



המדריך לשיחת משוב

שמייצרת שיפור ביצועים

דוד ברקוביץ'
מנהלים וארגונים בעידן החדש





אני יודע. ראית את אורך המדריך ונבהלת. אז יש שלוש אפשרויות לעשות שימוש במדריך הזה:

1. לקרוא אותו. כן, ממש לקרוא. כמו שהיינו עושים פעם. כדי להקל עליך, יש סרגל ניווט ובו אפשר להקליק על כל חלק ולקפוץ ישיר למה שמעניין אותך עכשיו.
2. בעמוד האחרון מחכה לך סיכום מרכז וממוקד של כל המדריך הזה!
3. בנוסף וכדי להיות בטוח שתקבל את התוכן החשוב הזה, הכנתי גרסת אודיו לה ניתן להאזין בנסיעות, בחדר כושר, וכשרוצים להימלט מהרעש בבית.

אני מזמין אותך לבחור במה שנוח לך.
העיקר מבחינתי - שהמדריך יהיה שימושי עבורך.



למה שווה לך לקרוא את המדריך הזה?



איזה כיף שאתם פה. ואני אסביר למה. היכולת לדבר באופן אפקטיבי עם עובד על הביצועים שלו היא היכולת הבסיסית ובעיני, החשובה ביותר בניהול. כמנהל אתה נדרש לשני דברים עיקריים - ביצועים מעולים של הצוות שלך וניהול אפקטיבי של מערכות היחסים עם העובדים. שיחת משוב שבנויה ומבוצעת נכון, עוזרת לך להשיג את שני הדברים.

אחד הדברים שאני שומע הכי הרבה ממנהלים, ואת חלקכם יכול להיות שכבר פגשתי והדרכת, הוא המשפט הבא: "למה צריך לנהל שיחה מסודרת?" אני כל הזמן נותן משוב! גם על דברים טובים וגם על דברים פחות טובים". ובכן, כאן יש לי משהו לספר לך - מרבית המנהלים מרגישים שהם נותנים משוב באופן מסודר, עקבי ושוטף. יחד עם זאת, בסקרי שביעות רצון, מחוברות ועוד, אחת השאלות שבאופן קבוע מקבלת הערכה נמוכה היא השאלה שמתייחסת למידה בה העובד חש שהוא מקבל משוב שוטף מהמנהל שלו. הסיבה לפער נעוצה בכך שלא תמיד המשוב שאנחנו נותנים 'על הדרך' נתפס אצל העובד כמשוב, אלא פשוט כשיח יומיומי, בין אם הוא שיח של ביקורת ובין אם הוא שיח של פרגון. התוצאה - היא מנהל שמבחינתו משקיע במשוב, אבל ביצועים שנשארים באותו המקום.

ולכן אני ממליץ להקצות זמן לשיחות משוב מסודרות, בשוטף. כאן אפרוש בפניך את המתווה לשיחת משוב מלאה, אך ניתן גם לבצע שיחות משוב מסודרות וקצרות, שמכילות רק חלק מסוים מתוך המתווה שאני מציע.



FEEDBACK STATE OF MIND

כמה עקרונות חשובים לפני שמתחילים

"עם כל המשובים האלה, מתי יהיה לי זמן לעשות את העבודה שלי?!"

משוב טוב הוא משוב שוטף. מתן משוב על ביצועים צריך להפוך לשגרה ניהולית קבועה. גם בארגונים שמקיימים תהליכי הערכת ביצועים וגם באלו שלא, העיקרון דומה - משוב הוא משהו שאנחנו עושים כל הזמן. אני ממליץ על קיום שיחת משוב מתוכננת, לפחות פעם בחודשיים. ואפילו יותר מזה. כן, זה הרבה. כן, אתם עמוסים. אבל הטמעת שגרת משוב איכותית תביא לביצועים טובים יותר בהשקעה של פחות אנרגיה לטווח הארוך.

"עזוב אותי משיחת משוב, המצב מספיק גרוע גם ככה. עכשיו הוא עוד ייעלב ממני!"

רובנו נמנעים, או נלחצים מקיום שיחות משוב בגלל שאנחנו חוששים לתת משוב שלילי. חוששים להכנס לעימות ולהסתכן בכך שהיחסים והביצועים עוד עלולים להיפגע. חשוב לזכור שהמשוב השלילי, מאתגר אמנם, הוא נקודת ההתפתחות של העובד שלך. בנוסף, ברגע שאנחנו מוותרים לו על המשוב השלילי אנחנו למעשה, מוותרים עליו ועל היכולת שלו להתפתח. זכרו שהמשוב השלילי נאמר תמיד מתוך אמונה שהאדם מסוגל לשנות ולשפר. בהמשך אלמד אותך איך לעשות את זה נכון.

"תמשיך כך!"

בואו נחدد משהו. משוב חיובי לא נאמר רק כדי לפרגן. משוב חיובי לא נאמר רק כדי לרכך את המכה של המשוב השלילי. משוב חיובי לא נאמר רק כדי שהאדם ישמור על אותה רמה. משוב חיובי, מיקוד בעוצמות, מהווה דרך קלה לשיפור ביצועים. כל משוב חיובי, כל מיקוד בעוצמה, חייב להסתיים בחיבור ליעד או משימה שיושב על אותה עוצמה. נפרט על כך בהמשך. כל מי שעד היום הסתפק בלומר - 'תמשיך כך!' - ילמד פה משהו חדש.





"השיחה נכשלה, הוא לא הסכים איתי על כלום"

מרבית הקונפליקטים בשיחות משוב מתרחשים כשאנחנו מנסים בכח ובכל מחיר לשכנע את העובד שלנו שאנחנו צודקים. אנחנו חותרים להסכמה, לעתים יתר על המידה. למעשה, ההסכמה על מה היה בעבר לא חשובה. יכול להיות שנסיים את השיחה והעובד עדיין ירגיש שהוא צודק, שזו לא אשמתו. ואני אומר, אז מה? אל תבזבזו אנרגיה על הסכמות. תשקיעו אנרגיה בלהבין מה אתם עושים אחרת ממחר.

"בוא נדבר על מה שקרה בשנה הקודמת"

כמה אחוזים מ'זמן האוויר' בשיחה הושקעו בדיון על מקרי העבר? מהניסיון שלי, התשובה היא באזור ה-80 אחוז. אבל לא משם יגיע שיפור הביצועים. נסו לשנות את המאזן הזה. הציגו דוגמאות מהעבר (כפי שנסביר בהמשך), מבלי להתעכב עליהן, הן לא חשובות. תנו לדיון על דוגמאות העבר עד 30 אחוז מהזמן, את שאר הזמן השקיעו בבניית תכנית פעולה עתידית. שם יתרחש השינוי.

"השיחה היתה מעולה, אבל כלום לא קרה בפועל"

ברור שלא. לשיחה עצמה אין כח לשנות שום דבר. שיחה טובה היא יריית פתיחה של תהליך שיפור ביצועים. המנהלים הטובים ביותר מבינים שגם אחרי שיחה מוצלחת, צריך לחזור ולהזכיר, לחזור ולתמוך, לערוך מעקב כדי לשדר לעובד (והיי, גם לעצמך) שאכן, יש שינוי בדרך.





ההכנה לשיחת משוב

שיחת משוב טובה מתחילה כמה ימים קודם

קביעת מטרות לשיחה

אל תבצע שיחת משוב כשאתה מרגיש שאין לה מטרה. בחר מטרה אחת מרכזית לשיחה. איך היית רוצה לצאת מהשיחה? מה היית רוצה להשיג ממנה? מחר כשתבוא לעבודה, מה היית רוצה שיקרה? מענה על השאלות האלו יעזור לך להתמקד במטרה.

איך תדע אילו מטרות לבחור?

דוגמאות למטרות לשיחה:

- ◀ שיפור התקשורת הבינאישית של העובד עם הצוות
- ◀ בחינה כיצד אפשר להעלות את המוטיבציה הנמוכה של העובד
- ◀ יציאה לתהליך למידה של חומר מקצועי חדש
- ◀ שיפור מיומנות משא ומתן

- המטרות צריכות לענות על שני תנאי סף:**
1. מטרה טובה היא כזו שאתה, כמנהל, מאמין שהעובד מסוגל להשיג.
 2. מטרה טובה היא מטרה רלוונטית וחיונית להצלחה בתפקידו הספציפי של העובד.





רתימת העובד לשיחה ותיאום ציפיות

הכן את העובד שלך לשיחה, טרם השיחה.

ככל שהעובד יהיה אקטיבי בתהליך, כך הסיכוי להשפעה על ביצועים גדל. זכור, שיחת המשוב היא לא 'מופע' חד צדדי. אלא שיחה, דיאלוג בין שני אנשים.

בקש ממנו לבחון את הביצועים שלו, לחשוב במה היה רוצה להתמקד. היכן הוא מרגיש שהעוצמות שלו? היכן הוא מרגיש שהוא יכול להתפתח ולהשתפר? הזמן אותו לומר לך מה הוא צריך ממך על מנת לתפקד טוב יותר?



סיכום שיחה

משוב לשיפור

עוצמה

פתיחת השיחה

הכנה לשיחה

פידבק סטייט אוף מיינד

ONE SIZE FITS ALL? לא בבית ספרנו

בהמשך המדריך תמצא את הנוסחה שתראה לך כיצד לדבר על עוצמה ועל משוב לשיפור. הנוסחה עובדת, אך היא תעבוד במיטבה כשתצליח לעצב אותה באופן שיתאים לעובד שמולך. צור תסריט שיסייע לעובד שלך להקשיב לך בנחת.

שלוש דוגמאות שיסייעו לך:

העובד המהנהן



במידה ואתה מרגיש שהעובד לא שותף לשיחה, שהוא תופס תפקיד פאסיבי ובגדול, 'מחכה שזה יסתיים', עליך לעצב תסריט עשיר בשאלות. שאלות פתוחות ורחבות יקבלו מהעובד הזה מענה דל, אך שאלות קונקרטיות, יחד עם המתנה אמיתית לתשובה, יניבו תשובות בעלות תוכן שיצליחו לעורר שיח.

העובד המפרגן



יש לך עובד כזה? שמפרגן ומעריך כל מילה שיוצאת לך מהפה? זה נעים. הבעיה היא שלא תמיד הפרגונים האלו מתורגמים לביצועים. העובד המפרגן, נוטה להרעיף עליך מילים טובות אך ביציאה מהשיחה בד"כ יחזור לדפוסי הביצועים הקודמים. עליך לעצב עבורו תסריט שיתן מקום לפרגון, אך גם מקום רב ליצירת יעדים ברורים ומדידים ולהבהרת הציפיות שלך בנוגע לעתיד.

העובד המתנגד



כזה בטוח יש לך. עובד שלא משנה מה אתה אומר לו, הוא יגיד לך שאתה טועה. התסריט מולו חייב להיות מוקפד מאוד. להימנע ממילים מוחלטות כמו תמיד, או אף פעם. להימנע לחלוטין מלעורר פרובוקציה. נסה להגיש את המשוב שלך בצורה מעודנת, מלוטשת ובעיקר- מאוד מאוד עניינית ומגובה בנתונים. הטעות הגדולה ביותר היא לענות לו בכוח, להצהיר על סמכותך ולהנחית הוראות. זכור! ההתנגדות שלו נובעת, ככל הנראה, מחשש לקבל ביקורת ומתחושה של חוסר בטחון ביכולת שלו.



איסוף מידע ונתונים נדרשים

הימנע מאמירות כמו:
'זה משהו שאני מרגיש,
קשה לי לשים עליו את האצבע.'
אם לך קשה לשים את האצבע על הדבר עצמו,
לעובד שלך יהיה קשה לשפר אותו. לא ככה?

עליך לגבות את האמירות שלך בנתונים.

לכן, לפני השיחה ולאחר שחידדת את המטרות,
אסוף מידע ונתונים שיסייעו לאמירות שלך
להישאר ענייניות ומקצועיות.

סיכום שיחה

משוב לשיפור

עוצמה

פתיחת השיחה

הכנה לשיחה

פידבק
סטייט אוף מיינד

המסך עולה, השיחה מתחילה.





פתיחת השיחה

בכניסה לשיחה רמת החרדה גבוהה, גם של העובד וגם שלך. לכן חשוב לשבור את הקרח ולייצר אווירה יותר קלילה, נעימה ומקרבת. גם כאן, חשוב להתאים את הכלי לעובד - למשל, עובד מאוד ענייני ומשימתי ירגיש לא בנוח אם נתחיל לשאול אותו מה שלום הילדים. לעומת זאת, עובד רגיש, שהיחסים חשובים לו, יתקשה עם פתיחה מאוד קרה ועניינית.

SMALL TALK



תמיד נפתח את השיחה בלהציג מה המטרה שלנו. מה אנחנו רוצים להשיג. הדגש כאן הוא על המטרה שלנו. חשוב לחבר את העובד למטרה של השיחה וכך להוציא את השיחה ממחוזות ה'אנחנו נפגשים כי אנחנו חייבים'.

הצגת מטרת



מה שהעובד חושב על הביצועים שלו חשוב יותר ממה שאתה חושב על הביצועים שלו. כן, לכן, עוד לפני שאנחנו נותנים פידבק אנחנו מבקשים מהעובד לספר איך הוא מרגיש עם הביצועים שלו? איך היה לו מאז השיחה הקודמת? במה הוא מרגיש שהוא הצליח? במה התקשה? החלק הזה קריטי, כי לפעמים העובד שלך ייכנס לשיחה וירגיש הוא הגיע ל'מופע' שבו רק המנהל מדבר. היכולת להפוך שיחת משוב לדיאלוג אמיתי, משפיעה באופן משמעותי על התוצאות של שיחה כזו.

הפניית שאלה לעובד



בהמשך להפניית השאלה, ניתן להזמין את העובד להגיד מה הוא צריך ממך כדי לבצע יותר טוב? האם הוא מרגיש שקיבל ממך את כל ההדרכה, הגיבוי והתמיכה? שים לב, ניהול זו מערכת יחסים. מערכת יחסים עובדת טוב רק כשזוכרים שיש לה שני צדדים. ולכן, עליך להתייחס באופן רציני ומקצועי למה שעולה מהעובד.

הזמנה למתן פידבק מהעובד למנהל



סיכום שיחה

משוב לשיפור

עוצמה

פתיחת השיחה

הכנה לשיחה

פידבק סטייט אוף מיינד





עוצמה

עוצמה ככלי לשיפור ביצועים

זוכר? העוצמה היא לא רק כלי לפרגון, אלא כלי לשיפור ביצועים. לכן, צריך להתייחס אליה ברצינות. אל תערבב עוצמות! לתת לכל עוצמה את מלוא הבמה ולחזור על כל הנוסחה לכל עוצמה בנפרד.



1. ספציפי

תהיה ספציפי. תגיד לעובד בדיוק מה העוצמה שלו. השתדל לדבר בשפה של הביצועים היום יומיים שלכם ולא בשפה 'גבוהה'. מילים כמו- מקצועי, מסור, משתף פעולה, הן מילים נחמדות, אבל הן לא משאירות חותם ולא מייצרות מסר בהיר. אם למשל העובד שלך מעולה בניהול שיחות קשות עם לקוחות כועסים אז אני אגיד לו בדיוק את זה. ולא אגיד לו למשל, שהוא שירותי, אדיב או אסרטיבי. כלל ברזל- דבר על התנהגויות וביצועים ולא על תכונות ונטיות.

2. תוצאות והשלכות

הנה נקודה שאנחנו לא תמיד מגיעים אליה. העובד עושה משהו באופן יוצא דופן, ואתה אומר לו את זה. כאן, עליך להגיד לו מה התוצאות של העוצמה שלו? מה זה בסופו של דבר מייצר? עוד לקוחות? עוד כסף? פחות תקלות? עבודת ממשקים טובה יותר? גם כשאתה מרגיש שהתוצאות ברורות, תגיד מהן. חיבור העובד לתוצאות של העשייה שלו גורמת להרגיש משמעותי, מפחיתה שחיקה ומגבירה מוטיבציה.



3. דוגמאות

דוגמאות חשובות לחידוד המסר. העוצמה שלך תעבור חזק אם לא יהיו פערי פרשנות בין מה שאתה אמרת לבין מה שהעובד שלך הבין. דוגמא טובה (וכדאי יותר מאחת, ולא רק כאלה שקרו בטווח הזמן האחרון) היא סיפור של ממש, עם שמות ותאריכים. למשל: לפני שלושה חודשים משה כהן פנה אלייך ו... הימנע מאמירות כלליות כמו: "למשל, תמיד כשמגיע לקוח כועס אתה מצליח לטפל בו".

4. איך למנף את העוצמה

אני לא יכול להדגיש מספיק עד כמה חשוב לי שתיישם את הנקודה הזו. קודם אמרתי שהעוצמה היא כלי לשיפור ביצועים, כאן תראה איך זה קורה. כשסיימתם לדבר על העוצמה, החליטו על יעד או משימה לביצוע על ידי העובד שמתיישבת על העוצמה עליה דיברתם. כשאני פוגש מנהלים בסדנאות החשש שעולה כאן הוא שהעובד עלול להתאכזב, שהוא טוב במשהו, ועכשיו מעמיסים עליו עוד בגלל זה. אני רוצה להרגיע אותך, אנשים אוהבים להצליח ולהיות משמעותיים. משימות שמביאות לידי הביטוי את העוצמות לרוב מבוצעות ברמה גבוהה יותר, תוך השקעה של פחות אנרגיה ניהולית שלך. בעמוד הבא תקבל 4 רעיונות מעולים שיראו לך כיצד לעשות זאת.



4

עקרונות למינוף עוצמות



עיקרון שימור הידע

בקש ממנו להעלות על הכתב כיצד הוא משיג את התוצאות שהוא משיג (למשל, מה תהליך העבודה שלו? מה תסריטי השיחה שלו? איזה הרגל הוא פיתח שמצליח למקסם ביצועים?). את המסמך הזה תפיץ בארגון, כולל מתן קרדיט לכותב.



עיקרון החניכה וההדרכה

תן לעובד לחנוך עובדים חדשים, או אפילו להעביר הדרכה בישיבת הצוות הקרובה, כך שיצליח להעביר את המומחיות שלו הלאה.



עיקרון ההגדלה

אם העובד עושה משהו טוב, נסה להגדיל את הכמות של המשימות בהן הוא מעולה ולהקטין את הכמות של המשימות בהן הוא פחות טוב (לא בכל תפקיד ובכל ארגון קיימת הגמישות המאפשרת יישום עיקרון זה).



עיקרון השכפול

אם העובד עושה משהו טוב במחלקה \ פרויקט אחד, אולי אפשר לשכפל את העוצמה שלו למחלקה \ פרויקט \ עולם תוכן שהוא עוד לא הגיע אליה.



סיכום שיחה

משוב לשיפור

עוצמה

פתיחת השיחה

הכנה לשיחה

פידבק
סטייט אוף מיינד

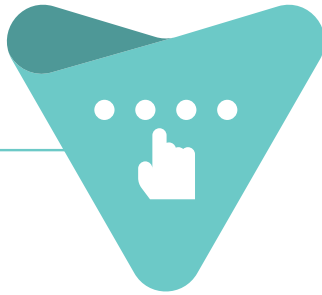
משוב לשיפור



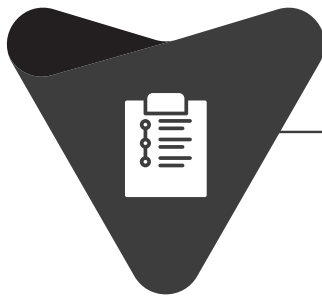
1. ספציפי



2. דוגמאות



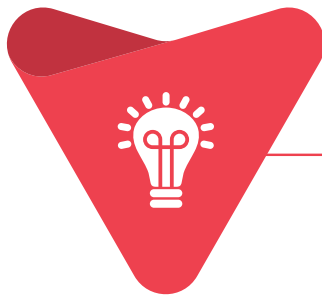
3. תוצאות והשלכות



4. דיון על הסיבות



5. הצעת פתרונות



6. בניית תכנית פעולה



בעמודים הבאים תמצאו פירוט של כל אחד מהשלבים <<





ספציפי

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.



דוגמאות

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.



תוצאות והשלכות

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.



סיכום שיחה

משוב לשיפור

עוצמה

פתיחת השיחה

הכנה לשיחה

פידיבק
סטייט אוף מיינד



דיון על הסיבות

מנהלים רבים מציעים פתרונות מעולים ולא מבינים למה הפתרונות שהציעו לא מביאים לשיפור ביצועים מיידים.
התשובה נעוצה בכך שהם לא ערכו דיון על הסיבות.
בין החולשה שאתם רוצים לשפר, 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

סיכום השיחה

פרגון על השותפות

בואו נאמר את האמת, לא קל לשמוע משוב. גם כשהוא עשוי נכון ומוגש נכון, זה לא קל. קחו רגע כדי לפרגן מכל הלב לעובד שלכם על זה שלקח חלק בשיחה שלא התייאש, שלא יצא בטריקת דלת גם כשהוא מאוד רצה לעשות זאת. פרגנו לו על כך שהוא שותף בתהליך שיפור הביצועים שלכם.



חזרה על נקודות עיקריות

חשוב לחזור ולחדד את ההחלטות שלכם. לא צריך להכנס שוב לכל השיחה, אלא פשוט לחזור בקצרה ובמהירות- מה החלטתם שעושים אחרת ממחר?



קונפליקטים נפוצים ופתרונות

הפתרון



הקונפליקט



דיבור בשפה של משמעות,
תוצאות והשלכות

'זו לא אשמתי'

הפתרון: מענה אמפטי. "אני יכול
לתאר לעצמי כמה זה מעליב עבורך
להרגיש שאתה נותן את הנשמה
ואז אתה עוד שומע ביקורת"

'עלבון'

פתרון: גיבוי אמירות בנתונים
ודיבור על ביצועים ולא על תחושות

'הכחשה'

הפתרון: אמונה. אנחנו מכניסים
למשוב רק דברים שאנחנו
מאמינים שיכולים להשתנות. ואת
האמונה הזו צריך להעביר לעובד.

'זה בלתי אפשרי,
אין לזה סיכוי להשתנות'

סיכום שיחה

משוב לשיפור

עוצמה

פתיחת השיחה

הכנה לשיחה

פיזבוק
סטייט אוף מיינד



דף עבודה



דף זה יסייע לך להתכונן לשיחת משוב ולתרגל את מבנה המשוב שלמדת כאן. נסה למלא את כל הסעיפים על פי הדגשים מעלה.

1. מה מטרת השיחה?

2. עוצמה

ספציפי

דוגמאות

תוצאות והשלכות

כיצד למנף?

3. מקום לשיפור

ספציפי

דוגמאות

תוצאות והשלכות

דיון על הסיבות (כמובן שלא תוכל לדעת זאת לפני השיחה, אך לצורך התרגול, כתוב כאן את הסיבה שנראית לך הכי הגיונית)

פתרונות

בניית תכנית פעולה



הנוסחה לשיחה שמייצרת שיפור ביצועים

פידבק

סטייט אוף מיינד

- ◀ תן משוב, בשוטף.
- ◀ ויתור על משוב שלילי הוא למעשה ויתור על העובד שלך
- ◀ עוצמה היא כלי לשיפור ביצועים!
- ◀ אל תחתור להסכמה בכל מחיר. חתור להבנה.
- ◀ התמקד בעתיד יותר מאשר בעבר
- ◀ הקפד לחזור ולהזכיר את סיכומי השיחה, גם לאחר השיחה

הכנה לשיחה

- ◀ קבע מטרות קונקרטריות!
- ◀ הפוך את העובד לאקטיבי בתהליך ההכנה על ידי שאלות מנחות, טרם השיחה
- ◀ הכן תסריט מותאם לסגנון התקשורת של העובד שלך
- ◀ אסוף מידע ונתונים נדרשים כדי לגבות את דבריך

פתיחת השיחה

- ◀ סמול טוק לשבירת הקרח
- ◀ הצג את מטרות השיחה
- ◀ הפנה שאלה לעובד
- ◀ הזמן אותו לתת לך פידבק

עוצמה

- ◀ הצג את העוצמה באופן ספציפי
- ◀ גבה את דבריך בדוגמאות
- ◀ שקף את התוצאות וההשלכות של העוצמה
- ◀ **מנף את העוצמה באחת מהדרכים הבאות:**
 - עקרון ההגדלה
 - עקרון השכפול
 - עקרון החניכה וההדרכה
 - עקרון שימור הידע

משוב לשיפור

- ◀ הצגת מה צריך להשתפר, באופן ספציפי
- ◀ גבה את דברים בדוגמאות
- ◀ שקף את התוצאות וההשלכות
- ◀ ערוך דיון פתוח על הסיבות
- ◀ הציעו יחד פתרונות
- ◀ סכמו בתכנית פעולה מוגדרת היטב

סיכום שיחה

- ◀ פרגן על ההשתתפות בשיחה
- ◀ חזור על הנקודות העיקריות, בדגש על מה עושים אחרת החל ממחר?



סיכום שיחה

משוב לשיפור

עוצמה

פתיחת השיחה

הכנה לשיחה

פידבק סטייט אוף מיינד



אם הגעת עד לכאן,
אני יודע
ששיחת המשוב
הבאה שלך
וכל מה שלאחריה,
ייראו אחרת לגמרי.

דוד ברקוביץ

ד"ר דוד ברקוביץ'
פסיכולוג וייעוץ ארגוני

ליווי ופיתוח מנהלים
עיצוב תהליכים פנים ארגוניים

052-339-8383

berkodav@gmail.com

ד"ר דוד ברקוביץ'

www.davidb.co.il



סיכום שיחה

משוב לשיפור

עוצמה

פתיחת השיחה

הכנה לשיחה

פידבק
סטייט אוף מיינד