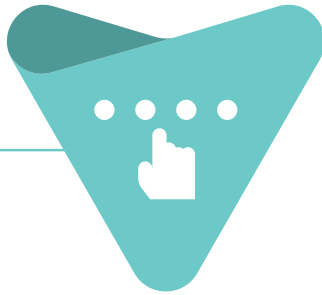


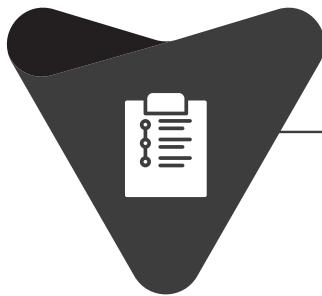
1. ספציפי



2. דוגמאות



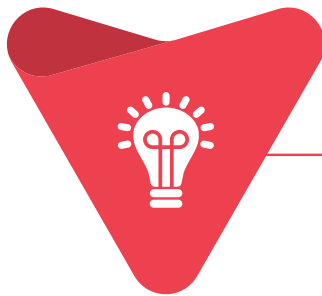
3. תוצאות והשלכות



4. דיון על הסיבות



5. הצעת פתרונות



6. בניית תכנית פעולה



בעמודים הבאים תמצאו פירוט של כל אחד מהשלבים <<



אל תחשוש. תתכונן ותמקד בדיוק מה מוקד הדבר שאתה רוצה שישתפר. שים לב, כאן חשוב במיוחד לדבר ביצועים ולא על תכונות. אני רוצה להמחיש לך את הנקודה הזו באמצעות תרגיל קטן: קרא את שני המשפטים הבאים ונסה לאבחן מה אתה מרגיש בסוף הקריאה של כל אחד מהם:



1. "אתה מעגל פינות, אתה לא קפדן ולעתים מזלזל בדברים שנראים לך לא חשובים"
2. בדו"חות סוף השנה נופלות טעויות רבות ואני מרגיש שאתה מעביר לי אותם כשהם לא מספיק בשלים ומוכנים"

**איך הרגשת?** המשפט השני עובר חלק יותר בגרון כי הוא לא מדבר על האדם, הוא לא מתייג אותו ולא ממתג אותו. המשפט הראשון דיבר על האדם, שפט והאשים בעוד המשפט השני מדבר על המעשה, על תוכן העבודה עצמה. ולכן קל יותר להאזין לו ולהתקדם ממנו להחלטות חדשות בנוגע לעשייה.

**כאן טמונה לך מלכודת. דוגמאות לפעמים יובילו לוויכוח. אבל זה לא אומר שאפשר לוותר עליהן. דוגמאות כזכור, מייצרות מסר בהיר ומביאות לכמה שפחות פערים בפרשנות.**



**אז מה עושים?**

נותנים את הדוגמא באופן קצר, בהיר ותמציתי. קיים סיכוי שלאחר הדוגמא העובד שלך ירצה להסביר לך למה הדוגמא הזו לא טובה, או לא מייצגת. במילים אחרות, יהיה לו חשוב להגיד לך מה הוא לא אשם. ההמלצה שלי היא לא להשתתף בדיון שמטרתו לקבוע מי האשם. זה מיותר ולא יוביל את השיחה למקום טוב. במידה ואתה נתקל בתגובה כזו, תהנהן, תקשיב ופשוט תמשיך לסעיף הבא בנוסחה.

**לאחר הדוגמאות חשוב להבהיר מה התוצאה שנוצרה בשטח. למשל, האם יש לקוח שהחליט לעבור לחברה מתחרה? למה אני ממליץ לדלג במהירות לסעיף הזה? כי על דוגמאות אפשר להתווכח, אבל על משמעויות ותוצאות, זה יותר קשה. תן את הדוגמא, ותתקדם למשמעות ולתוצאות. מה זה נותן?**



- העובד לא מרגיש שאתה מאשים אותו, ולכן הוא קשוב יותר.
- השיח על משמעויות ותוצאות מחבר את העובד לסיבות ולרציונל והוא לא מרגיש שזו שיחה קטנונית ומעליבה.
- מכאן הרבה יותר קל להתקדם. ברגע שהסרנו את האשמה מהשולחן, ואנחנו מבינים מה התוצאות, אנחנו פנויים לחשוב מה לעשות קדימה. זה הטיפ החשוב ביותר שלי עבורך, ולכן אחדד אותו שוב - כשאתה נתקל בהתנגדות סביב דוגמא לחולשה, דלג קדימה. אל תיכנס לשיחה על מי אשם. דלג לתוצאות והשלכות, ותסיים ב- "אז בוא נראה מה אני ואתה עושים ממחר כדי להשיג תוצאה אחרת". בום.





## דיון על הסיבות

מנהלים רבים מציעים פתרונות מעולים ולא מבינים למה הפתרונות שהציעו לא מביאים לשיפור ביצועים מיידי.  
התשובה נעוצה בכך שהם לא ערכו דיון על הסיבות.  
בין החולשה שאתם רוצים לשר, לבין הפתרון, נעוצה סיבה. כשאתם לא יודעים מה הסיבה, לא תוכלו להציע פתרון מתאים.  
ברוב המקרים, פתרונות שהצעתם שלא הביאו לשיפור ביצועים היו פתרונות שלא ישבו על הסיבה הנכונה.  
למשל, העובד שלך לא עומד בזמנים. כל תוצר מגיע ממנו בשלושה ימים איחור. אז החלטת לפתור את זה על ידי כך שאתה מתזכר אותו שוב ושוב, באופן מדהים, גם זה לא עוזר.

בואו ננתח את זה רגע. יש כל מיני סיבות אפשריות לכך שהעובד לא עומד בזמנים:

- הוא שוכח את לוחות הזמנים.
- הוא מתקשה להבחין בין עיקר לטפל.
- הוא מנהל את הזמן לא נכון.
- הוא לא רואה את החשיבות של עמידה בלוחות הזמנים.

לכל סיבה נעצב פתרון אחר. הפתרון הקודם שלנו, לתזכר אותו, יעבוד רק עבור הסיבה הראשונה. לכל סיבה יש פתרון מתאים משלה.  
לכן חשוב שננהל דיון פתוח על הסיבות לפני שאנחנו מתקדמים לפתרון עצמו.

## כאן פשוט מעלים על הדף רעיונות לפתרון. מבקשים מהעובד גם להעלות פתרונות. על כל פתרון שעולה אנחנו שואלים שתי שאלות:

• האם הפתרון ישים? אם למשל הפתרון הוא קורס לניהול זמן, האם זה אפשרי? האם יש לנו את המשאבים הנדרשים?  
• האם, לדעת העובד, הפתרון אכן יביא לשינוי בביצועים? שים לב! לא משנה מה אתה חושב על איכות הפתרון. הדבר היחיד שחשוב כאן הוא הסכמה של העובד שאכן הפתרון הזה יכול לעבוד עבורו.  
פתרונות כפויים אף פעם לא עובדים. באמת. אף פעם.



## הצעת פתרונות

## בשלב הזה ניקח את הפתרון עליו החלטנו בסעיף הקודם ונהפוך אותו ממש לתכנית פעולה קונקרטית. אנחנו רוצים להגדיר כאן במדויק:

• מה ההישג אליו אנחנו רוצים להגיע?  
• מתי אנחנו רוצים להגיע להישג הזה?  
• אלו כלים ומשאבים העובד צריך ממני, כמנהל, כדי להצליח?



## בניית תכנית פעולה





# להעניק משוב שלילי שמשפיע על ביצועים

כאן הכנתי לך תבנית למילוי. אני ממליץ למלא את המסמך הזה לפני שניגשים לשיחת משוב. כשיש לך מסר חד, הוא חודר לעומק ומצליח להשפיע, הן על ביצועים והן על מוטיבציה.

1. מה החולשה?(ספציפי וממוקד התנהגות)

2. לדוגמא... (דוגמא היא ממש 'סיפור')

3. וזה בעצם יוצר מצב בו.... (משמעות, תוצאות, השלכות)

4. דיון על הסיבות (לא להתווכח, לא משנה מה הסיבה ה'נכונה')

5. הצעת פתרונות (פתרון יושב על סיבה ולא על סימפטום!)

6. בניית תכנית פעולה