

המדריך לשיחות משוב והערכה

כל מה שצריך לדעת לפני שיחת משוב

שיחות משוב הן הזדמנות

הזדמנות להגיד מה אני חושב.ת, רוצה ומרגישה.

הזדמנות לקחת אחריות על פיתוח הקריירה שלי

הזדמנות להשפיע על דברים שמפריעים לי

הזדמנות לחזק את מערכות היחסים שלי בארגון

הזדמנות לדעת איפה אני עומד.ת.

שיחות המשוב הן חיוניות **לצמיחה מקצועית, לצמיחה אישית ומכאן הן יובילו לשיפור ביצועים** הן של העובד.ת והן של הארגון.

במדריך זה תמצאו כלים להכנה לקראת שיחת המשוב שלכם עם העובד.ת וטיפים לשיחת משוב אפקטיבית ונעימה.

ובסוף- בנוס - איך להתכונן לשיחת משוב קשה

נעים להכיר



אסף שגב, מנכ"ל ומייסד ECOLEADERS, מומחה בתחומי הניהול והמנהיגות האישית והעסקית בעולם העבודה החדש.

מעל 20 שנות ניסיון בליווי והנחיית אלפי עובדים ומאות מנהלים, בבניית צוותים ובליווי תהליכי שינוי במגוון רחב של סקטורים. אני מגיע מהשטח, צמחתי בחברות עסקיות במגוון תפקידים בעולמות המכירה, חווית הלקוח והתפעול ואני מגיע משורה של תפקידי ניהול בכירים בחברות גדולות במשק הישראלי ביניהן ניהול אגפים בפרטנר תקשורת, סמנכ"ל התפעול והשירות של חברת בזק און ליין, סמנכ"ל בעמותת להיטיב ועוד.

הקמנו את בית הספר לפיתוח מנהלים וטאלנטים כדי להוות מקור להתפתחות, ידע והשראה למנהלים ולאנשי מפתח בארגונים ובעסקים על מנת לתת במקום אחד את כל הדרוש להם כדי להוביל את האתגרים והשינויים שהעולם העסקי מזמן לנו בעת הזאת.

מה נשיג משיחת משוב טובה ויעילה?

מיקוד ופוקוס על מה שנדרש השנה בארגון ועל השינוי, אם צפוי כזה

נרתום את העובד. ת ונייצר **מוטיבציה** להמשך העבודה

נייצר **שפה אחידה וודאות**

נייצר **שקט רגשי וחוסן** להתמודדות עם שינויים בהמשך

מטרות שיחת הערכה ומשוב

**סיכום השנה החולפת/ התקופה שעברה
מהשיחה הקודמת:**



חוזקות, נקודות ללמידה, אתגרים

תיאום ציפיות:



יצירת שפה משותפת

פיתוח אישי:



קביעת כיווני התפתחות והצבת יעדים להמשך

**במהלך ההכנה לקראת השיחה ובמהלך השיחה עצמה עלינו
לוודא שניתן ביטוי לכל שלוש המטרות**

איזה מנהל.ת עליך להיות בשיחת המשוב

ממוקד.ת **בתהליך** ולא בתפוקות



ממוקד.ת **בעובד.ת** ולא במשימות



נותנ.ת **כלים** ולא פתרונות



שאלה למחשבה לפני שיחה המשוב והערכה

שלב 1: נסו לחשוב על מנהל.ת שהיו לכם בעבר שהשפיעו

עליכם בצורה חיובית והיוו עבורכם מקור להתפתחות

ולהשראה.

שלב 2: לאחר שיש לכם את המנהל.ת בראש, רישמו לעצמכם

מה הערכתם בשיחות איתם, מה היה שם שגרם לכם להעריך

בהם ועזר לכם להתפתח.

שלב 3: נסו לחשוב ורישמו לעצמכם איך אתם יכולים להיות

עבור העובד.ת שלכם אותו.ה מנהל.ת שעלו לכם לראש, מה

עליכם להגיד, לעשות, להתנהג כדי להיות כאלה עבור

העובד.ת שלכם?

הכנה לשיחת המשוב והערכה

לשיחת ההערכה ומשוב יש 3 סוגים של הכנות, וכולם חשובים:

הכנה אינפורמטיבית

הכנה מנטלית

הכנה של הסביבה

במהלך שיחת ההערכה והמשוב ניתן ביטוי גם לביצועים

וליעדים שהושגו וגם לפן האישי של העובד.ת.

בעמודים הבאים של המדריך, נסביר מה צריך לעשות

בכל הכנה כדי להגיע מוכנים ולשלב אותם במהלך

השיחה

הכנה אינפורמטיבית

מה חשוב להכין לשיחה מבחינת אינפורמטיבית?

למידת יעדי השנה/ התקופה החולפת והאירועים המרכזיים שהעובד לקח בהם חלק



יצירת טופס משוב אישי לעובד. ת על הזווית האישית שלו. ה ביחס לביצועים ולהישגים שלו בהתאם ליעדים הקיימים.



למידת טופס חוות הדעת האישית של העובד. ת- ככה נוכל להבין לפני השיחה איך העובדים מעריכים את הביצועים שלהם והאם קיים פער בין זווית הראייה שלהם לבין זווית הראייה שלכם כמנהלים.

תיצרו טופס חוות דעת של הקולגות וחברי הצוות על ההתנהלות של העובד. ת.




לקראת שיחת המשוב תלמדו את חוות הדעת של אותם ממשקים כדי שתוכלו לשקף את המצב בפני העובד. ת ותוכלו לבחון אם יש פער בין זווית הראייה שלכם את התנהלות העובד. ת לבין זווית הראייה של הצוות/ הקולגות לגבי התנהלותו. ה.


הכנה מנטאלית

מה חשוב להכין לשיחה מבחינת מנטאלית?

כדי ששיחת המשוב והערכה תתנהל בצורה טובה ותוביל לתוצאות מיטיבות, עלינו להכין את עצמנו מראש בצורה המדוייקת ביותר לכל שלב בשיחה גם בחלק הגלוי שלה וגם בחלק הסמוי שלה

מטרות: מה מטרות השיחה- המטרות הגלויות שיוצגו לעובד.ת. והמטרות הסמויות של המנהל.ת. 

מסרים: מהם המסרים המרכזיים שאני רוצה להעביר (נקודות לשימור, נקודות לשיפור, נקודות לבירור וכד')? 

מכשולים: אילו התנגדויות יכולות להעלות העובד.ת בתגובה למסרים? אילו טענות אוכל לעלות בתגובות להתנגדויות? 

הכנת הסביבה - שיחת משוב מתרחשת פתאו"ם

לתפאורה ולסביבה יש משמעות מכרעת להצלחת שיחת המשוב, כדי לוודא שחלק זה יתרום לשיחה ולא יפגע בה, עליכם להבטיח שהדברים הבאים מתקיימים:

פורום: מי צריך להיות בשיחה? האם זה רק אתם והעובד.ת או שיש

חשיבות שעוד מישהו יהיה נוכח בשיחה?

תזמון: מה המועד המדויק בו תתקיים השיחה? האם שעה מוקדמת

תוביל לתוצאות טובות יותר של השיחה ואולי בכלל בערב לאחר

שסביבת העבודה שקטה יותר? תתאמו את השיחה לשעה שמתאימה ביותר לעובד.ת הספציפי.ת שלכם.

אווירה: כיצד תוכלו לייצר את האווירה הרצויה? כיבוד, סביבה רצינית

ומאורגנת, להודיע לאחרים שבשעה הקרובה לא תהיו זמינים, לוודא

ששום דבר לא מפריד ביניכם, גם לא שולחן, לכבות את הטלפון ולהניח

אותו רחוק מהעין וכד'

מיקום: איפה השיחה תתקיים? בחדר ישיבות, בקפיטריה, מחוץ

למשרדים, בבית? אנחנו נוטים לא לייחס חשיבות למיקום של שיחת

ההערכה והמשוב, אך המיקום הוא המפתח להצלחת השיחה, לפתיחות

ולהשגת תוצאות אפקטיביות מהשיחה

מפת שיחת משוב והערכה

ניקח את כל מה שכתבנו עד לכאן, ונכניס את זה לתוך מפה אחת:

פתיחה

שאלות התעניינות
אישיות: מה שלומך?
איך עבר הסופ"ש, מה
שלום הילדים וכד'

סיכום

לבקש מהעובד.ת
לסכם את השיחה,
לבדוק אם יש לו.ה את
כל מה שהם צריכים
כדי להצליח, האם
נותרו לו.ה שאלות

הגדרת המטרה

הגדרת מטרת השיחה
בהתאם להכנה שביצעת,
ולשאל את המטרות שלו.ה-
עם מה הוא.היא היו רוצים
לצאת מהשיחה

תכנית פיתוח

במה העובד.ת היו רוצים
להתמקד בתקופה הקרובה,
האם היעדים נראים לו.ה
הגיוניים, איך נדע שהגענו
ליעדים.

בדיקת זופק

לשמוע מהעובד.ת את דעתו.ה
על מה שנאמר בחלק הקודם,
למה התחבר.ה יותר, והאם יש
פערים ביניכם.

חבט במראה

לשמוע את נקודות
מבטו.ה, אפשר
להיעזר בחו"ד
האישי שמילא.ה

משוב

התייחסות לנאמר
ע"י העובד.ת ומתן
המשוב שלי בהתאם
להכנה שלי

הכנה לניהול שיחה קשה

שיחת משוב יכולה להפוך לשיחה קשה כשהרגש בה עולה על התוכן.

כדי להפוך שיחה קשה לשיחה רגילה, שיחה מורכבת, אבל רגילה שתוביל לתוצאות אפקטיביות, חשוב להתכונן אליה ולהחליט מראש עם מה חשוב לנו לצאת, כך נבטיח שהרגש לא יעלה על התוכן.

לעיתים אנחנו יודעים מראש ששיחת משוב מסויימת צפויה להיות שיחה קשה, ולעיתים שיחת משוב הופכת תו"כ השיחה לשיחה קשה, לכן חשוב שנתכונן לכל שיחה משוב כאילו היא שיחה קשה כדי להבטיח שנצליח להתמודד בכל מצב ולהבטיח ששיחת המשוב תהיה אפקטיבית וטובה.

בעמודים הבאים תמצאו שאלות הכנה שיכינו אתכם לשיחה קשה

דף הכנה לניהול שיחה קשה

מהי מטרת השיחה?

מה התרומה שלי לסיטואציה?
האם יכול להיות שעשיתי משהו שגרם לכך?

מה הצד השני חושב על הסיטואציה? נסו להיכנס לנעליו.
ולשער מה הוא. היא חושבים שגרם לסיטואציה או למצב הזה

דף הכנה לניהול שיחה קשה

עם מה אני רוצה שהצד השני יצא מהשיחה?

מהם הקווים האדומים שלי בשיחה? מה אני לא מוכנה לקבל במהלך השיחה?

מה יכול לערער אותי בשיחה, מה יכול להוציא אותי מאיזון, ואיך אגיב אם זה יקרה?

כדי לנהל שיחה קשה בצורה מיטבית ומקצועית נדאי להאזין לפרקים האלו בפודקאסט **תובנות מהמרפסת**



הכל יחסים חלק ב'



הכל יחסים חלק א'



איך לנהל שיחה קשה
ולהישאר בחיים

רוצים להעמיק בנושא ולתת לצוותי הניהול שלכם

עוד כלים לביצוע שיחות משוב והערכה?

אנחנו כאן!

ECOLEADERS

בית הספר לפיתוח מנהלים וטאלנטיים

תובנות מהמרפסת



www.ecoleaders.co.il



ecoleaders.school@gmail.com



054-7503430

