

לתת
למה מנהל צריך משוב

לקבל
למה מנהל צריך משוב

בכלל
למה מנהל צריך משוב

משוב הוא מידע המגיע ממקור חיצוני באופן מוזמן או אקראי, ותכליתו לאפשר למקבל המשוב לכוון את עצמו ואת מעשיו ביתר דיוק ומיקוד להשגת מטרותיו. משוב איכותי מאפשר הפקת תועלת במייד, בטווח הקצר.



משוב: חומר למחשבה על ההתחלה

- משוב הוא מידע. רק מידע. לא פחות ולא יותר. המשוב הוא חומר נייטרלי שהבחירה מה לעשות איתו נתונה בידי המקבל שלו.
- משוב הוא מידע שברוב המקרים אין דרך להשיגו אלא ממקורות חיצוניים, מעין אחרת שיכולה לצפות ולראות "נקודות עיוורות" אצל מקבל המשוב.

(דוגמה: מראה היא כלי לקבל משוב על מראה הפנים, שבלעדיה אין דרך לקבלו).

- משוב אינו "ביקורת בונה" או "ביקורת הורסת". משוב בונה הניתן לנו הוא לאו דווקא משוב שמספק מידע חיובי אודותינו, אלא כזה שהתוכן שלו ואופן הנתינה שלו מעודדים אותנו להקשיב לו ולפעול בהתאם. משוב הורס עושה בדיוק את הפעולה ההפוכה, גורם להתנגדות וכעס.

המבנה הבסיסי של משוב אפקטיבי הינו מבנה ה"כריך"
:(feedback sandwich)

- פתיחה חיובית
- התייחסות לנושא או ההתנהגות שעליה רוצים להשפיע
- סיום חיובי

בין שתי "השכבות" החיוביות של הכריך אמור להיכנס המסר העיקרי שלשמו ניתן המשוב.

- זכור שמטרת המשוב היא לאפשר למקבל המשוב לקבל אותו, לא כביקורת אלא כמידע תומך לעשייה מתקנת. הצלחת התקשורת למשוב היא באחריות של נותן המשוב!**
- **הכנה:** חשיבה מוקדמת על כל התהליך ועל צעדי ההכנה.
 - **זמן ומקום.** קיום המפגש בזמן ובמקום מכובד המאפשר שיחה שלווה ללא הפרעות.
 - **לא להיות "צודק".** אתה אינך מייצג צדק או אמת או מציאות אחת נכונה, אתה מביע את דעתך בלבד. היות וזו רק דיעה, תמיד ניתן לדבר עליה.
 - **התייחסות להתנהגות, לא לאישיות.** תאר התנהגויות והמנע מהערכת אישיותו של העובד.
 - **ניסוח** הדברים בבהירות. לוודא הבנה.

כללים לנותן המשוב (2)

- **לא להציף.** תן את המשוב במנות קצובות הניתנות לעיכול.
- **היה ספציפי.** היה עשיר בדוגמאות וזהיר בהכללות.
- **הגב בזריזות.** יותר קל להבין כאשר המשוב ניתן בסמוך להתנהגות.
- **היה פתוח להקשיב** לפחות במידה שהצד השני פתוח לדבר.
- **שאל שאלות.** התשובות יסייעו למשוב יותר איכותי.
- **שים דגש** על התנהגויות ברות שינוי.
- **הצע חלופות.** עזור לצד השני לעשות שימוש בחופש הבחירה.
- **בקש הסכמה.** נסה להגיע להסכמה על עובדות ופירושן. אפשר ניסוח מחדש ע"י המקבל ושמיעת דעתו.
- **עודד דו-שיח ודיאלוג.**

- **אל תשפוט.** הדברים שאתה שומע אינם "נכונים או לא".
- **היה ממוקד.** אל תקשיב ב"חצי אוזן".
- **היה סקרן.** כשסקרנים מקשיבים.
- **אל "תדע מראש"** את הדברים והמחשבות של הצד השני.
- **אל תפרש.** הישאר עם העובדות.
- **אל תתמקד בצורת הדיבור** אלא בתוכן הדברים.
- **אל תקטע,** אל תיכנס באמצע, אל תאיץ.
- **חזור על הדברים.** גם זו דרך לומר "אני מקשיב".
- **"שקט זה בסדר".** לפעמים צריך לקחת נשימה, לארגן חשיבה.
- **אל תגיב** לפני שהבנת. אולי אפילו לא נכון תמיד להגיב.

- **משוב הוא רק מידע.** שאל ושאל עד שתחוש שהמשוב ברור לך לחלוטין.
- **"שום דבר לא אישי".** זכור שהמשוב אינו אלא מידע המתאר את דעתו של מישהו אחר לגביך. הוא לא האמת, הוא רק דיעה של מישהו אחר.
- **אתה זכאי לבחור** רק את המידע שנראה לך ראוי.
- **אל תתגונן** רגשית ומילולית. אין צורך, איש לא מתקיף אותך.
- **בדוק את הדוגמאות** שנותן מעביר המשוב. יש בהן מידע רב.
- **הסבר התנהגותך** בגילוי לב. אם בכלל אתה מרגיש בכך צורך.
- **סכם** לעצמך ולנותן המשוב מה אתה מקבל ומהן מסקנותיך, או קח שהות לחשוב על כך.

משוב נכון Vs משוב שגוי

- מתאר תכונות אישיות.
- כללי ואינו ממוקד.
- מידע חלקי מבוסס על שמועות.
- מתייחס לתכונות.
- מתבסס על תחושות ומחשבות.
- מונולוג.
- יוצר אווירת קונפליקט.
- מביע ריחוק והתנשאות.
- חסר רגישות למצב המקבל.
- אין סיכום.

- אינו עוסק בתכונות.
- ספציפי וממוקד.
- מידע אמין מדויק ומאוזן.
- נוגע בהתנהגויות שניתן לשנות.
- מתבסס על דוגמאות.
- מזמין לדיאלוג.
- יוצר אווירת הקשבה.
- מביע הבנה ואכפתיות.
- קשוב ועירני למצב המקבל.
- יש סיכום כתוב.

5 כללים עיקריים לנותן המשוב - סיכום

- **בהירות** - הייה ברור, ישיר וענייני לגבי מה שברצונך להגיד.
- **חיוביות** - עשה שימוש בשפה חיובית והימנע ממילות שלילה וממילים המעוררות התנגדות .
- **ספציפיות** - הימנע מהכללות ומתיוג של ההתנהגות.
- **מיקוד בהתנהגות** - הימנע משיפוטיות ומהתייחסות לאישיותו של האדם והתמקד בהתנהגות הניתנת לתיאור.
- **אופטימיות** - התייחס להתנהגות כברת שינוי והבע אמונה ביכולתו של האדם לשנותה .

תודה

