

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ – 721 ГРАДУС

НУЖНО СМОТРЕТЬ ШИРЕ, ЧТОБЫ РАЗОБРАТЬСЯ, ЧТО ЖЕ, НА САМОМ ДЕЛЕ, ДВИЖЕТ СОТРУДНИКОМ

Текст: **Юлия Филипповская**, фасилитатор и директор Института Глубинной Демократии в Украине



Инструмент оценки профессиональной деятельности — 360 градусов в свое время сделал большой шаг в сфере развития персонала. Это был отход от иерархической оценки «сверху-вниз» к более объективному взгляду с разных сторон. Тем не менее, в долгосрочной перспективе этот инструмент снижает продуктивность сотрудника и его/ее мотивацию, поскольку учитывает одну лишь реальность, измеримую,

и редко когда берет во внимание глубинные процессы развития человека.

ЛЕЧИТЬ, НЕ РАЗОБРАВШИСЬ

Допустим, во время оценки выявилось, что сотрудник безответственно относится к своей работе и может «забыть» на некоторые задачи. В результате, в плане развития появится пункт «повысить уровень ответственности»

в течение года. Но, если разобраться в ситуации, то может выясниться, что:

- ▼ задачи без согласования скидываются на сотрудника;
- ▼ количество задач в списке увеличилось за последнее время;
- ▼ руководитель считает, что такое распределение задач справедливо, потому что этот сотрудник лучше всех справляется с задачами;
- ▼ сотрудник не может оценить свои ресурсы и сказать «нет» руководителю по некоторым из задач.

В результате, некоторые задачи не решаются, и все беды перекладываются на такое качество, как ответственность или его отсутствие. Хотя, скорее всего, в данном случае, сфера развития сотрудника лежит в более точной оценке своих ресурсов и умении общаться с человеком выше рангом, в том числе, в согласовании своих задач и приоритетов.

Таким образом, этому сотруднику, которого оценивают в описанной выше ситуации, крайне необходима суть такого качества, как безответственность. Сутью может быть что-то разное для каждого человека в любой момент времени, но, допустим, что в данном случае это может быть умение отказаться от чего-то, определить приоритеты или распределить более четко свои ресурсы, сообщив о них корректно и вовремя руководству. Получается, что в результате оценка 360 градусов пытается «вылечить» или «пофиксить» то, что так важно человеку осознать и привнести еще больше. Вместо того, чтобы стать более ответственным в плане выполнения всех задач (что может в результате привести и к выгоранию, снижению эффективности или качества выполнения задач), ему/ей важно уметь оценивать свои границы, говорить о них, согласовывать приоритеты и так далее.

И хотя логическая и измеримая оценка важна, есть другие уровни опыта и индивидуальные аспекты процесса развития каждого человека, которые необходимо учитывать во время предоставления обратной связи сотруднику. Кроме того, поскольку в оценке профессиональной деятельности участвуют два человека, атмосфера отношений между ними имеет большое значение и является частью всего процесса.

ЦЕЛОСТНАЯ ОЦЕНКА

Так появилась оценка 721 градус, разработанная Арнольдом Минделлом, физиком из

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ «721 ГРАДУС» ТРЕБУЕТ ОСОЗНАННОСТИ СО СТОРОНЫ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ОЦЕНКУ

МИТ и одним из ведущих юнгианцев современности, основателем процессуальной работы ProcessWork. Эта концепция базируется на методе глубинной демократии, который применяется в работе с индивидуумами и группами. Он учитывает весь опыт, все измерения и уровни реальности: общепринятую, видимую или измеримую реальность (консенсусную); субъективную, невидимую, на уровне эмоций и чувств (сновидческую); а также вневременную (сущностную). Именно поэтому эта оценка имеет название 721 градус:

- ▼ оценка 360 градусов на уровне общепринятой реальности;
- ▼ оценка 360 градусов на уровне субъективной реальности;
- ▼ и оценка 1 градуса для выявления сути.

Из примера выше можно сказать, что первый уровень выявил «безответственность», что явилось лишь «дверьми» в более глубокие процессы человека. Второй уровень дал возможность раскрыть опыт, который стоял за этим, а третий — помог выявить суть, которую важно интегрировать в работу. В этом и лежит будущее развитие человека.

Обратная связь «721 градус» требует осознанности со стороны человека, который осуществляет оценку. Это позволит учитывать не только разные уровни в иерархии, но и разные измерения опыта, таким образом, делая оценку более целостной, — как для человека, которого оценивают, так и для команды. Если же этого не происходит, некоторые сотрудники могут ощущать, что оценка не включает его/ее глубинный опыт и переживания. И могут чувствовать себя не понятыми, не замеченными, не оцененными по достоинству, что снижает уровень энергии и мотивации на следующий период времени. ▲