

# סנדוויץ', באגט או פיתה?

## שינוי התפיסה המסורתית של שיחות משוב והערכה

נכתב ע"י: עמרי גפן, דרור שקד \*

**"Anyone who conducts an argument by appealing to authority is not using his intelligence, just his memory."**

**Leonardo Da Vinci**

מזה שנים רבות מוטמעת בארגונים רבים התפיסה לפיה שיחת המשוב וההערכה בנויה במתכונת הקבועה של הסנדוויץ' והנקניקיה. הרעיון המרכזי הינו לפתוח במשהו "טוב", לעבור ל"רע", ולסיים ב"טוב". גם אם השתכללו הכלים השונים, והלחם מוחלף בבאגט, והנקניקיה צמחונית או ביבוא מיוחד, הרי שהפרדיגמה הבסיסית של המפגש נשארה כמעט זהה למה שהיה בעבר. במסגרת מאמר זה נציע חלופה אפקטיבית, הן בתפיסה והן בכלים.

### הקושי והאתגר

עבור מנהלים רבים שיחות המשוב, הערכה וחוות דעת, נתפסות כעול מיותר אשר מוכתב על-ידי הארגון. גם אם המנהל מבין את הצורך של הארגון בתיעוד ובהבניית המידע והזיכרון הארגוני, האירוע עצמו נתפס לעתים קרובות כדבר מיותר וחסר ערך אמיתי. מספר גורמים מרכזיים מייצרים תחושות אלו:

המנהל העובד באינטנסיביות עם עובדיו, ישאל את השאלה המתבקשת בהוספת אות אחת למונח משוב: "מה שוב?". הוא תופס את עצמו כמי שנותן משוב לאנשיו יום יום, תוך כדי תהליכי עבודה. אין לו ספק כי הם יודעים בדיוק כיצד הוא תופס אותם ואת הביצועים שלהם, ולכן ישיבה תקופתית מסודרת על כך נראית כמיותרת לחלוטין. מנהל זה – ללא כל כוונות זדון – מתעלם מהצורך האנושי הבסיס של כולנו לקבל משוב והתייחסות באופן מוגדר וממוקד. אולם גם לעובד בעל הקשר הטוב ביותר למנהלו, עם בטחון עצמי גבוה והצלחה בתפקידו, יש צורך לייחד מפגש כזה מעבר לשגרת העבודה והמשוב השוטף, כל עוד הוא בעל משמעות.

שיחות המשוב מעלות קשיים רבים גם בפני מנהלים מנוסים, מאחר ולשיחה עלולה להיות השפעה רבה על גורמי ההנעה של העובד. השיחה עלולה להחלישם או עשויה לחזקם, להעלות או להפחית את המוטיבציה של העובד, לעורר מחלוקות, אי הבנות ואי נעימויות. לעתים, בוחר המנהל שלא להציף את הדברים הקשים בכדי להימנע מהקושי ואולי אף מעימות אפשרי במהלך השיחה, ומן המורכבות שבחזרה לשגרה של עשייה משותפת לאחריה.

כמו-כן, אין זה סוד כי האמירה השחוקה הנשמעת לעתים קרובות בארגונים "הכל ענייני ואין שום דבר אישי",

**שיחות המשוב מעלות קשיים רבים גם בפני מנהלים מנוסים, מאחר ולשיחה עלולה להיות השפעה רבה על גורמי ההנעה של העובד**

אינה ממש נכונה. כולנו מונעים ממקומות אישיים ורגשיים, עד כדי כך שניתן אף להגדיר בהכללה כי "הכל אישי". עם זאת, מנהלים רבים חשים חוסר יכולת וחוסר רצון לנהל את המרחב הבין-אישי. הוא מורכב ולעתים אף טעון, ולא תמיד יש את הכלים להיכנס אליו. מנהלים יאמרו כי הם אינם נמדדים על מימד זה במסגרת התפקיד

והמשימות שלהם, ויעדיפו לנקוט בסגנון של הימנעות עד כמה שניתן מעיסוק בממדים האישיים והבין-אישיים. גישה זו הופכת את מפגש המשוב וההערכה למרחב שיש בו איום מסוים, ואיום זה משפיע על אופן ההתנהלות של מעריכים ומוערכים במפגש.

עבור עובדים רבים שיחת המשוב וההערכה חשובה מאוד, אולם בפועל בלא מעט מקרים צפויה להם אכזבה. עובדים מספרים שכאשר הם בתפקוד ועם ביצועים טובים, הם שומעים בשיחה דברי עידוד להמשיך כך, אולם לא מתרחש תהליך משמעותי של למידה והעצמה בשיחה. כאשר הם מגיעים לשיחת משוב בהקשר של תפקוד פחות טוב, הם מתמודדים לעתים קרובות עם ביקורת שגם היא מקשה על למידה ושינוי.<sup>1</sup> במקרים אלו שכיחים המצבים שבהן הופכת השיחה לטעונה, עם ניסיונות שכנוע הדדיים לגבי מי שאוחר באמת. כל אדם המקבל ביקורת שאינו מסוגל להכיל, ימצא את הדרך לבטלה או לצמצם את הדיסוננס למרחב שאיתו יוכל לחיות. הוא יספק לעצמו ולעתים אף לסביבתו הסברים לתפקוד פחות טוב או לביקורת מוטעית של המעריך. לעתים קרובות גם יאמר לעצמו כי האדם המעריך לא באמת מכיר אותנו ולכן מפספס במשוב. גם שיחות מסוגים אלו אינן באמת משמעותיות ואפקטיביות, משום שהן אינן מאפשרות למידה ושינוי ההתנהלות והביצועים.

אין כיום ספק כי האפקטיביות של שיחות הערכה ומשוב מוטלת בספק, הן במחקר והן בשטח. במאמרו מ-2004 כותב רענן הס: "לדעת מומחי משאבי אנוש, הכלי נשחק שוב ושוב מאחר ש" המנהלים מתקשים להפעיל אותו ולתת הערכה ומשוב אמיתיים לעובד, ההערכה מושפעת מהטיות שונות שחלקן תוצאה של כשלים קוגניטיביים וחלקם של כשלים רגשיים, המנהלים והעובדים לומדים איך לעבוד איתו ואולי "לעבוד עליו".<sup>2</sup>

### אלטרנטיבה לשיטות המסורתיות – מפגש למידה והעצמה

**בדיאלוג מסוג זה, מוותר המנהל על ההנחה כי הוא רואה את התמונה הנכונה וכי האמת בידינו. הוא מוכן לאמץ גישה צנועה וללמוד במפגש.**

יתכן והדבר אשר ימנף את מפגש המשוב וההערכה למקום בו הוא יהיה המשמעותי ביותר, הינו יצירת דיאלוג מלא ואמיתי במסגרת השיחה. מונולוג בו המנהל אומר את שלו והעובד מקשיב התאים לארגונים בעבר. כיום עובד אינו מקבל כל דבר כפשוטו, ואם הוא רואה את הדברים שונה ממנהלו יהיה לו צורך לבטא זאת. למשל מנהל פרויקטים ששומע ממנהלו שאי עמידה בזמנים בפרויקט מסוים גרמה להרעת היחסים עם לקוח חשוב, ירצה לתת את הזוית

שלו להשתלשלות הדברים והזדמנות להניח על השולחן את גרסתו. בארגון אוטוקראטי שבו לא תהיה לגיטימציה לאמירה ישאר העובד מתוסכל ותהיה לכך השפעה כזו או אחרת על תפקודו ומקומו. במקום בו ניתנת לו האפשרות להגיב, יש להניח כי מול דברים קשים יגיב בהתגוננות, הכחשה, ובמצבים קיצוניים אף התקפה חזרה. כך או כך, דיאלוג מלא יתקיים אך ורק אם המנהל יכוון לכך באופן מודע ושיטתי.

בדיאלוג מסוג זה, מוותר המנהל על ההנחה כי הוא רואה את התמונה הנכונה וכי האמת בידינו. הוא מוכן לאמץ גישה צנועה וללמוד במפגש. בנוסף, מאפשר המנהל כמוביל השיחה שיח רגשי, ולעתים אף מעודד אותו. הוא אף מביא את עצמו כאדם שווה בערך למרחב המשותף. כך ניתן סיכוי גבוה ליצירת הכרה הדדית בין השניים (Recognition). כל אדם יחוה את המפגש כמשמעותי כאשר נוצרת הכרה הדדית, גם אם נאמרים דברים קשים.

חיזוק המשמעות של המפגש כאירוע בעל ערך, מתאפשר גם בעזרת התכוונות להעצמה (Empowerment). הכוונה במונח זה הינה גם למה שמוכר כ"ניהול על-פי חוזקות", וכן לחיזוק תחושת השליטה, הבחירה והמסוגלות של העובד. תפיסת ההעצמה מושתתת על האמונה שלבני האדם יש כישורים ויכולות, אך הם זקוקים להתנסות ולהזדמנויות כדי להביאם לידי ביטוי, וכן להכרה חיצונית. מנהל שאומר לעובד משהו בסגנון של "היכולת שלך לפתור בעיות מרשימה מאד..." ויתכן שאף מסביר לו באופן מדויק על מה מבסס את האמירה, אין ספק כי הוא מבצע מהלך של העצמה. אין ספק כי יש לכך השלכה ישירה על תחושת השייכות והמחויבות של העובד כלפי מי שמעצים אותו. מבחינת המנהל והארגון, העצמה מחזקת את האחריות, תחושת השייכות, ותפקוד העובד. אולם למנהלים רבים יש קושי להעצים את עובדיהם משום שהם נדרשים לאזן בין השליטה הנדרשת מהם כמנהלים ובין השליטה והאוטונומיה הניתנים בידי העובדים (כחלק מההעצמה).

<sup>1</sup> רות וולף, "המפתח לאמון: משוב אישי", ניהול, ספטמבר 2005.

<sup>2</sup> רענן הס, "המערכים בארגון עובדים עם הכלים, המוערכים "עובדים על" הכלים", סטטוס, אוקטובר 2004, עמ' 48.

על-מנת להפוך את שיחת המשוב וההערכה לדיאלוג אפקטיבי המושתת על מרכיבי ההכרה ההדדית וההעצמה, רצוי להיעזר במודלים ובכלים אשר יאפשרו זאת. בעזרתם נמנע מהדפוס הדיכוטומי של "טוב – רע – טוב" הקיים במודל הנקניקיה, ויתכן שנצליח אף להתמודד עם האתגרים והקשיים השונים שהוצגו כאן. המודל הראשון עוסק בניהול שיחות טעונות. הוא מקנה לנו שליטה גבוהה יותר במפגשים בעלי פוטנציאל נפיץ. המודל השני עוסק ביצירה משותפת של הגדרות עבודה עתידיות לעובד, על בסיס מידע מסוים על התנסות חיובית מן העבר. הוא מקנה לנו אפשרות להעצמה מובנית וממוקדת.

### **מודל ראשון - ניהול שיחות טעונות**

באוניברסיטת הרווארד התבצע לפני מספר שנים מחקר בנושא שיחות קשות.<sup>3</sup> החוקרים מצאו כי בשיחה קשה או טעונה מתקיימות למעשה מספר שיחות מקבילות שלרוב איננו מודעים אליהן. היעדר המודעות למה שקורה בשיחה טעונה פוגע ביכולת השליטה שלנו ומעלה את החשש מפני כניסה למפגש שאנו מניחים או חשים כי עלול להיות טעון. הבנה של המימדים השונים המתקיימים במפגש טעון מאפשרת לנו להתנהל עם יותר אומץ ובטחון ביחד עם צניעות וענווה, וכך להעצים את האפקטיביות של שיחת המשוב וההערכה. מודל זה מאפשר לנו לבחון ביחד עם העובד את תקופת ההערכה שעברה, בעיקר כאשר משקפת פערי תפיסה בין המנהל לעובד, וחוסר שביעות רצון מתפקוד העובד או מרכיבים אחרים שיש בהם בכדי ליצור קושי בשיחה. שלוש השיחות המרכיבות את השיחה הטעונה הן שיחת העובדות, שיחת הרגשות, ושיחת הזהות. נגדיר אותן כאן כשלושה מימדים במפגש:

#### **א. מימד העובדות**

**מימד זה מורכב משלוש הנחות יסוד:**

#### **הנחת האמת**

בשיחות רבות אנו מביאים את ההנחה שאנחנו צודקים והאחר טועה וזה הגורם המרכזי המייצר שיחה טעונה. מטרתנו להוכיח לו את צדקתנו. הניסיון שלנו ליצור דיוק עובדתי ולעמוד על הפער בין הביצועים של העובד ביחס ליעדים ולצפיות ממנו. במסגרת הנחה זו צפים חילוקי הדעות באשר למה קרה ולא קרה, וביחס לאירועים שונים. בגישה זו, רבים הסיכויים כי ייווצר ויכוח לגבי האמת כפי שכל אחד מהנוכחים תופס אותה, ולעתים קרובות התחושות הנלוות לכך הן של מבוני סתום, תסכול והיעדר קשב והבנה. הדגש הנדרש הינו על הבנת הפרשנויות ויצירת הדיאלוג בינהן, ולא דווקא חקר האמת המוחלטת. יהודה עמיחי כתב באחד משיריו המפורסמים: "מן המקום שבו אנו צודקים לא יצמחו לעולם פרחים באביב..."

#### **הנחת כוונות**

רבים מאיתנו נופלים "בפח" שאנו מניחים שאנו יודעים את כוונתו של האחר כאשר למעשה איננו יודעים אותה. כאשר איננו יודעים את הכוונות האמיתיות אנו בונים השערות, הנחות ומסקנות מהתנהגותו ומתוצרי התנהגותו. כאשר האינטראקציה כוללת קשיי תקשורת ואמון, ההטיה הטבעית תהיה להניח הנחות שליליות יותר מכוונתו האמיתית של האחר. זהו אחד המאפיינים ההרסניים ביותר במסגרת אסקלציה של מערכות יחסים.

נצליח להימנע מהנחת כוונות מוטעית אם ננתק את הקשר הטבעי בין ההתנהגות של האחר והסקת המסקנות שלנו, ואם נבדוק איתו את כוונותיו האמיתיות. לרוב הכוונות יותר מורכבות מהתווית המכלילה שאנו מדביקים לאחר, ואינן בהכרח שליליות כפי שאנו מסיקים.

**נצליח להימנע מהמלכודת הזו אם נניח כי האמת הצרופה אינה הדבר החשוב ביותר, אלא ההבנה שלכל אחד יש את זווית הראיה הסובייקטיבית שלו**

<sup>3</sup> Difficult Conversations, How to Discuss what Matters Most. Roger Fisher, Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen.

## מסגרת האשמה

האשמת האחר הינה אחת מן הפעולות השכיחות ביותר בממשקים בין-אישיים, וניתן להגדירה גם כאחת הפעולות ההרסניות ביותר. היא תוביל את האחר לשינוי התנהגותי רק על בסיס פחד ולחץ, ולא לשינוי מתוך הכרה ומחויבות. אשמה נתפסת בתרבות שלנו כמחוברת ישירות לענישה. כל אדם יגיב מול האשמה בהתגוננות, האשמה חזרה, התנתקות, הכחשה או התקפה. הוא לא יהיה קשוב, בודאי לא ללמידה ולשינוי. דיאלוג לא יתקיים במקום שיש בו האשמה.

ממלכודת זו נצליח להימנע רק אם נסכים להחליף את מסגרת ההתייחסות ממסגרת ההאשמה למסגרת התרומה. במסגרת זו נבחן עם העובד את תרומתו למצב ואף לכישלון אם היה כזה. הדגש ניתן לאירוע ולהתנהלות ולא לאדם ולאופיו. ההתבוננות המשותפת על תרומה תאפשר לו להבין, ללמוד ולקחת אחריות, ובעקבות זו אף ליצור שינוי. התבוננות זו אף תאפשר למנהל להבין את תרומתו שלו או של גורמים אחרים בארגון למצב שנוצר, ולקחת אחריות על אלו במידת הרלבנטיות.

## ב. מימד הרגשות:

בכל שיחה טעונה מעורבים רגשות. ניתן אף להרחיב את ההגדרה במובן שבכל אינטראקציה אנושית מעורבים רגשות, מעצם כך שאנחנו כבני אנוש מורכבים גם מחלקים רגשיים. אין הכוונה לביטוי הרגשי, שעבור אנשים שונים ובארגונים רבים אין לו מקום. גם ללא ביטוי, ואף אם אין תמיד מודעות לכך, הרגשות פשוט שם. ככל שהרגשות קשים יותר, כך השיחה הופכת לטעונה יותר. עלבון, כעס, אכזבה, חרדה, תסכול, אלו ועוד הינם חלק מהותי מהמפגש הטעון. בשונה ממה שלרוב נסיק, החוקרים אשר בנו מודל זה טוענים כי רגשות אלו אינם "תוצר לוואי" של השיחה הטעונה, אלא הם ליבת האינטראקציה.

הנטייה הטבעית של מרבית המנהלים תהיה שלא לעסוק במרחב הרגשי, בודאי לא כאשר מדובר ברגשות שנתפסים בחברה כקשים. העיסוק ברגשות נתפס כבלתי תכליתי, כמעכב התקדמות ליעדים ולפתרונות, וכנושא שאין המנהל נמדד עליו. בנוסף, המנהל אינו תופס עצמו כ"פסיכולוג", חש חוסר מיומנות ויכולת לעבוד עם רגשות, ולעתים קרובות אף נשמע מנהלים שיגדירו את המרחב הרגשי כמעין "מושי-מושי", עניין רכרוכי וחלש שאינו מתאים להם... כמובן שהדברים שכאן נגועים בהכללה גסה, אולם המציאות הארגונית לרוב אינה מאופיינת בשיח רגשי. שליטה במפגש טעון אפשרית רק אם ישנה מודעות וקיימת היכולת לעבוד עם המימד הרגשי. ניתן להמשיך את הרגשות למים. הם קיימים שם, ואם לא נאפשר להם מיכל, מסלול או ניקוז כלשהו, יגרמו לנזק ע"י חלחול ויצירת טחב, הצפה ועוד. לעתים מספיקה ההבנה שיש בשיחה מרכיב רגשי ורגשות אליו, אולם לרוב יש צורך בביטוי כלשהו למימד הזה. אין הכוונה להפוך כל מפגש לסדנת ביטוי רגשי... אולם בהחלט לייחס למרכיבים הרגשיים חשיבות גבוהה מהמקובל, כאמצעי לנהל תהליך יותר אפקטיבי.

## ג. מימד הזהות:

זהו המימד העדין ביותר מאחר ונוגע בשאלות של כיצד אדם תופס את עצמו, כיצד נתפס בעיני האחר, ומהן ההשלכות של שאלות אלה. במסגרת מימד זה אף עלול להיווצר איום על הזהות, בודאי בשיחת משוב והערכה שבה באופן ישיר ועקיף עוסקים בסוגיות של זהות וערך העובד. למשל מנהל שאומר למנהל תחום חוזים שכפוף אליו: "אני מצפה ממך ליותר תשומת לב בחוזים האסטרטגיים של החברה ואין לי בעיה שתתייעץ עם יועץ משפטי נוסף לפני סגירת הסכמי התקשרות גדולים..." אמירה כזו (שמבחינת המנהל מעידה על פתיחות ומתן פתרון שייסע לעובד) יכולה להביא את העובד לכדי מחשבות על עצם יכולתו למלא את התפקיד ואולי למסקנה שלא מרוצים ממנו ולא סומכים עליו.

**המימד שעלול לגרום לנו  
לאבדן השליטה בשיחה הינו  
מימד הזהות. משמעותו, מה  
שנאמר בשיחה שיש לו  
השלכה עלי כאדם, כעובד,  
כמנהל. המקום שנוגע בזהות  
ובערך העצמי שלנו**

עיסוק במימד הזהות עלול להפר את שיווי המשקל של השיחה, לגרום לה להיות מאד טעונה, ובשל חשש זה לעתים קרובות נמנע לחלוטין מלגעת בסוגיות המתקרבות לתחום. ככל שנהיה יותר מודעים למימד זה נשלוט באופן טוב יותר בשיחות טעונות או בעלות פוטנציאל טעינות. המודעות כוללת היערכות לקראת אפשרות כי נושא הזהות יעלה הן לגבי עצמנו והן לגבי האחר, וכן הכוונת השיחה באופן שנמנע מאיום על הערך העצמי של האחר. האתגר הוא לשוחח על הדברים במלוא הכנות ובאופן ישיר, ללא פגיעה בזהות של האדם שמולנו.

### מודל שני – תחקיר מוקיר

הדגש בתהליכי **Appreciative Inquiry** (תחקיר מוקיר) הינו על מה שעובד טוב ונכון. ההנחה כי הפוקוס שאנו שמים הופך להיות המציאות שלנו. נמצא שכאשר המוקד הוא על החיובי, נוצר אלמנט מחזק בתהליך פתרון בעיות, בשונה מתהליכי פתרון בעיות מסורתיים, בהם אנו עוסקים בזיהוי הבעיה, ניתוח הגורמים, יצירת פתרונות, פיתוח תכניות פעולה ויישום. רגשות חיוביים מרחיבים את יכולת החשיבה וההתנהלות שלנו, אנחנו יותר שיתופיים ובעלי מסוגלות וכך נוצר גם שיפור בעשייה.

David Cooperrider, מסוללי הדרך בתחום זה, כתב את המשפט הממחיש באופן המדויק ביותר את הרלבנטיות של התהליך לממשק של מנהל ועובד:

**“If you are prepared to believe in people, trust them, and acknowledge that in all probability they are the true experts about what needs to be done, then this is a highly productive process for you.”<sup>4</sup>**

באם ניתן לבחור את החיובי כמוקד החקירה, ואת חקירת הסיפורים האישיים כבסיס להעצמה, מדוע לא להשתמש בדרך זו גם במפגשי משוב והערכה?<sup>5</sup> מפגש המשוב על בסיס תפיסת ה – Feed Forward מבוסס על תפיסת התחקיר המוקיר, ממוקד בעתיד על בסיס חוויה חיובית מהעבר, ומאפשר העברת מידע סמוי למידע נגיש. הדברים נאמרים גם בין העובד לבין – פנימה, וגם כלפי המנהל – החוצה. הניסיון הינו לבחון ולאתר את התנאים שאיפשרו חוויה חיובית, שבה העובד היה במיטבו. ההנחה היא כי אם יתאפשרו התנאים ע"י המנהל והעובד, ואם הוא ישחזר אותם ואת התחושות החיוביות בעתיד, יש יותר סיכוי שהוא יהיה במיטבו. זהו האינטרס המשותף של המנהל, העובד והארגון.

### שלבי התהליך:

התהליך המוצע מורכב משני שלבים מהותיים – Feed Back ו- Feed Forward. בראשון מתבוננים בעבר (למרות שמשמעות המונח פידבק אינו בהכרח קשור בעבר), בעיקר בעזרת מודל השיחות הטעונות. בשני מתבוננים בעתיד, בעיקר בזכות המודל של תחקיר מוקיר. ניתן ואף רצוי לפעול בתרשים זרימה יותר מדויק ומובנה של התהליך:

### שלב ראשון - הכנה

בשלב זה מתכנן המנהל את מפגש המשוב וההערכה. התכנון כולל את הגדרת יעדי המפגש, מיפוי והערכת צרכים הדדיים, זיהוי והערכת שלושת המימדים הפוטנציאליים לכניסה לשיחה טעונה (הן מבחינת העובד והן מבחינת המנהל), ותכנון מהלך המפגש – כולל נושאים לדיון, דוגמאות ושאלות. לאחר ביצוע שלבים אלו על המנהל לבחון מחדש את היעדים שהגדיר לתהליך מאחר ויתכן כי יבחר לבצע בהם שינויים. כמובן שניתן להנחות אף את העובד להתכונן למפגש בהתאם למוקדים השונים שהוצגו כאן. הכנה זו תאפשר לעובד להגיע למפגש עם תחושה של איזון ושליטה מסוימת בתוכן השיחה. ההכנה תאפשר לעובד להיות יותר רגוע ופתוח לדיאלוג.

<sup>4</sup> Cooperrider, D., Srivastva, S.. Appreciative\_Inquiry in Organizational Life(2000).

<sup>5</sup> Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change.

<sup>5</sup> פרופ' אבי קלוגר, מהאוניברסיטה העברית בירושלים, פיתח מודל זה והגדירו כ"קדום".

## **שלב שני - פתיחה**

לשלב הפתיחה יש משקל רב ביצירת דפוס הקשר בין המעריך למוערך במפגש. על שלב זה לכלול הבהרה לגבי היעדים והמסגרת, וכן הזמנה לדיאלוג. יש לזכור כי גם העובד מגיע למפגש מתוך תבנית מוכרת של מפגשי משוב והערכה מוכרים, והזמנתו למפגש דיאלוגית אינה תמיד טבעית ומובנת. מנהל שיפגין בטחון ומקצועיות בשילוב של צניעות ורגישות, עשוי ליצור אמון ואקלים שיאפשר דיאלוג משמעותי.

### **שלב שלישי - מבט לעבר (תקופת ההערכה שהסתיימה – על פי מודל "שיחות טעונות")**

בשלב זה מתבוננים על התקופה שעברה, ובמצבים מסוימים המיקוד יהיה פרויקט או תהליך עבודה שהסתיים. מאד מומלץ להזמין את העובד לתאר את הדברים מזווית הראיה שלו לפני שהמנהל משתף בתפיסתו את התקופה. כך מתקבל מידע רב וחשוב שאינו בא בהכרח כתגובה למה שנאמר ע"י המנהל, ומתאפשרים תנאים יותר טובים לדיאלוג. הדוגמאות שהעובד יעלה עשויות להוות מידע חשוב לגבי כיצד תופס את עצמו ומקומו בארגון, וכיצד מודד הצלחה וכשלון. בנוסף יכול המנהל לקבל מידע משמעותי לגבי היבטים ותהליכים נוספים בארגון. בשלב זה, משתמש המנהל בעיקר בכלים של הקשבה אפקטיבית, שאילת שאלות (פתוחות), ושיקוף (Reflection). המנהל נדרש לרגישות גבוהה לשלושת המימדים של שיחות טעונות, ולייצר "שיחת למידה" ולא שיחת שכנוע או הוכחה. לכן מומלץ לפעול בהתאם למספר עקרונות מרכזיים:

#### **העיקרון הנראטיבי:**

המשמעות היא שלכל אחד יש את הסיפור שלו וכל אחד רואה אחרת את המציאות. בשיחת למידה נשאף ליצור הבנה הדדית לגבי התפיסות והפרשנויות השונות. מאד חשוב להבין כי הקשבה והבנה של "הסיפור" של האחר, אין משמעותה ויתור על "הסיפור" שלי.

#### **מוודאות לסקרנות:**

על מנת שנוכל לאפשר דיאלוג מלא ומרחב אמיתי לתפיסות השונות, עלינו להגיע למפגש עם יותר סקרנות לתפיסתו ופחות וודאות לגבי תפיסתנו. הסקרנות היא הזמנה לסיפור של האחר לעומת התחושת וודאות שהיא מתכון בטוח שאשאר עם הסיפור שלי מתחילת המפגש ועד סיומו. גישה זו אינה פשוטה לגבי מרבית המנהלים, מאחר ומחייבת רמה גבוהה של צניעות. מצד שני היא מייצרת אפקט מאד חזק של הקשבה, ובזכות ה"מודלינג" שהמנהל מייצר במפגש הקשבה זו הינה גם הדדית.

להפריד כוונה מהשפעה:

יש לשבור את ה"קפיצה האוטומטית" בין תוצאה ובין כוונה. במקום להסיק מסקנות לגבי הכוונות של העובד בהתנהלות או פעולה כזו או אחרת, עלינו לעשות שימוש במפגש לצורך בירור הכוונות שלו. לרוב נגלה ונבין דברים שונים מהמסקנות הישירות שלנו על בסיס פעולות העובד.

#### **הימנעות מהאשמה:**

כאמור, האשמת העובד תגרום לשינוי ההתנהגות שלו רק על בסיס פחד ורצון להימנע מחוויית האשמה חוזרת. לא ייווצר בסיס הבנה ומוטיבציה, ויש להניח כי יתווסף מתח למערכת היחסים בין המנהל לעובד. החלופה האפקטיבית ביותר הינה בחינת התרומה והאחריות. מעבר זה משמעותו המרת משאבי האשמה וההתגוננות למצב צבירה של למידה והבנת התרומה. לא פעם שיחה כזו תוביל להבנה מעמיקה של העובד את הארגון והצפיות ממנו, ומצד שני גם זיהוי תרומה ואחריות של המנהל או גורמים אחרים למצב שנוצר. מתוך ראיית האחריות ניתן לתקן את הכשלים ביתר אפקטיביות, בודאי יחסית לשימוש בהאשמה.

## שלב רביעי – מבט לעתיד (תקופת ההערכה שמתחילה – על פי מודל "תחקיר מוקיר")

שלב זה אמנם ממוקד בעתיד, אולם הוא מתחיל מחקירה חיובית של העבר (Appreciative Inquiry). המנהל

מבקש מהעובד להיזכר בחוויה או רגע מתקופת ההערכה שעברה, אשר מהווים עבורו זיכרון מאד חיובי או זמן שהעובד יכול להגדיר אותו כנקודת שיא בעבודתו. לרוב יהיה צורך במספר שניות של שקט על מנת לאפשר לו להיזכר ולהתחבר, וכאשר "ננעל" על חוויה מסוימת מתחילים לחקור אותה. הכוונה לחקירה עדינה ולא חקירה צולבת... המנהל שואל על הפרטים של אותו רגע, התחושות והחוויה של העובד. חשובות במיוחד השאלות לגבי התנאים שאיפשרו למצב הזה להתרחש. לדוגמא, יתכן ורגעי השיא של העובד היו דווקא בשבוע בו נעדר המנהל מהעבודה. השאלה מה קרה בימים אלו שלא קורה בזמנים אחרים. יתכן כי נוצרו עבורו תנאים של תחושת עצמאות

**המנהל מבקש מהעובד להיזכר בחוויה או רגע מתקופת ההערכה שעברה, אשר מהווים עבורו זיכרון מאד חיובי או זמן שהעובד יכול להגדיר אותו כנקודת שיא בעבודתו.**

ואוטונומיה, של שליטה בתהליך מסוים מתחילתו ועד סופו, ודברים נוספים שהעצימו אותו. לאחר שהמנהל ישקף את התנאים שזיחה וביחד יגבשו רשימה ברורה ומוגדרת של תנאים וצרכים חיוניים להעצמת העובד, יפתח דיון לגבי האפשרות לייצר את המכלול הזה באופן מכוון בעתיד. כאן דנים בתקופת ההערכה שמתחילה, כולל הצרכים ההדדיים, התנאים והמרכיבים החשובים לצורך העצמה, הצפיות של המנהל והארגון, פרמטרים ואבני דרך. כמובן שהתנאים צריכים להתאים גם למנהל ולארגון. בהתייחס לדוגמא הקודמת, המנהל לא יעדר מהעבודה בכדי ליצור עבור העובד את המרחב האופטימאלי לעבודתו, אבל כן יחפש דרכים לחזק את תחושת העצמות והאוטונומיה של העובד. גם לעובד יש אחריות ביצירת התנאים ובמימוש הפוטנציאל המרבי שלו בעבודה. האחריות ההדדית והמשותפת מייצרת עצמה רבה בממשק של העובד והמנהל, ובתפקוד העובד במסגרת הארגון.

## שלב חמישי - סיכום

הסיכום מתבצע ע"י המנהל. הוא מתמצת את הדברים שעלו במפגש, את התנאים ואבני הדרך שהוגדרו, ובאם הוגדר שינוי עמוק יותר בממשק של העובד והארגון הוא יגדיר גם את השינוי הצפוי וכיצד אמור לבוא לידי ביטוי. במידה והמנהל למד דברים חדשים במהלך השיחה, מומלץ לבטא גם אותם כביטוי של פתיחות והזמנה אוטנטית להמשך הדיאלוג בעתיד.

## FeedForward כאלטרנטיבה רלבנטית:

נקודות המוצא המרכזיות לתפיסה וכלים שהוצגו כאן, הינן כי העובד מצפה למפגש משמעותי עם המנהל ועם הארגון בשיחת המשוב וההערכה, ובנוסף היא מהווה כלי רב עצמה שבידי המנהל. הפוטנציאל הינו של דיאלוג משמעותי הנותן מענה לערכים וליעדים שונים: שיפור ביצועים והתנהלות העובד, חיזוק הדיאלוג כערך ארגוני, שיפור מערכת היחסים של המנהל והעובד, העצמת העובד, למידה של המנהל והארגון, תיעוד וזיכרון ארגוני, ומימוש יעדים ספציפיים בכל מקרה ועניין. השיטות המסורתיות, של המעבר מ"טוב" ל"רע" ל"טוב", או עקיפת הסוגיות הטעונות, או האשמות, או "טיפחת שכם" לעובד טוב, או כל וריאציה על הדברים הללו, אינן מאפשרות מענה אפקטיבי ליעדים אלו. מאידך, אין לראות במפגש ה- FeedForward תהליך שהכרחי במסגרתו להגיע

**יש לזכור כי שיחת המשוב וההערכה נתפסת בפני עובדים רבים כמפגש המגדיר את מערכת היחסים בין העובד למנהל ואת עצמת הקשר והשייכות בין העובד לארגון.**

להסכמה. היעד התהליכי המרכזי הינו הבנה ולמידה כבסיס לדיאלוג ולעבודה משותפת ארוכת טווח. המנהל הוא לאורך כל הדרך בעל הסמכות, ובאחריותו הגדרת היעדים והדרישות. אין סתירה בין העצמת העובד והכרה הדדית ודיאלוג מחד, ובין מערך הירארכי בארגון מאידך.

האתגר המרכזי העומד בפני המנהלים נוגע לאופן בו שיחת המשוב תאפשר הגעה לתוצאות הרצויות תוך חיזוק האמון ההדדי בין המנהל לעובד הן ברמה האישית והן ברמה המקצועית. המודעות למימדים ולכלים שתוארו במאמר זה, עשויה להוות כלי רב ערך ועצמה בידי המנהלים, כדי לשלוט ולהבין את מהלך שיחות המשוב וההערכה, על המסרים הגלויים והסמויים שבהן. שימוש מושכל בכלים ובתהליך של ה – FeedForward יסייע גם ביצירת טרנספורמציה במקומו של עובד בארגון ובקשר בינו ובין המנהל.

\* עמרי גפן – יו"ר קבוצת גבים ומרצה ב – MBA באוניברסיטה העברית. דרור שקד – סמנכ"ל פרויקטים ולקוחות של קבוצת גבים, ולשעבר מנהל בחברת הייטק. קבוצת גבים מתמחה בתחום הממשקים, ופועלת להעצמת שיתופי הפעולה בתוך ובין ארגונים.