



TOLNA VÁRMEGYEI
KERESKEDELMI ÉS
IPARKAMARA

TANULMÁNYOK & ESETTANULMÁNYOK

**MIÉRT FONTOSAK A VISSZAJELZÉSEK AHHOZ, HOGY A SZERVEZET NE
RAGADJON MEG A BUSINESS AS USUAL ÁLLAPOTÁBAN? ÉS MIÉRT GÁTJA A
HALADÁSNAK AZ, HA A VISSZAJELZÉSEKET NEM FOGADJUK BE?**

2024. július 26.

utolsó verzió: 2024. július 31.

Ennek a tanulmánynak a segítségével magától értetődő dolgokról is fogsz olvasni, de a célunk az, hogy a strukturált gondolatok olvasása közben és után elgondolkozz azon, hogy mennyire fontosak a visszajelzések, és hogy milyen a viszonyod a negatív visszajelzésekhez.

Gondolkozz el azon, hogy mit tehetsz másképp, hogyan gondolkoztál eddig és hogyan gondolkozhatsz eltérően a visszajelzésekről. Mindezt *azért*, hogy egy szebb világban élj és éljenek a kollégáid. Hogy ne a business as usual, azaz a *mi-így-szoktuk-ezt-csinálni-és-ez-nagyon-is-jól-van-így* állapotban maradjon a szervezetetek.

Jó olvasást, hasznos gondolatokat!

Rokolya Balázs

A visszajelzések fontosságáról.

Minél nagyobb a vállalkozás szervezete, minél bonyolultabbak a folyamatok, annál valószínűbb, hogy a visszajelzések elvesznek. Ez biztosan bekövetkezik, ha a szervezet nem nyitott a kritikára (! ne feledd: *a szervezeti kultúra a vezető attitűdjének meghosszabbított árnyéka*). Néha ott van a visszajelzés, mégsem veszitek észre – tudatosnak kell lenni, hogy ne maradjatok a megszokásban. Hogy változtassatok.

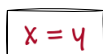
A növekvő rendszerben, ha eltűnnek a visszajelzések, akkor kevés esély lesz a változtatásra.

Változás csak akkor lesz, ha visszajelzés is van. Leegyszerűsítve: a visszajelzések vagy felerősítik egy rendszer működését (pozitív visszacsatolás), vagy gátolják (negatív visszacsatolás). Minden megy a maga útján – vagy *van esély* változtatni.

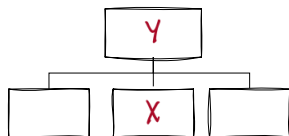
A változtatás esélyét maga a rendszer csökkenti azzal, ha elvesznek benne a visszajelzések. Thomas Princen környezetpolitikai szakértő szerint nem azért haladunk egy rosszabb világ felé, mert a döntéshozók szándékosan ezt akarják. *Hozzájuk már nem jut el a visszacsatolás*. Ahogy igaz ez a globalizált kereskedelemben, úgy igaz ez a kisvállalatok esetében is. Ott például a klímaváltozás, itt például a mentális egészség az okozat.

A szervezetek növekedésével a specializáció fokozódik, az ellátási láncok bővülnek, és először emberek, majd irodák, szervezeti egységek között, aztán térben, időben és kulturálisan is *eltávolodnak* egymástól az egyes tevékenységek és döntések – miközben *relatív*e egyre kevesebben vannak, akik a rendszer egészét meghatározóan döntenek. S ezen döntések alapja jellemzően *torzított, aggregált* információ.

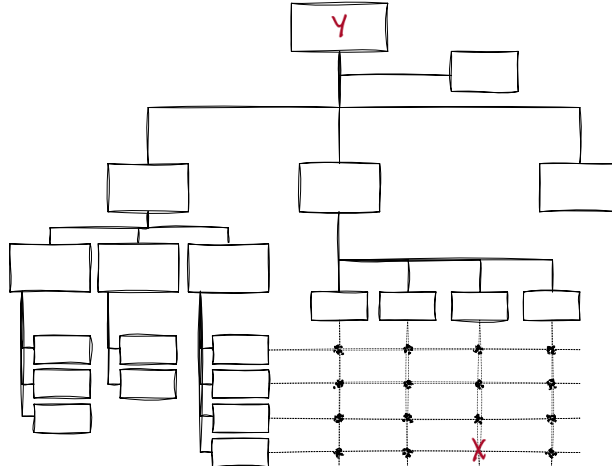
Egyszemélyes vállalkozás



Egyszerű szervezet



Komplex szervezet



Valószínűleg mindannyian játszottuk már a postás játékot, amikor át kellett adni *X* történetet a következőnek, aki továbbadta, végül pedig *Y* visszamondta azt, amit megértett.

A *klasszikus vezetési* szervezetekben a döntéshozók már csak egy torzított és rövidebb történetet ismernek meg.

Vezetőként a visszacsatolást a szervezeti kultúra, a döntéshozás és az információáramlás *neuralgikus és közvetlen részévé* kell tenned: mindenki bátran jelezhesse, ha nem terv szerint haladnak a dolgok; a problémákhoz legközelebb állók torzítások nélkül kezelhessék is a helyzetet; és kerülj a *szuperspecializációt*, mert azzal csak azt éred el, hogy a folyamatok egymást követő szereplői, a szervezet tagjai nem értenek szót egymással – sőt, egymásra mutogatnak.

Ha az ellenvéleményeket kizárjuk, és lényegében egyedül döntünk, nem jó irányba tartunk.

Van úgy, hogy a kollégák eleve azt mondják, amit a vezető hallani akar. Különösen igaz az, amikor a vezető is ott van – ezt Milgram elrettentő engedelmségi kísérletét (minden kísérleti alany legalább 300V feszültséggel büntetett egy másik embert pusztán azért, mert egy pozícióban lévő ember utasította) követően számos tanulmány is igazolta.

Az a vezető, amely *nem inspirálja* a visszajelzéseket, biztosan a *business as usual*-re kárhóztatja a céget. Ezt akarta elkerülni Alfred Sloan, a General Motors rendkívül sikeres egykori vezére, amikor egy nap azt mondta a kollégáinak:

“...úgy gondolom, tökéletesen egyetértünk a kérdésben. Ezért javaslom, halasszuk el az egyeztetést a következő megbeszélésre, hogy időt adjunk magunknak véleménykülönbségek kialakítására, s hogy talán megértsük, miről is szól a döntés.

Sloan tudta: a véleménykülönbségek, a nyílt vita és a mindenki számára világos döntések vezetnek valódi megoldásra.

Külön energiát kell szentelni a valóban fontos visszajelzésekre.

Néha a szükséges információ ott van az orrod előtt, mégsem veszed észre. Amikor egy tíz oldalas forgalmi jelentést olvasol, aminek a végén ott szerepel az elmúlt évek bevételeit mutató csökkenő trendű vonalgrafikon (*borzalmas időszakunk van!*), amely grafikon alján apró betűs számokkal is ott vannak a számok havi bontásban, rendre összevetve a fix és változó üzemi költségekkel (*ráadásul a költségek is elszálltak!*), és a sok cikk közül beugrik egy, ami a kormányzati intézkedésekről szól (*idén sem lesznek uniós pénzek!*), miközben öt perc múlva kezdődik egy megbeszélésed, ráadásul fejből már az esti színházban ülsz a nagyon várt randevún – nos, a megértés felületes lesz. Mi is van az orrod előtt?

Egy nap rengeteg tudatos és tudat alatt meghozott döntést hozunk. A mentális energiánk és kapacitásunk azonban nem végtelen. Ezért fontos, hogy tudjuk előre (vitassuk meg a kollégákkal!), hogy mikre kell valóban figyelni, mik a prioritások, és elsődlegesen ezeket elemezzük, értékeljük, illetve ezek kapcsán végezzük körültekintően a munkánkat.

Sok vállalkozó és menedzser szereti a híreket böngészni – de biztosan ott fogják megtudni, *vezetőként* mit kell tenniük? Igen! Tájékozottnak is kell lenned. Igen! Néha pont így jönnek szembe az ötletek. És igen! Mikor a híreket vitatod meg másokkal, új információkat kaphatsz, amik teljesebbé teszik a képet, ahhoz, hogy döntéseket hozz.

A kérdés csak az, hogy biztos rutinból kell-e égetned a mentális energiádat feleslegesen? – És a kollégákét?

A negatív visszajelzések nem finomak – miért? Hogyan táncolunk el előlük?

A javítást szándékozó kritika, a negatív visszajelzések nem esnek jól, mégsem érdemes arra helyezni a hangsúlyt, hogy finoman csomagoljuk. Inkább fogadjuk el, hogy igazán akkor van esélyünk fejlődni, ha megtanuljuk elfogadni a negatív visszajelzést is. Ehhez meg kell értenünk, miért lesz bennünk zsigeri feszültség, és látnunk kell, hogy tipikusan hogyan szoktuk azokat lereagálni.

A negatív visszajelzés nem esik jól. Próbáljuk meg becsomagolni? Inkább tanuljuk meg befogadni!

Oké, ott a számodra negatívként értelmezhető visszajelzés az orrod előtt:

- A kollégák végre kibökik, hogy a hócipőjük tele van azzal, ahogyan szervezed a projekteket és a munkát.
- Egy vállalkozásmenedzsmentben nálad több szakmai tudással rendelkező ismerősöd rákérdez, hogy biztos jó-e az hosszútávra neked és az összes többi kollégádnak családostul, hogy csak kettő ügyfeletek van.
- És a jelentést végre újra átolvasva (a randevú izgalmasan sikerült, és már lenyugodtál) ott vannak előtted feketén-fehéren a vállalkozás teljesítményének adatai.

Hogyan reagálsz le mindezt?



Az elutasítás sokszor nem esik jól. Mi van, ha kevésbé érdemes foglalkozni azzal, hogy hogyan lehet csomagolni a visszajelzést úgy, hogy az jól is essen? Egyrészt, ha kapod, akkor nincs ráhatásod. Másrészt úgyis lesz olyan, amit másképp dekódol majd a fogadó fél, hiszen soha nem lehetsz elég tapintatos azzal kapcsolatban, hogy épp mi zajlik a másikban, nem? Persze, nem lehetsz tapintatlan.

Mi lenne, ha csomagoltság helyett azt tanulnánk meg, hogy a visszajelzéseket hogyan *fogadjuk be és aztán pedig hogyan értékeljük ki és hasznosítsuk?* Nem lenne szebb a világ? Ehhez először kettő dolgot kell megtennünk. 1) Meg kell értenünk, miért esik rosszul a negatív visszajelzés. 2) Látnunk kell, hogy hogyan reagáljuk azt le.

Meg kell értenünk, miért esik rosszul a negatív visszajelzés.

A kognitív pszichológia és a szociálpszichológia elismert szakértői egyetértenek abban, hogy a világ a megfigyelőtől függ. Az, hogy milyen a világ körülöttünk, hogy mit miért teszünk és tesznek mások, azt a hiedelmeinkben rögzítjük. (A szakirodalomban ld. még: kognitív vagy mentális reprezentációk, koncepciók, sémák, narratívák; hétköznapi használatban is: attitűdök, vélemények, világgépek.) Maga a hiedelmeink alapján kialakított világban létező énképünk is egy hiedelemgyüttes. A világról alkotott hiedelmeink és az énképünk jellemzően konzisztensek egymással.

Ez a konzisztencia nagyon fontos. Képzeld el, vajon mennyire lenne előnyös minden nap úgy ébredni még harminc-negyven-hatvan évesen is, hogy felül kell vizsgálni a hiedelmeinket; hogy fel kell fedoznünk a világot és a szabályrendszerét, és meg kell találnunk a helyünket benne? Ránk emberekre *nem* az jellemző, hogy azért kérdőjelezzük meg egyre ritkábban a hiedelmeinket, mert egyazon pozícióban vagyunk vagy öregszenek – azért nem tesszük, mert egyre kevésbé vagyunk önkritikusak magunkkal és egyre kevésbé akarunk fejlődni. Azért nem tesszük, mert fájna.

A gond akkor következik be, amikor a környezeted, a bekövetkezett események rád rúgják az ajtót és megkérdőjelezzik azt, amit addig tettél vagy gondoltál. Feszültség lesz benned.

A feszültség oka az, hogy potenciálisan sérülhet a hiedelmeid és az énképed konzisztenciája. Ezt a feszültséget, ezt az inkonzisztenciát nevezte el Leon Festinger szociálpszichológus kognitív disszonanciának.

A negatív visszajelzések miatti feszültséget egyszerűen, gyorsan, de nem feltétlen előnyösen oldjuk fel.

Azt, amit már megtettél, nem tudod megváltoztatni. Nem tudod visszacsinálni azt a projektet, amit úgy vezettél, hogy a kollégáknak végül már a hócipője tele lett veled. Nem tudod utólag megváltoztatni azt, hogy végül is csak két ügyfeled van. És nem tudod megváltoztatni a vállalkozás teljesítményét, legfeljebb csak az adatokat tudnád kozmetikázni. *A cselekedeteidnek ezért jellemzően mindig elsőbbsége van a könnyen változtatható gondolataiddal szemben.*

A kognitívdiszonzancia-kutatás legmarkánsabb megállapítása a következő. Mivel a múltbéli cselekedeteinket már nem tudjuk megváltoztatni, ezért a hiedelmeinkkel összeütköző (negatív) visszajelzés esetén inkább felülírjuk a korábbi hiedelmeinket vagy újakat ötlünk ki utólag. Így történhet meg az, hogy a visszajelzések után azt monddod majd:

- „Egy vezetőnek rendkívül fontos feladatai vannak, és ezek közé természetesen a munka- és a projektszervezés is beletartozik, és lényegében azért vagyunk együtt, hogy tanuljunk, fejlődjünk együtt, és ahhoz, hogy a kollégák hatékonyabbak és elégedettebbek legyenek a jövőben, valahol...” – *És ezzel intellektualizálsz*: elvont, intellektuális kategóriák segítségével próbálsz kilépni a stresszes helyzetből.
- „A két ügyfél a jelenlegi szervezeti felépítésünknek éppen megfelelő, nem akartam én nagyobbra nőni...” – *Ezzel racionalizálsz*: a cselekedeteidnek utólagosan logikus magyarázatot keresel, de olyan természetességgel, hogy arra te magad sem csodálkozol rá. És azt is monddod még: – „...bár ha nem mondja az ismerősöm, akkor is erősítettünk volna sales-ben, hiszen mostanában gondolkoztam jómagam is azon, hogy újabb ügyfelek után nézzünk.” – *És ezzel cryptomnesiába esel*: saját magad eredetijének tulajdonítod mások ötletét anélkül, hogy ezt észrevennéd.
- „A jelenlegi gyenge teljesítményünk olyan tényezőkre vezethető vissza, mint a gazdasági helyzet és a kormány gazdaságpolitikája. Nem beszélve arról, hogy még mindig nincsenek uniós pénzek. Meg itt van ez az energiaár-krízis is a háború miatt!” – *És ezzel elköveted az alapvető attribúciós hibát*: a problémákat situációs-környezeti hatásoknak tulajdonítod, és nem saját személyiségvonásaidat vagy a saját cselekedeteidet, teljesítményedet okolod.

Remélem, te is kezded érteni, hogy amikor nem fut olyan nagyon a vállalkozás szekere, akkor miért nem *azt* kutatja éjt nappallá téve az egész csapat, a vállalkozóval az élen, hogy mi történt a szekérral. Hogy vajon mikor vette észre először valaki, hogy nem úgy fut a szekér? Ha közben kiderül, hogy az is hozzájárult a lassuláshoz, hogy a szekér tengelye nincs rendesen kenve, akkor miért került el a figyelmet a nyikorgás? Merik-e forszírozni, hogy ki, mikor, milyen zsírral kente – milyen időjárás volt, tömít-e rendesen a tömítés...?

És merik-e forszírozni, hogy mindebben milyen felelőssége van a vállalkozás rendszerét (a munkaszervezést, az információáramlást, a döntéshozatalt) szervező vállalatulajdonosnak?

Korábban több évig dolgoztam egy felsővezetővel, aki szinte mindent megmagyarázott. Neki *jó volt így*, hiszen elérte, hogy ne legyen benne feszültség. De irgalmatlanul nehéz ilyen emberrel együtt dolgoznia azoknak a kollégáknak, akik nem tesznek magasról arra, ha valami nem stimmel a cégben; akiknek nem elég jó a business as usual.

Amit érdemes tudnod

- Minél bonyolultabb a szervezet működése, annál nagyobb az esély, hogy a visszajelzések elmaradnak. Mindenki számára egyértelmű szervezeti koordinációra van szükség.
- Ha kizárod az ellenvéleményeket, rossz úton jársz. Ha imádod, ha neked adnak igazat a kollégák, gyanakodj, hogy nem jól csinálod vezetőként a dolgod!
- Rengeteg mindennel foglalkozunk egy nap – rengeteg információ ér minket. Törekedj az egyszerűsége!
- Ne azzal törődj, hogy hogyan kellett volna tálalnia a másiknak a kritikát feléd. Magára a visszajelzésre fókuszálj!
- Készülj fel, hogy egészen addig rosszul fog esni minden negatív visszajelzés, amíg görcsösen igyekszed védeni a saját énképedet.
- Amikor rögtön elkezded magyarázni, hogy miért történt úgy az, amire a visszajelzést kaptad, gondold arra, hogy a magyarázkodással nem oldod meg a problémát – épp csak a saját belső feszültségedet akarod csökkenteni!

Kérdések, feladatok

Kezdő vállalkozóknak és hallgatóknak, tanulóknak

- Hogyan tudnád feldolgozni a negatív visszajelzések miatti feszültségedet, esetleg elkeseredésedet? Naplóírással, rajzolással, beszélgetéssel? Milyen ötleteid vannak még?
- Próbálj ki párat – és szentelj mindegyikhez egy-egy bekezdést, hogy szerinted hogyan vált be!
- Gondold végig, egy nap mennyi időt töltesz a közösségi hálókön és az internetes oldalakon! Utána 5 vagy 10 percen keresztül minden egyes új információnál húzz egy rovátkát az előtted lévő papíron (vagy ha van kattintós kézi számláló, azzal is megoldhatod). Aztán ezt a mennyiséget szorozd fel a napi időtöltésedre. – Mindebből az információmennyiségből szerinted mire van *valóban* szükséged? Legközelebb pedig talán megkérdezheted magadtól, mielőtt barangolni kezdesz: biztosan szükségem van erre?

Haladó vállalkozóknak

- Hogyan tudnád elejét venni annak, hogy a növekvő vállalkozásodban minél kisebb valószínűséggel akadjanak el az információk?
- Kik azok a kollégáid, akik jellemzően mindig egyetértenek veled? Kik azok, akik nem? Miben különböznek?
- Hogyan tudnál a kollégákkal együtt dolgozni azon, hogy a kritikus visszajelzés kultúráját kialakítsátok?

Rutinos rókáknak

- Hogyan lehet a döntést oda rendelni, ahol először érzékelik a problémákat?
- Hogyan lehet a csoportos döntéshozatal kultúráját kialakítani?
- Az évek alatt mennyire lettél magabiztos a tekintetben, hogy mivel már rengeteget tapasztaltál, sok újat már nem lehet neked mutatni?