



מינהל משאבי אנוש מדור הכשרה והדרכה

כללי זהב למנהלות ולמנהלים באו"פ למתן משוב אפקטיבי ינואר 2019

להלן שורת כללי-מפתח שיסייעו לכם לקיים תהליך משמעותי ומקדם. זכרו, אין כלל שולי. הכל תורם, הכל חשוב.
כתב: אריק כהן, יועץ ארגוני

לפני שיחת המשוב

- יש להתכונן כראוי לשיחת המשוב, ובשום פנים ואופן אין לעשות זאת ברגע האחרון.
 - לעבור על סיכום שיחת המשוב משנה שעברה, על סיכומי הפגישות עבודה השוטפת, על מידע שהתקבל מגורמים ארגוניים עמם נמצא העובד בממשק עבודה.
 - להפעיל שיקול דעת ולבחור במה להתמקד בשיחה, אילו מסרים מרכזיים אתם רוצים להעביר (מסרים לשימור ולשיפור, בסך הכל לא יותר מארבעה).
 - להכין דוגמאות רלוונטיות, מוחשיות ובדוקות היטב מתוך ההתנהגות של העובד על מנת להמחיש את המסרים שלכם ולתמוך בהם.
 - לדבר באופן אישי עם העובד על מנת לוודא שמטרת השיחה מובנת, להדגיש את חשיבותה, להזכיר שזאת לא שיחה שוטפת רגילה וגם לא דיון שכר ולבקש מהעובד להתכונן כי זאת שיחה ולא מונולוג.
 - לוודא שהשיחה תתנהל במקום נאות, רגוע וללא הפרעה.
 - יש להקפיד על מתן הערכות משקפות ומהימנות, על פי סולם ההערכה הבא:
 - ✓ במידה מעטה: תיפקוד / הישגים ברמה נמוכה, הרבה מתחת לרף הציפיות, בכל רכיב של התפקיד, לאורך זמן.
 - ✓ במידה בינונית: תיפקוד / הישגים לא אחידים, חלקם ברמה סבירה וחלקם מתחת לציפיות.
 - ✓ במידה רבה: תיפקוד / הישגים ברמה טובה ברוב הרכיבים, תוך שקיימות כמה נקודות משמעותיות לשיפור.

- ✓ במידה רבה מאוד: תיפקוד / הישגים ברמה גבוהה מאוד לאורך כל השנה ובכל רכיב של התפקיד, בהתאם לציפיות.
- ✓ במידה ראויה לציון: תיפקוד / הישגים מעבר לרף הציפיות הגבוה ביותר, מקבל המשוב מתפקד ורושם לזכותו הישגים מעל ומעבר לציפיות באופן עקבי ובכל רכיב של התפקיד.

בזמן שיחת המשוב

1. יש לנהל את השיחה באופן מסודר:
 - ✓ שתי דקות לשיחת חולין, לא יותר.
 - ✓ פתיח – לחזור על מה שהדגשתם לפני כן, כלומר אופי השיחה וחשיבותה.
 - ✓ נקודות לשימור.
 - ✓ נקודות לשיפור.
 - ✓ סיכום וסיום.
2. יש להקפיד על מיקוד, מפני שהזמן קצר והמלאכה מרובה – נצלו את הזמן כראוי.
3. שימו לב לשלושה גורמים אשר עלולים לגרור אותה למקומות לא נכונים, ולפגוע באיכותה:
 - ✓ שיחת חולין מתמשכת.
 - ✓ גלישה לשיחה על ענייני עבודה שוטפים.
 - ✓ נימה של תלונה אצל מקבל המשוב אשר קובעת את צביון השיחה, ומחלישה את יכולתכם להפעיל שיקול דעת ולהציב דרישות.
4. היות שאין מדובר במונולוג אלא בדו-שיח, יש לתת כבוד וזמן לתובנות ולתגובות של מקבל המשוב. יחד עם זאת, בסופו של דבר זו שיחת משוב, שבסיומה עליכם, כמנהלים, לתת משוב.
5. סדר ומינון
 - ✓ סדר – יש לפתוח בסקירת הדברים המוצלחים, כלומר הדברים שיש לשמר, להמשיך בנושאים הטעונים שיפור, ולסיים שוב בדברים המוצלחים.
 - ✓ מינון והוגנות – אם מקבל המשוב מתפקד ברמה טובה מאוד, יש להקדיש שלושה רבעים מהזמן לדברים שיש לשמר, ורק ברבע מן הזמן לשוחח על הטעון שיפור. כל זאת, כדי לא ליצור רושם מוטעה ביחס לרמת התיפקוד שלו.
 - ✓ שמירה על פרופורציות – בין אם אתם משמיעים דברי שבח ובין אם דרישה לשיפור, עליכם להיזהר ולא להגזים לשום כיוון. מינון, זה שם המשחק.
6. כל המוסיף גורע. עומס של מילים רק יוצר אצל מקבל המשוב תחושה של התשה ומבלבל אותו.
7. ציפיות ויעדים
 - ✓ כשאתם מגדירים ציפייה, עליכם להיות ברורים מאוד וחד-משמעיים:
 - תהיו ספציפיים, תבהירו היטב מה כוונתכם, תארו התנהגויות / ביצועים שאתם רוצים לראות, ואל תסתפקו במילים כלליות או בהתבטאויות שניתן לפרשן בצורות

שונות. כך ידע מקבל המשוב מה בדיוק מצפים ממנו. אחרון חביב, תגדירו זמן למימוש הציפיה או השגת היעד, אחרת הדברים נשמעים כהצהרת כוונה סתמית.

8. אחרי שהצבתם יעד או הבהרתם מה הן ציפיותיכם, בדקו במהלך השיחה עצמה, עם מקבל המשוב, את הדברים הבאים:

✓ עד כמה דבריכם-שלכם היו ברורים (לא עד כמה הוא עצמו הבין אתכם, מפני הדבר עלול לרמוז שהבנתו-שלו מוגבלת).

✓ איך הוא מתכוון להתמודד עם היעד או הציפייה שהצבתם בשיחה. התשובה שתקבלו עשויה לתת בידיכם מידע חיוני: עד כמה נמצא מקבל המשוב בכיוון הנכון; מהו בוחן המציאות שלו; מהי תפיסת המסוגלות שלו.

✓ לאיזו עזרה מכם, כמנהלים, זקוק מקבל המשוב. הדגישו כי מדובר בעזרה שאתם יכולים לתת לו, על מנת לתת לגיטימציה לרצונו לקבל עזרה ולעודד אצלו פתיחות כלפיהם.

9. הקצו לשלב סיום השיחה 10 דקות, וסיימו אותה בצורה מסודרת ונעימה, תוך אמירת תודה ואיחולי הצלחה.

אחרי שיחת המשוב

1. מיד בתום שיחת המשוב, סכמו לעצמכם את הדברים שעלו בה: מסרים, תגובות, אווירה, נקודות לתשומת לב ולטיפול בהמשך.
2. שיחת המשוב איננה סוף פסוק, אלא התחלה. עכשיו חשובות **ההמשכיות** ותשומת הלב למה שעלה וסוכם בשיחה. הסכנה הגדולה בהקשר זה היא, שהדברים ייבלעו לתוך העבודה השוטפת. לכן, יש לקיים ישיבות מעקב חודשיות יזומות, ולבדוק במהלכן, יחד עם מקבל המשוב, היכן עומדים הדברים. אם יש התקדמות חיובית, יש לתת לו חיזוק חיובי ולסכם כיצד להמשיך הלאה. אם אין התקדמות, או שההתקדמות ההתחלתית נעצרת, דבר שקורה לא מעט, בדקו איפה הקושי, אתרו פתרונות, ותקנו את הטעון תיקון. תזמון התגובות שלכם קריטי, בין אם מתן חיזוקים בזמן ובין אם מניעת היווצרות פערים בין רצוי ומצוי. זכרו, למעורבות זו שלכם, כמנהלים, יש חשיבות מכרעת ביישום השיפורים הנדרשים ובשימור, ובתיפקודם המוצלח של מקבלי המשוב בתחומים שבהם הוא מתנהל כראוי. כך תבטיחו ששיחת המשוב לא תהיה בגדר יציאה ידי חובה בלבד, וכי יהיו לה תוצאות של ממש.

בהצלחה,

מינהל משאבי אנוש