást nyújthat. Ha a megfogalmazás mód alakításával csökkenthetjük a negatív információ romboló hatását, az értékelőknek nem jelentene problémát a kritika sem. A lényeg nem a tartalom valenciáján lenne, hanem azon, mennyire okoljuk a teljesítményért megfogalmazás módunkkal a személyiség tartós, megváltoztathatatlan vonásait.

Összességében a jelen kutatás eredményei alapján nem igazolódott a hipotézisem, mielőtt azonban teljes egészében elvetnénk az elméleti megfontolásokat, úgy vélem, az empirikai módszer felülvizsgálata szükséges. A kutatási terület gyakorlati relevanciája és a módszer hibáinak feltárása, valamint ezek korrigálására tett javaslatok további kísérleti próbálkozásokra nyújthatnak motivációt.

SZAKIRODALMAK

Aleassa, H. M. (2014): Performance Appraisal Satisfaction and Counterproductive Behaviors: Direct and Moderating Effects. *International Journal of Business Administration*, **5**. 1. sz. 76-89.

Baker, N. (2010): Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International*, **13**. 4. sz. 477–485.

Bandura, A. (1993): Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, **28**. 2. sz. 117-148.

Bandura, A. (1994): Self-Efficacy. In: Ramachaudran, V. S. (szerk.): *Encyclopedia of human behavior*, **4**. Academic Press, New York. 71-81.

Bandura, A. (2006): Guide for constructing self-efficacy scales. In: Pajares, F., Urdan, T. C. (szerk.): *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents*. Information Age Publishing, Scottsdale, 307–337.

Baumeister, R. F., Tice, D. M. és Hutton, D. G. (1989): Self-Presentational Motivations and Personality Differences in Self-Esteem. *Journal of Personality*, **57**. 2. sz. 547-579.

Bokor Attila, Szóts-Kováts Klaudia, Csillag Sára, Bácsi Katalin és Szilas Roland Ferenc (2009, szerk.): *Emberi Erőforrásmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.

Burke, R. J., Weitzel, W. és Weir, T. (1978): Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews: Replication and Extension. *Personnel Psychology*, **31**. 4. sz. 903–919.

Coenen, L., H., M., Hedeboew, L. és Semin, G., R. (2006): *Measuring Language Abstraction. The Linguistic Category Model (LCM)*.

Dobák Miklós (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Tankönyvkiadó, Budapest.

Festinger, L. (1954): Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, **7**. 2. sz. 117-140.

Gilliland, S. W. (1993): The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*, **18**. 4. sz. 694-734.

Dr. Gyökér Irén (2010): Egyéni Teljesítményértékelés. In: Dr. Gyökér Irén, Dr. Finna Henrietta és Krajcsák Zoltán (szerk.): *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest. 139-164.

Ilgen, D. R. és Davis, C. A. (2000): Bearing Bad News: Reactions To Negative Performance Feedback. *Applied Psychologie: An international review*, **49**. 3. sz. 550-565.

Ilgen, D. R., Fisher, C. D. és Taylor, M. S. (1979): Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, **64**. 4. sz. 349-371.

Kainz, A. L. (2007): The Effects of Positive and Negative Verbal Feedback on Performance Testing in High School Athletes. Dissertation. West Virginia University.

Karoliny Mártonné (2005): Teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja, II. rész, A teljesítményértékelési rendszerek tipikus vonásai. *Munkaügyi Szemle*, **49**. 9. sz. 19-24.

Dr. Kiss Pál István (1994): *Humán erőforrás menedzsment II. kötet*. Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány, Gödöllő.

Kopp, M., Schwarzer, R. és Jerusalem, M. (1993): *Hungarian Questionnaire in Psychometric Scales for Cross-Cultural Self-Efficacy Research*. Zentrale Universitäts Druckerei der FU Berlin.

Krohne, H. W., Egloff, B., Varner, L. J., Burns, L. R., Weidner, G. és Ellis, H. C. (2000): The Assessment of Dispositional Vigilance and Cognitive Avoidance: Factorial Structure, Psychometric Properties, and Validity of the Mainz Coping Inventory. *Cognitive Therapy and Research*, **24**. 3. sz. 297-311.

Larson, J. R. (1989): The Dynamic Interplay between Employee's Feedback Seeking Strategies and Supervisors' Delivery of Performance Feedback. *The Academy of Management Review*, **14**. 3. sz. 408-422.

Maass, A., Salvi, D., Acuri, L. és Semin, G. R. (1989): Language use in intergroup contexts: The linguistic intergroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, **57**. 6. sz. 981-993.

Morse, S. J. és Gergen, K. J. (1970): Social comparison, self-consistency and the concept of self. *Journal of Personality and Social Psychology*, **16**. 1. sz. 148-156.

Németh Erzsébet (1998): *Kommunikáció*. SOTE, Budapest.

Pfeffer, J. (2005): Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, **19**. 4. sz. 95-106.

Pitkänen, H. és Lukka, K. (2010): Formal and informal feedback in management accounting - Taking a Look Beyond the Balanced Scorecard. *Research executive summary series*, **14**. 6. sz. 1-6.

Schwarzer, R. és Jerusalem, M. (1995): Generalized Self-Efficacy scale. In Weinman, J., Wright, S. és Johnston, M. (szerk.): *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*. Nfer-Nelson, Windsor, England.

Semin, G. R. (2000): Language as a cognitive and behavioral structuring resource: Question-answer exchanges. *European Review of Social Psychology*, **11**. 1. sz. 75-104.

Semin, G. R. és Fiedler, K. (1988): The cognitive functions of linguistic categories in describing persons: Social cognition and language. *Journal of Personality and Social Psychology*, **54**. 4. sz. 558-568.

Szabó Zsolt Péter, Banga Csilla, Ferenczhalmy Réka, Fülöp Éva, Szalai Katalin és László János (2010): A nyelvbe kódolt társas viszonyok. Az implicit szemantika szociálpszichológiai kutatása. *Pszichológia*, **30**. 1. sz. 1-16.

Szonda Tamás (2012): A visszajelzés mint vezetői eszköz. *Vállalatépítő*, **4**. 2. sz.

Tajfel, H. és Turner, J. C. (1979): An integrative theory of intergroup conflict. In: Austin, W., G., Worchel S. (szerk.): *The social psychology of intergroup relations*. Brooks/Cole, Monterey, 33-47.

MELLÉKLETEK

1. ÉN-HATÉKONYSÁG KÉRDŐÍV

KÉRLEK, DÖNTSD EL AZ ALÁBBI 10 ÁLLÍTÁSRÓL, HOGY MENNYIRE ÉRTESZ VELÜK EGYET!

	Állítások	Egyáltalán nem értek egyet	Nem értek egyet	Egyetérték	Teljesen egyetérték
1.	Ha nagyon akarom meg tudom oldani a nagyon nehéz problémákat is.				
2.	Ha valaki szembeszegül velem, megtalálom a módját, hogy elérjem amit szeretnék.				
3.	Nem esik nehezemre, hogy kitartsak szándékaim mellett és elérjem céljaimat.				
4.	Ötletességemnek köszönhetően tudom miként kezeljem a váratlan helyzeteket.				
5.	Biztos vagyok benne, hogy jól tudok boldogulni a váratlan helyzetekben.				
6.	Megfelelő erőfeszítéssel majdnem minden problémára találok megoldást				
7.	Meg tudom őrizni a nyugalmamat a nehézségekkel szemben, mert támaszkodni tudok megoldóképességemre.				
8.	Ha szembesülök egy problémával általában több ötletem támad a megoldásra.				
9.	Ha sarokba szorítanak, rendszerint kitalálom, hogy mitévő legyek.				
10.	Bármilyen történik általában kezelni tudom a helyzeteket				

2. BEVEZETŐ INSTRUKCIÓ

Kedves Kitöltő!

A mai világban a munkahelyek száma jóval kevesebb, mint a dolgozni vágyók tömege. Emiatt a legtöbb munka megszerzéséért és megtartásáért verseny folyik. A szervezetek külön szakembereket foglalkoztatnak annak eldöntésére, hogy kiket vesznek fel, illetve tartanak meg egy adott munkakörben. Ezek a szakemberek vizsgálják meg, ki a legalkalmasabb a jelentkezők közül, illetve a későbbiekben, a már dolgozók közül, ki felelt meg az elvárásoknak, valamint hogy ki az, aki jutalmazásban részesülhet. Ennek elbírálása roppant nehéz feladat, megválaszolására sokoldalú és összetett próbák elé kell állítani a személyeket. A legtöbb esetben első lépésként valamilyen intelligencia tesztet alkalmaznak.

A következőkben egy ilyen feladatsor megoldására kérlek. Mielőtt nekifognál a feladatok megválaszolásának, kérlek, képeld el az alábbi szituációt: A munkahelyeden átszervezéseket terveznek. A Te munkakörödből szeretnének egy embert kiválasztani, akit egy magasabb pozícióra léptetnek elő. A kiválasztott személy nagyobb tekintélyre tenne szert, illetve fizetésemelkedésben részesülne. Mivel több név is felmerült egy előzetes beszélgetésben a feletteseid között, ezért úgy döntöttek, egy több lépcsős értékelés után választják ki, hogy kit részesítenek előléptetésben. Az első körben egy általános intelligenciát mérő tesztet kell kitöltened, amely eredményei alapján, elbírálják, hogy a további fordulókön részt vehetsz-e.

3. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ SZÖVEGEK

3.1. ABSZTRAKT MEGFOGALMAZÁSÚ ÉRTÉKELŐ SZÖVEG

Kedves Kitöltő!

Az általad megoldott, intelligenciát mérő feladatok kiértékelése alapján a következőket állapítottam meg:

Eredményeid alapján úgy vélem, hogy problémamegoldó képességed átlagos szintet tükröz. Hibáid alapján elmondható, hogy ítélőképességed lassú, pontatlan vagy. A rugalmas gondolkodásodnak köszönhetően azonban egyes feladatokban könnyen eljutottál a helyes megoldásig. Javítandó területként a koncentrálóképeséged jelölném meg: bizonyos feladatmennyiség után gondolkodásod szétesetté, összeszedetlenné vált. A kezdeti feladatokra való válaszadásodból azonban kirajzolódott figyelmességed. A nehezedő feladatsor végén érezhetőé válik, hogy határozatlan vagy, nem vagy képes döntést hozni a felkínált lehetőségek közüli választásra nézve. Munkádnak minőségét összességében közepesre értékelem!

3.2 KONKRÉT MEGFOGALMAZÁSÚ ÉRTÉKELŐ SZÖVEG

Kedves Kitöltő!

Az általad megoldott, intelligenciát mérő feladatok kiértékelése alapján a következőket állapítottam meg:

Eredményeid alapján úgy vélem, hogy a feladatokat a mindennapi emberekhez hasonlóan írtad meg. Hibáid alapján azt mondhatom, hogy több időt vett igénybe annak kiválasztása, mit karikázz be, gyakran nem azt jelölted, amit kellett volna. Ahol alkalmazkodtál a feladat körülményeihez, nehézség nélkül megtaláltad, mit kell válaszolni. Javítanod azon kellene, hogy mindvégig odafigyelj a kérdésekre: bizonyos feladatmennyiség után elterelődtél a munkádtól, azonban a teszt elején még a feladatra koncentráltál. A nehezedő feladatsor végén azt éreztem, hogy sokat töprengtél a végleges válaszadásig. Összegezve: átlagos mennyiségű feladatot tudtál megoldani.