

DOUGLAS STONE – SHEILA HEEN

KÖSZÖNÖM A VISSZAJELZÉST!

Hogyan fogadd jól, építsd be
és fejlődj tőle

(Még akkor is, ha nem releváns,
igazságtalan, rosszul adják, és őszintén szólva
egyáltalán nincs hozzá kedved)

A fordítás alapja: Douglas Stone – Sheila Heen: *Thanks for the Feedback – The Science and Art of Receiving Feedback Well (Even when it is off base, unfair, poorly delivered, and, frankly, you’re not in the mood)*

Copyright © Douglas Stone, 2014
© Sheila Heen, 2014

Fordította: © Pétersz Tamás, 2023, 1–9. fejezetek
© Tóth Katalin, 2023, 10–13. fejezetek

Szakmailag lektorálta: Dojcsák Dániel

Szerkesztette: Sebes Katalin
Borítóterv: Kovács Péter

A könyv megjelenését a ShiwaForce.com Zrt. támogatta.

HVG Könyvek, Budapest, 2023
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-421-5

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképes úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Sólyom Melinda

Nyomás: Alföldi Nyomda Zrt., Debrecen
Felelős vezető: György Géza vezérigazgató

TARTALOM

<i>Előszó a magyar kiadáshoz – „Kérlek, mondd el, hogyan látod!”</i>	9
<i>Bevezetés – Kapjuk vagy kérjük?</i>	11
I. RÉSZ: A VISSZAJELZÉS KIHÍVÁST JELENT	23
1. Három trigger – amelyek gátolják a visszajelzést	25
II. RÉSZ: IGAZSÁGTRIGGEREK – ÉS A LÁTÁS JELENTETTE KIHÍVÁS	39
2. Válasszuk el egymástól az elismerést, a coacholást és az értékelést!	41
3. Először értsük meg! – „Ez nem igaz” helyett „Fejtsd ki bővebben”	61
4. Vegyük észre a vakfoltjainkat! – Derítsük ki, hogyan látnak bennünket mások!	95
III. RÉSZ: KAPCSOLATI TRIGGEREK – ÉS A „MI” JELENTETTE KIHÍVÁS	119
5. Ne tereljük el a beszélgetést! – Válasszuk el egymástól a „mit” és a „kit”!	123
6. Azonosítsuk a kapcsolati rendszert! – Lépünk hátra hármat!	147
IV. RÉSZ: IDENTITÁSTRIGGEREK – ÉS AZ „ÉN” JELENTETTE KIHÍVÁS	173
7. Beállítódás és vérmeleglet – Milyen hatással vannak a történetünkre?	175
8. Számoljuk fel a torzításokat! – Lássuk a visszajelzést „valós méretében”!	197
9. Alakítsunk ki fejlődésfókuszú identitást! – A visszajelzést fogjuk fel tanulási lehetőségként!	217

V. RÉSZ: VISSZAJELZÉS A BESZÉLGETÉSBEN	243
10. Mennyire kell jónak lennünk? – Húzzuk meg a határokat; „ami sok, az sok”!	245
11. A beszélgetés irányítása	267
12. Vágjunk bele! – Öt praktikus módszer	297
13. Közös fogadókészség – Visszajelzés szervezeti szinten	335
<i>Köszönetnyilvánítás</i>	357
<i>Néhány szakmai szervezet rövid ismertetése</i>	365
<i>Jegyzetek</i>	369
<i>Név- és tárgymutató</i>	385

ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ

„KÉRLEK, MONDD EL, HOGYAN LÁTOD!”

9,6 millió univerzális szakértő országában élünk. „Értünk” a gazdasághoz, a focihoz, az egészségügyhöz, az oktatáshoz, a gyerekneveléshez, a közlekedéshez és mindenhez is. Pszichológus, mérnök és szociológus is rejtőzik bennünk – imádjuk úton-útfélen szétszórnunk kommentárjainkat, kritikánkat.

Vagy éppen megtartani őket, és közben csóválni a fejünket... Én megmondtam.

Az emberiségnek bizonyára volt egy high-tech utópiája, hogy amikor mindannyian képesek leszünk hozzáférni a világ minden információjához, villámgyorsan kommunikálhatunk bárkivel, akkor demokratizálódik a tudás, mindenki bölcs lesz, eljön a világbéke, és tökéletessé válunk. Nem követjük el újra ugyanazokat a hibákat, az együttműködés hatékonyabbá, az együttélés harmonikusává válik.

Nem pontosan ez történt. Elmondani valóban nagyon gyorsan tudunk dolgokat, de meghallani, befogadni, elfogadni nem lett egyszerűbb. Tényleg képesek vagyunk hiperszonikus kommunikációra, a világfaluban pillanatok alatt akár százvezrek is reagálhatnak egy performance-ra, milliók vitathatják meg nemzetek sorsát érintő kérdések sokaságát valós időben. Eközben épp a lehetőségek Kánaánja tett ellenállóvá minket mindennel szemben, ami különbözik a fejünkben lévő képtől. Visszhangkamráinkban a korrektség és tolerancia jegyében rengeteg dolgot inkább nem beszélünk meg, nem mondunk ki, ha pedig valaki kilóg a keretrendszerből, akkor egyszerűen leszedjük a radarunkról.

Miért csináljuk ezt vajon? Talán nem esik jól beismerni, hogy éppen mi megyünk szemben az autópályán. Nem annyira szeretjük azt hallani, hogy nincs igazunk, félreértettük, hibáztunk, kudarcot vallottunk, vagy csak simán benéztünk valamit. Sőt néha az is kellemetlen érzés, ha dicsérnek, elismernek, támogatnak minket – Vajon mit akar a másik? Miben mesterkedik? Jól értettem? Tényleg ezt mondta? Fura saját magunkat viszontlátni egy tükörben, visszahallani egy hangfelvételen, ugyanígy kényelmetlen lehet mások szavait, gesztusait érzékelni saját magunkról.

Könnyebb csukott szemmel autót vezetni, hiszen nem zavar meg minket a sok kanyar, közlekedési tábla és más járművek. De mennyi az esélye, hogy megérkezünk a célunkhoz?

Visszajelzések nélkül teli gázzal, vakon navigálnánk a 21. század bonyolult, komplex útvesztőjében, de szerencsére jól tudjuk, hogy ez életveszélyes. A körülöttünk lévő környezet folyamatosan változik, hihetetlen nagy rugalmasságra, alkalmazkodóképességre van szükség ahhoz is, hogy a hétköznapi életünket éljük és ahhoz is, hogy munkahelyi szervezetekben sikeresen működjünk.

A Shiwaforce-nál hosszú ideje agilis, DevOps és további módszertanok használatával dolgozunk csapatainkkal technológiai projekteken, amelyeken belül teljesen természetes, hogy hibázunk és javítunk, érvelünk és belátunk, próbálkozunk és újrakezdünk. Ugyanezt tanítjuk ügyfeleinknek is: Nincsenek kikövezett utak, tökéletes receptek és előre jól megírt kották – az agilitás alapvető feltétele a rövid ciklusokban való önvizsgálat, tesztelés és visszamérés. Mégis folyamatosan emlékeztetni kell magunkat, hogy jól és jókor adjunk visszajelzést egymásnak, és fogadjuk is azt el. Ez a könyv masszív segítség főként az utóbbiban, mondhatni igazi hiánypótló darab.

Bárcsak mindig a szemem előtt lennének az itt felrajzolt képletek, és lenne a pillanat törtrésze alatt kapacitásom elemezni egy szituációt, hogy pontosan mi is történt! Nyilván ez nem lehetséges, de már az is óriási előny a fejlődési szemléletmód előcsalogatásához és önmagunk fejlesztéséhez, ha utólag ki tudjuk bogozni a szálakat, ahol érdemes. És addig is, amíg ezt éppen nem tettük meg, ne vágjunk egyből vissza. Csak próbáljuk meg kimondani hangosan: „Köszönöm a visszajelzést!”

Dojcsák Dániel

Shiwaforce, marketingkommunikációs igazgató

BEVEZETÉS

KAPJUK VAGY KÉRJÜK?

Mielőtt valaki magyarázni kezdené nekem, hogyan csináljam jobban, mielőtt előadná a nagy terveit, hogyan kellene megváltoztatni, kijavítani és fejleszteni engem, mielőtt megtanítaná, hogyan álljak talpra és poroljam le magam, hogy csillogó és sikeres legyek – magyarul nyomulni próbálna –, tudnia kell valamit: ezt már mind hallottam.

Már osztályoztak, értékelték és rangsoroltak. Oktattak, szűrték és pontoztak. Választottak elsőként, választottak utolsóként, és volt, hogy egyáltalán nem választottak. És még csak az óvodánál tartok.

A visszajelzések óceánjában úszunk. Csak az Egyesült Államokban minden diák évente legalább 300 kijavított feladatot, dolgozatot és tesztet kap vissza.¹ Gyerekek millióit értékelik, amikor kipróbálják magukat egy sportcsapatban vagy meghallgatásra jelentkeznek egy iskolai színdarabba.² Közel kétfélmillió tizenéves kapja meg a felsőoktatási felvételi vizsga pontszámát, és szembesül az egyetemek ítéletével.³ Legalább 40 millióan méregetik egymást az online társskereső oldalakon, és 71 százalékuknak meggyőződése, hogy első látásra felismeri a szerelmet. Most pedig, hogy már ismerjük egymást... 250 ezer esküvőt mondanak le, és 877 ezer házastárs ad be válókeresetet.⁴

A munkahelyünkön azután további visszajelzések várnak ránk. 12 millióan veszítik majd el az állásukat,⁵ és rengetegen aggódnak amiatt, hogy ők lesznek a következők. Több mint 500 ezer vállalkozás tárja ki először az ajtaját, és csaknem 600 ezer csukja be utoljára.⁶ További több ezer vállalkozás küszködik, hogy boldoguljon, miközben a vezetői üléseken és a hátsó szobákban ádáz viták folynak arról, *miért* is küszködnek. Csak úgy repkednek a visszajelzések.

És akkor még nem is említettük a teljesítményértékeléseket. A becslések szerint a könyv írásának évében az alkalmazottak 50–90 százaléka kap teljesítményértékelést,⁷ amelyen a fizetésemelése, a bónuszai, az előléptetése – és sokszor az önbecsülése – múlik. Világszerte minden évben 825 millió munkaórát – vagyis 94 ezer évet – töltenek éves értékelések előkészítésével és lebonyolításával.⁸ Utána mindannyian határozottan úgy érezzük, évezredeket öregedtünk, de vajon bölcsebbek is lettünk?

Margie „megfelel az elvárásoknak” minősítést kap, ami számára így hangzik: „Te még mindig itt dolgozol?”

Másodikos gyermekünk művészeti projektje, az „Anyu üvölt”, élénk vitát váltott ki az iskolai nyílt napon.

Házastársunk évek óta ugyanazon jellemhibáink miatt panaszkodik. Egyre kevésbé érezzük úgy, hogy „visszajelzést ad”, és egyre inkább azt gondoljuk, „kezd idegesítő lenni”.

Rodrigo elolvassa a róla szóló 360 fokos értékelést.⁹ Többször is egymás után. Az értékelésnek szerinte se füle, se farka, de egy dolog azért megváltozik: ettől kezdve 360 fokban kínossá válik a munkatársaihoz fűződő kapcsolata.

Ez a könyv arról a hatalmas kihívásról szól, amellyel a – jó vagy rossz, jogos vagy téves, nyegle, tapintatos, érzéketlen – visszajelzés címzettje szembesül. Nem a fejlődés dicshimnuszát zengi, és nem is lelkesítő beszéd arról, hogyan barátkozzunk meg a hibáinkkal. Persze akad itt bátorítás is, de az elsődleges cél őszintén megvizsgálni, *miért* olyan nehéz a visszajelzést fogadnunk, továbbá keretet és néhány eszközt biztosítani, amelyek segíthetnek, hogy a nagy erőpróbát jelentő, sőt néha örjítő információtömeget megemésszük, és alkalmazzuk fejlődésünk elősegítése érdekében.

Bruce Patton barátunkkal és munkatársunkkal 1999-ben kiadtuk a *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (Nehéz beszélgetések – Hogyan beszéljük meg, ami a leginkább számít?)¹⁰ című könyvet. Azóta

továbbra is a Harvard Jogi Karán tanítunk, és különböző földrészekén élő, különféle területeken tevékenykedő, más-más kulturális háttérrel rendelkező ügyfelekkel dolgozunk. Abban a szerencsében volt részünk, hogy hihetetlenül sokféle emberrel találkozhattunk: felső vezetőkkel, vállalkozókkal, olajfúró tornyokon dolgozókkal, orvosokkal, ápolókkal, tanárokkal, tudósokkal, mérnökökkel, vallási vezetőkkel, rendőrökkel, filmesekkel, jogászokkal, újságírókkal és segélyszervezetek munkatársaival. Sőt táncoktatókkal és úrhajósokkal is.

Már nagyon régen észrevettük: ha arra kérünk valakit, hogy sorolja fel a legnehezebb beszélgetéseit, a visszajelzés témája *mindig* felmerül. Mindegy, kikről van szó, hol tartózkodnak, mivel foglalkoznak vagy miért kérték a segítségünket. Mindig elmondják, milyen nehéz őszinte visszajelzést adni, még akkor is, ha tudják, mekkora szükség van rá. Mesélnek teljesítményproblémákról, amelyeket éveken át a szőnyeg alá söpörnek, majd ha végül mégis jelzik őket, ritkán sül el jól. Az érintett munkatárs felháborodik, védekezni kezd, és a motivációja nemhogy nőne, még csökken is. Ha pedig eleve ilyen nehéz összeszedni a bátorságot és az energiát, hogy visszajelezzünk, ráadásul az eredmények is ennyire lelombozók – szóval, kinek hiányzik ez egyáltalán?

Előbb-utóbb aztán a csoportból valaki megjegyzi, hogy sokszor visszajelzést *kapni* sem könnyebb. Az értékelés igazságtalan vagy téves. Rosszul időztik, és még rosszabbul tálalják. Ráadásul nem mindig világos, miért is érzi az illető feljogosítva magát, hogy véleményt nyilvánítson; lehet, hogy ő a főnök, de attól még nem biztos, hogy tisztában van vele, mit is csinálunk, és milyen nehézségekkel küzdünk. Úgy érezzük, nem értékelnek eléggé bennünket, elveszítjük a motivációnkat, és még dühösekké is leszünk. Kinek hiányzik ez?

Érdekes. Ha visszajelzést adunk, azt látjuk, hogy annak címzettje nem jó a fogadásában. Ha pedig mi kapunk visszajelzést, akkor azt, hogy a visszajelzést adó fél nem jó az átadásában.

Ez szöveget ütött a fejükbe: vajon miért ekkora teher a visszajelzés mindkét fél számára? Elkezdünk hát jobban figyelni az ügyfeleinkre amikor a dilemmáikról, a küzdelmeikről és a győzelmeikről meséltek, és önmagunkban is ugyanezeket a küzdelmeket fedeztük fel. Azután, ahogy próbáltuk megtalálni a módját, hogyan lehetne másképp közelíteni a vissza-

jelzéshez, rájöttünk, hogy a kulcsszereplő nem a visszajelzést adó, hanem a visszajelzést fogadó. Így megértettük, hogy ez nemcsak azt alakíthatja át, ahogyan a munkahelyi teljesítményértékelést kezeljük, hanem azt is, ahogyan tanulunk, vezetünk és viselkedünk szakmai és magánéletünkben egyaránt.

MI SZÁMÍT VISSZAJELZÉSNEK?

A visszajelzés fogalmába minden olyan információ beletartozik, amelyet önmagunkról kapunk. A legtágabb értelemben azt jelenti, hogy a tapasztalatainkból és másoktól – vagyis az élettől – tanulunk magunkról. Ez lehet az éves teljesítményértékelésünk, egy cég alkalmazottainak körében végzett elégedettségi felmérés, vagy akár a helyi gasztrokritikus értékelése az éttermünkről. Ám visszajelzés az is, ahogy a kisfiunk arca felderül, amikor felfedez bennünket a közönség soraiban, vagy amikor a barátnőnk abban a pillanatban, amikor azt hiszi, már nem látjuk, lopva leveszi a pulóvert, amit mi kötöttünk neki. Visszajelzés, ha egy régi ügyfél újból és újból igénybe veszi a szolgáltatásainkat, és az is, amikor a rendőr kiselőadást tart nekünk az út szélén. A recsegés, amellyel térdünk csökkenő ruganyosságunkra figyelmeztet, továbbá a szeretet és a megvetés zavarba ejtő elegye, amellyel 15 éves kamasz gyermekünk hozzánk viszonyul.

Visszajelzés tehát nemcsak az értékelés, hanem az is, ha valamit megköszönnek nekünk, valamihez megjegyzést fűznek, visszahívnak vagy éppen ha egy témát ejt a másik fél. A visszajelzés lehet hivatalos vagy nem hivatalos, közvetlen vagy közvetett; lehet nyers vagy cizellált, teljesen egyértelmű vagy olyan finom utalás, hogy el sem tudjuk dönteni, valójában mit is jelent.

Mint például a házastársunk által az imént tett megjegyzés: „Nem tetszik, ahogy ez a nadrág rajtad áll.” *Mit értesz azon, hogy nem tetszik, ahogy ez a nadrág rajtam áll?* Akkor most ezzel a bizonyos nadrággal van gondod, vagy ez valami passzív-agresszív célzás arra, hogy felszedtem pár kilót? Egy újabb oldalvágás, hogy a múltban élek, vagy hogy felnőtt fejjel sem tudok rendesen öltözködni? Segíteni akarsz, hogy jól nézzek ki a buliban, vagy így akarod elővezetni, hogy válni akarsz? *(Mi az, hogy túlreagálok?)*

A VISSZAJELZÉS RÖVID TÖRTÉNETE

Az angol „feed-back” (visszatáplálás) kifejezést az 1860-as években, az ipari forradalom idején alkották, annak a folyamatnak a leírására, amikor a kimenő energiát, impulzust vagy jeleket valamilyen mechanikus rendszeren keresztül visszajuttatják a kibocsátás helyére.¹¹ Karl Braun Nobel-díjas fizikus 1909-ben már az elektromos áramkörök elemei közötti kapcsolásokra és hurkokra alkalmazta a fogalmat. Egy évtizeddel később az új összetett szó, a „feedback” pedig már a hangerősítő rendszerek visszacsatolási hurkát jelentette, vagyis azt a fűlsértő visítást, amelyet mindannyian jól ismerünk az iskolai rendezvényekről vagy Jimi Hendrix lemezeiről.

A kifejezést valamikor a II. világháború után kezdték el használni ipari viszonylatokban az emberekkel és a teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatban: Küldjük vissza a korrekciós információt a kiindulási helyére – ezek lennének mi, alkalmazottak –, és voilà! Itt szigorítsunk egy kicsit, ott vegyünk vissza egy keveset, és máris optimális, ötcsillagos üzemmódban működünk, mint valami Dr. Seuss-féle masina.

Napjainkban a visszajelzés lényeges szerepet játszik a munkahelyeken a tehetséggondozásban, a hangulat javításában, a csapatok összekovácsolásában, a problémamegoldásban és a nyereség növelésében. És mégis. Egy nemrégiben elvégzett felmérésben a válaszadók 51 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a teljesítményértékelésük igazságtalan vagy pontatlan, és minden negyedik alkalmazott jobban retteg a teljesítményértékeléstől, mint bármi mástól a munka világában.¹²

A hírek a vezetői oldalon sem biztatóbbak. A HR-alkalmazottaknak csupán 28 százaléka gondolja úgy, hogy a menedzserük kérdőívek kitöltögetésén kívül egyebet is csinál. A megkérdezett felső vezetők 63 százaléka szerint a hatékony teljesítménymenedzsment szempontjából az jelenti a legnagyobb kihívást, hogy a középvezetőknek nincs meg a bátorságuk és a képességük a kellemetlen beszélgetések lefolytatására.¹³

Valami tehát nincs rendben, ezért a vállalatok minden évben dollár-milliárdokat költenek, hogy feletteseket, menedzsereket és vezetőket képezzenek ki, hogyan *adjanak* hatékonyabb visszajelzéseket. Ha a visszajelzés ellenállásba vagy egyenesen elutasításba ütközik, arra biztatják őket,

hogy legyenek kitartóak. Vagyis azt tanítják nekik, hogyan *nyomuljanak* még jobban.

Mi szerzőként ennek éppen a fordítottjában hiszünk.

JOB, HA KÉRJÜK, MINT HA CSAK KAPJUK

Megtanítani a vezetőket arra, hogyan *adjanak* visszajelzést – vagyis hogyan legyenek rámenősebbek –, még akár hasznos is lehet. Ám ha a címzett nem hajlandó vagy nem képes befogadni a visszajelzést, akkor bizony kitartással, sőt ügyes tálalással sem jutunk messzire. Nem számít, mekkora tekintélye vagy hatalma van annak, aki a visszajelzést adja, a címzett dönti el, mit enged át és mit nem, hogyan értelmezi a hallottakat, és főleg hogy változtat-e bármin is.

Az erőszakosabb nyomulás, erőltetés ritkán nyitja meg a kaput az igazi fejlődés előtt. Nem arra kellene tehát helyezni a hangsúlyt, hogy a visszajelzést adó felet tanítsuk meg jól visszacsatolni. A munkahelyen és a magánéletünkben egyaránt a visszajelzés *címzettjére* kellene összpontosítanunk, mert ezáltal válhatunk mindannyian képessé a fejlődésre.

Az igazi ösztönző tehát az, ha a fogadókészséget teremtjük meg. Ez pedig a saját tanulásunkat elősegítő készségek elsajátítását jelenti; arról szól, hogyan ismerjük fel és kezeljük a saját ellenállásunkat, hogyan beszélgessünk a minket érintő visszajelzésekről magabiztosan és érdeklődéssel, és hogyan ismerjük fel a fejlődésünket segítő ötleteket, még ha a visszajelzést esetleg tévesnek tartjuk is. Arról is szól azonban, hogy kiálljunk azért, akik vagyunk, és ahogyan a világot látjuk, és kérjük, amire szükségünk van. Arról szól, hogyan tanulhatunk a visszajelzésből – és igen, akkor is, ha nem releváns, igazságtalan, rosszul adják, és őszintén szólva egyáltalán nincs hozzá kedvünk. Azért jó a fogadókészség kifejezés, mert felhívja a figyelmet egy alapigazságra, amelyről gyakran megfeledkezünk, vagyis hogy a fejlődésünk meghatározó tényezője nem a tanárunk vagy a főnökünk – hanem *mi magunk* vagyunk. Természetes igény persze különleges mentorban vagy oktatóban reménykedni (és meg is kell becsülnünk, ha ilyennel találkozunk), de nem halogathatjuk a tanulást addig, amíg meg nem érkezik. Az ilyen kivételes coachok és mentorok ritkák. Az életben nagyrészt „a többiek” vesznek

körül bennünket: olyanok, akik igyekeznek a legjobb tudásukat nyújtani, de talán nem telik több tőlük; akik túlságosan elfoglaltak, semhogy elegendő időt szánjanak ránk; akik maguk is nehezen boldogulnak; vagy akik egyszerűen pocsékul adnak visszajelzést és borzasztóak a coacholásban is. A tanulási folyamatunk nagy részét kénytelenek vagyunk ilyen emberekre bízni, tehát ha komolyan gondoljuk a növekedést és fejlődést, nincs más választásunk, mint hogy gyakorlatilag bárkitől képesek legyünk tanulni.

A TANULÁS ÉS AZ ELFOGADOTTSÁG KÖZÖTTI FESZÜLTÉG

Ennek elvileg nem kellene túl nehéznek lennie, hiszen az ember természeténél fogva tanulásra van beprogramozva. A tanulás vágya már csecsemőkortól nyilvánvaló, kisgyermekkorra pedig szinte szétvet bennünket. Még felnőttként is előszeretettel jegyzünk meg baseballstatisztikákat, nyugdíjasként is utazunk, vagy belevágunk a jogászásba, hiszen a felfedezés és a haladás nagy örömforrás. A boldogsággal kapcsolatos kutatások is a folyamatos tanulást és fejlődést azonosították az étellel való elégedettség egyik fő összetevőjeként.

Lehet, hogy tanulásra vagyunk beprogramozva, de úgy tűnik, az *önmagunkról* való tanulás egészen más lapra tartozik. Önmagunkról megtudni valamit sokszor fájdalmas – néha kegyetlenül az –, és az élet gyakran nincs tekintettel arra, hogyan esnének jól nekünk a visszajelzések. Ezért néha nem úgy érezzük, hogy „a tanulás ajándékában” részesültünk, inkább úgy, mintha végbéltükrözésen estünk volna át.

Tomot lehordja a főnöke, amiért nem elég jó a „szervezőképessége”. Hazafelé menet Tom magában összeszedi a főnöke fogyatékoságait. Félreáll, és listát ír róluk, hogy rendszerbe szervezze őket.

Monisha, a HR-részleg vezetője abban reménykedett, hogy a cégnél elvégzett elégedettségi felmérés gyászos eredményei miatt a felső vezetők végre leülnek, és őszintén elbeszélgetnek a változás szükségességéről. Ehelyett kapott egy szűkszavú e-mailt a pénzügyi igazgatótól,

amelyben felsorolta a felmérés módszertani hibáit, kétségbe vonta az eredmények hitelességét, és megkérdőjelezte Monisha indítékait.

Kendra sógornője elkottyantja, hogy a család szerint Kendra betegesen félti a gyerekeit. Lehet, hogy nem pontosan ezeket a szavakat használta, de Kendra fejében ez a lemez forog, miközben megterít a vasárnapi nagy családi ebédhez.

Nem csoda, hogy ha úgy látjuk, kemény visszajelzésre számíthatunk, nagy a kísértés, hogy kereket oldjunk.

Közben persze azzal is tisztában vagyunk, hogy nem szökdécselhetünk végig az életen fütyörészve úgy, hogy érzelmeink csigaházának biztonságába húzódunk, és nem figyelünk oda mások véleményére. Gyerekkorunk óta hallgatjuk, hogy „a visszajelzés jót tesz neked”, mint a testmozgás és a brokkoli. „Erősebb leszel tőle, és segít a fejlődésben.” Vagy nem így van?

De bizony. Ezt a tapasztalataink is alátámasztják. Mindannyiunk életében volt egy edző vagy egy családtag, aki gondozta a tehetségünket, és akkor is hitt bennünk, amikor senki más. Akadt olyan barát, aki szembesített valamilyen kemény igazsággal, és így átsegített egy leküzdhetetlennek tetsző akadályon. Láttuk, hogy az önbizalmunk nő, és a képességeink javulnak, a kapcsolataink rendeződnek, és a személyiségünk érdes részei csiszolódnak kicsit. Sőt visszatekintve el kell ismernünk, hogy elviselhetetlen exünktől vagy zsarnok főnökönkéntől is tanultunk annyit önmagunkról, mint azoktól, akik a mi oldalunkon álltak. Nem volt könnyű, de ma már jobban ismerjük és jobban is szeretjük önmagunkat.

Itt tartunk tehát. Kétségek gyötörnek. Lehetséges, hogy a visszajelzés ajándék és végbéltükrözés is egyszerre? Vajon maradjunk a helyünkön és viseljük el, vagy forduljunk sarkon és oldjunk kereket? Vajon valóban megéri a tanulás a sok fájdalmat?

Őrlődünk.

Íme egy ok. A tanulás és a fejlődés iránti vágyunk mellett még egy alapvető dologra vágyunk: azt szeretnénk, hogy olyannak szeressenek, fogadjanak el és tiszteljenek, amilyenek vagyunk. A visszajelzés pusztá ténye pedig arra utal, hogy nincs egészen rendben, amilyenek vagyunk. Ezért felhúzzuk magunkat: Miért nem tudtok elfogadni annak és olyannak, aki és amilyen

vagyok? Miért kell mindig igazítani, mindig javítani rajtam? Miért olyan nehéz megértenetek engem? Hé, főnök, hé, csapat! Hé, feleség, hé, apa! *Itt vagyok. Ilyen vagyok.*

A visszajelzés fogadása e két szükséglet – a tanulás és az elfogadás iránti vágyunk – metszéspontjában helyezkedik el. Ez a két szükséglet nagyon mélyen gyökerezik, és a közöttük lévő feszültség nem oldható fel. Ám mindannyian sokat tehetünk ennek kezelése érdekében, hogy a visszajelzés keltette szorongást csökkentsük, és a félelem ellenére is tanulhassunk. Meggyőződésünk szerint a visszajelzés megfelelő fogadásának képessége nem velünk született jellemvonás, hanem *készség*, amelyet fejleszthetünk. Lehet, hogy nem könnyen, de tanulható. Akár azt gondoljuk magunkról, hogy jól fogadjuk a visszajelzést, akár azt, hogy rosszul, mindig van hová fejlődni. Ebből a könyvből pedig kiderül, hogyan.

ELŐNYÖK, HA JÓL FOGADJUK A VISSZAJELZÉST

Jól fogadni nem azt jelenti, hogy mindig *el is kell* fogadnunk a visszajelzést. Jól fogadni azt jelenti, hogy okosan veszünk részt a beszélgetésben, megfontolt döntést hozunk arról, hogy felhasználjuk-e a kapott információkat, és ha igen, hogyan és mit tanulunk belőlük. Azt jelenti, hogy odafigyelünk az érzelmi triggerreinkre, hogy befogadhatjuk, amit a másik mond, és nyitottak legyünk rá, hogy új megvilágításban lássuk önmagunkat. Néha pedig – mint arról a 10. fejezetben lesz szó – arról is szól, hogy határokat szabunk, és nemet mondunk.

A visszajelzés helyes kezelésének legnagyobb előnyei kézenfekvők: a kapcsolataink tartalmasabbak lesznek, az önbecsülésünk szilárdabbá válik, és persze tanulunk, vagyis jobbak leszünk valamiben, ez pedig jó érzéssel tölt el. Néhányunk számára pedig talán az a legfontosabb, hogy ha megtanuljuk jól fogadni a visszajelzést, még a legkeményebb ilyen meccseinket is egy kicsit kevésbé érezzük majd fenyegetőnek.

A munkahelyünkön óriási hatása lehet, ha a visszajelzésre nem csupán úgy tekintünk, mint szükséges rosszra, amelyet kénytelenek vagyunk elviselni, hanem olyasvalamiként, amit érdemes aktívan keresnünk. A visszajelzés-kereső viselkedés következménye a kutatások szerint jelentősebb

dolgozói elégedettség, jelentősebb kreativitás, az új szervezethez vagy szerephez való gyorsabb alkalmazkodás és kisebb lemorzsolódás. A *negatív* visszajelzés aktív keresése pedig összefüggésbe hozható a magasabb teljesítménymutatókkal.¹⁴

Ez talán nem is olyan meglepő, hiszen általában könnyebb olyanokkal dolgozni és együtt élni, akik hajlandók az önvizsgálatra. A stabil, nyitott emberek másokra is pozitív hatással vannak. Ha nyitottak vagyunk a visszajelzésre, a munkakapcsolatainkban is több lesz a bizalom és a humor, produktívabb módon tudunk együttműködni másokkal, és a felmerülő problémákat is könnyebben oldjuk meg.

A személyes kapcsolatokban meghatározóan fontos, hogy képesek legyünk kezelni szeretteink és barátaink panaszait, kéréseit és útmutatását. Még a legjobb kapcsolatokban is előfordul, hogy összekülönbözünk egymással, és véletlenül vagy – néha – szándékosan fájdalmat okozunk a másiknak. A kapcsolat hosszú távú egészségét és boldogságát meghatározza, hogy mennyire tudjuk kibogozni az érzelmeinket, megfejtetni, miért is vagyunk dühösek, és hol kerülünk összeütközésbe a másikkal. John Gottman házasságkutató eredményei szerint a házastárs befolyásának és véleményének elfogadására való hajlandóság és képesség az egészséges, stabil házasság egyik legfontosabb előrejelzője.¹⁵

Ezzel szemben olyasvalakivel élni vagy dolgozni, aki elzárkózik a visszajelzések elől, vagy védekezéssel és vitával reagál rájuk, meglehetősen kimerítő. Ilyenkor mintha tojánhéjon táncolnánk, és az értelmetlen konfliktusoktól való állandó félelemben élünk. Az őszinte beszélgetés lassan eltűnik, a visszajelzés elmarad, így a „fogadónak” nem lesz lehetősége rá, hogy megértse és korrigálja azt, ami mellément. A legegyszerűbb probléma megoldása is akkora tranzakciós költséggel jár, hogy inkább meg sem próbálkozunk vele, és nem marad csatorna a fontos gondolatok és érzések kifejezésére. A problémák a felszín alatt elmérgesednek, és a kapcsolat megreked. A problémák elszigetelése elszigetelődéshez vezet.

Ez pedig nemcsak lehangoló, hanem romboló is, főleg manapság. Thomas Friedman, a *The New York Times* kolumnistája így fogalmaz: „Egyre inkább olyan világban élünk, amely az egyéni törekvéseket és kitartást jutalmazza, és pontosan méri, ki járul hozzá és ki nem az értékteremtéshez. Ha valakiben megvan ez a fajta belső motiváció, szuper, övé a világ. Határ a csilla-

gos ég. Annak számára azonban, akiből ez hiányzik, a világ nagy kihívás, mert az embereknek eddig védelmet jelentő falak, mennyezetek és padlók fokozatosan eltűnnek.”¹⁶

A jutalom óriási, és a tét sohasem volt nagyobb.

Ez arra utal, hogy nemcsak rólunk van szó, hanem a gyerekeinkről is. Akár tudatában vagyunk, akár nem, az, ahogy a gyerekeink előtt beszélünk egy igazságtalan teljesítményértékelésről, hatással lesz arra, ahogy később ők kezelik a fontos következményekkel járó, kellemetlen helyzeteket. Úgy reagálnak majd a nehéz kihívásokra, ahogy tőlünk látják. Vajon a kötekedők gúnyolódása aláássa az önértékelésünket? Figyelik, mi hogyan reagálunk az életünkben felmerülő akadályokra, és ebből többet tanulnak a rugalmasságról, mint az összes hegyi beszédünkből meg okításunkból együttvéve.

A példamutatás formáló ereje a munkahelyen is nagyon fontos. Ha mi igyekszünk tanulni, a közvetlen beosztottaink is törekszenek majd rá. Ha felelősséget vállalunk a hibáinkért, azzal a munkatársainkat is őszinteségre ösztönözzük; ha kipróbáljuk egy kollégánk javaslatát, mások is nyitottabbak lesznek a mi javaslatainkra. Minél magasabbra lépünk egy szervezetben, ez a modelleffektus annál fontosabb lesz. Semmi sincs nagyobb hatással egy szervezet tanulási kultúrájára, mint az, ahogyan a felső vezetők a visszajelzéseket fogadják. Ahogy feljebb haladunk a ranglétrán, a nyílt coaching mind ritkább lesz, tehát mindinkább meg kell dolgoznunk érte. Ám ha megtesszük, azzal megadjuk az alaphangot, és megteremtjük a tanulás, a problémamegoldás és a teljesítményorientált alkalmazkodás kultúráját.

KELL LENNIE ITT EGY PÓNINAK

Egy régi vicc a boldog, fiatal optimistáról szól, akit a szülei arra igyekeznek megtanítani, hogy realisabban lássa a világot. Hogy ezt elérjék, egy nagy zsák lócitrommal kedveskednek neki a születésnapjára.

– Mit kaptál? – kérdezi tőle a nagymamája, a búztól fintorogva.

– Nem tudom – feleli lelkesen a fiú, miközben izgatottan matat a trágyában. – De azt hiszem, lesz itt valahol egy póni!

A visszajelzés néha pontosan ilyen. Nem mindig kellemes, de lehet, hogy valahol tényleg rejlik benne egy póni.

I. RÉSZ

A VISSZAJELZÉS KIHÍVÁST JELENT

1. FEJEZET

HÁROM TRIGGER

– amelyek gátolják a visszajelzést

Kezdjük a jó hírrel. Nem minden visszajelzés kellemetlen. A fiunk tanára, meglepő módon, megdicséri a gyerek társas képességeit. Az ügyfelünk okos megoldást javasol a megrendelése intézésével kapcsolatban, amellyel felgyorsíthatjuk a folyamatot. Frufrut szeretnénk, de a fodrászunknak jobb ötlete támad – és valóban jobb lesz a frizuránk. Rendszeresen kapunk ilyen visszajelzéseket. Aztán vagy segítenek, vagy sem, de akárhogyan lesz is, nem különösebben foglalkozunk velük.

A legtöbbször jól elvagyunk a pozitív visszajelzésekkel, bár néha még a dicsérettől is feszengünk. Talán nem vagyunk biztosak benne, hogy őszinte, vagy attól tartunk, hogy nem érdemeltük meg igazán. Ám ha sikerül megkötnünk egy megállapodást, vagy kiderül, hogy valaki, akit csodálunk, szintén csodál bennünket, vagy tökéletes coacholásban van részünk, amelytől szintet lép a tudásunk, az bizony felvillanyozó érzés. Megcsináltuk, bevált, valaki szeret bennünket.

Aztán ott van a keményebb dió: az a visszajelzés, amely elbizonytalanít, feldühít, összezavar vagy egyenesen letaglóz. *Az én* gyerekemet, *az én* karrieremet, *az én* jellememet támadják? Ki akarnak hagyni a csapatból? Igazán ez mások véleménye rólam?

Az ilyen visszajelzés sokként működik: a szívverésünk felgyorsul, a gyomrunk összeszorul, a gondolataink cikáznak és szétszórttá válnak. Az érzelmeknek ezt a rohamát általában úgy fogjuk fel, mint valami „úttorlaszt”: figyelemelterelést, amelyet félre kell söpörnünk, akadályt, amelyet le kell győznünk. Végtére is, ha ilyen reakció kerít hatalmába, vacaknak érezzük