

Универсальные навыки для VUCA-мира



СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	3
В поисках смыслов: универсальные навыки как проводники перемен	4
Модель актуальных универсальных навыков	7
Универсальные навыки: интерпретации и роль в условиях кризиса	9
Универсальные навыки и работа в смешанных командах	11
Суперспособности лидера в VUCA-мире	14
Стратегии развития универсальных навыков: со школы и на всю жизнь	18
Упражнения и практики на развитие универсальных навыков	23
Список полезных материалов	27

ВСТУПЛЕНИЕ

В последние 10 лет много говорилось о важности цифровых навыков в мире будущего, об умении учиться всю жизнь как главном качестве работника, о том, как работодатели всё больше начинают ценить «мягкие» навыки сотрудников. Но мало кто мог представить, что будущее в буквальном смысле наступит прямо сейчас.

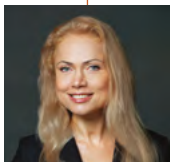
Из-за введения карантина во многих странах по всему миру и экономического кризиса организации вынуждены трансформироваться в кратчайшие сроки, в том числе перестраиваться на удаленную работу и осваивать для этого новые цифровые инструменты. Даже обычно консервативные сферы — здравоохранение и образование — срочно осваивают телемедицину и дистанционное обучение.

Успешность происходящих трансформаций только частично зависит от технической готовности и цифровых навыков. Гораздо больше она связана с тем, насколько руководители и сотрудники готовы разрабатывать и принимать нестандартные решения, поддерживать коммуникацию, адаптировать рабочие процессы, расставлять приоритеты.

Всё это дает серьезный повод еще раз задуматься об ответах на вопросы:

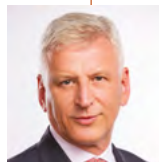
- ① Какие навыки необходимы каждому в VUCA-мире?
- ② Какие навыки необходимы, чтобы выстроить эффективную работу в диверсифицированных командах?
- ③ Каким должен быть лидер, чтобы вести команду в условиях сложно прогнозируемого развития событий?
- ④ Как грамотно встроить развитие универсальных навыков в программу обучения и профессиональную деятельность?

Сформулировать ответы нам помогли эксперты из сферы педагогики, обучения и развития персонала, трансформации организаций.



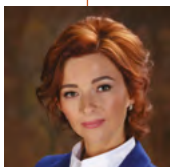
Валерия Заболотная

Ректор Корпоративного университета Сбербанка



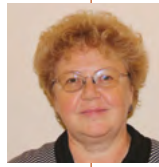
Питер Виллац (Peter Willats)

Профессор, консультант в области бережливого производства, генеральный партнер, N.P.Hardy & Co Ip.



Алла Великанова

Руководитель отдела обучения и развития персонала, «Гедеон Рихтер Фарма»



Елена Казакова

Директор Института педагогики СПбГУ, научный руководитель программы «Цифровая платформа персонализированного образования для школы», член-корреспондент РАО, профессор

Надеемся, что разнообразие точек зрения и примеров позволит увидеть объемную картину влияния универсальных навыков на нашу жизнь, а практические упражнения в конце журнала будут полезны для вашей личной стратегии развития.

В ПОИСКАХ СМЫСЛОВ: УНИВЕРСАЛЬНЫЕ НАВЫКИ КАК ПРОВОДНИКИ ПЕРЕМЕН

СПРАВКА

Ashoka — международный некоммерческий фонд, первая организация в мире, которая системно занялась развитием социального предпринимательства; компания основана Биллом Дрейтоном, бывшим консультантом по управлению бизнесом McKinsey & Company.

Какими навыками снабдить сотрудников в эпоху цифровизации, автоматизации и непредсказуемых перемен? Какая модель компетенций может стать путеводной звездой?

Таковыми вопросами задавалась Ashoka совместно с McKinsey & Company, работая над докладом The Skilling Challenge.¹

Основная мысль экспертов Ashoka вертится вокруг привлекательной идеи о том, что прорывное развитие цифровых технологий не приведет к цифровизации всей экономики. Напротив, обретут дополнительную ценность особые человеческие качества, ввиду того что их невозможно автоматизировать.

Еще одна предпосылка в пользу постепенного возрастания важности некоего спектра человеческих навыков — особые условия современной экономики. Она весьма требовательна и к бизнесу, и к обществу, и к отдельному человеку, даже если исключить факторы кризиса или форс-мажора. Новой нормой стали высокие ожидания от индивидуальной эффективности и результатов, которых достигает компания, а стремительный темп изменений не дает возможности предсказать, какие знания, навыки и инструменты пригодятся даже в обозримом будущем.

При этом сокращать разрыв между имеющимся багажом компетенций и требованиями окружающей действительности каждому участнику экономики приходится самостоятельно. Поэтому фокус внимания образовательного сообщества постепенно смещается с острого вопроса «Какие навыки помогут выжить сегодня и, возможно, завтра?» на более обстоятельный «Какие навыки помогут быть продуктивными вне зависимости от происходящих перемен?». Иными словами, сегодня многих из нас интересует, какие компетенции могут стать проводниками перемен.

ПРОБЛЕМА ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА

Большинство экспертных организаций, комиссий и советов, занимающихся стратегическими вопросами трансформации образовательной сферы, сходятся во мнении, что новому цифровому миру нужны не только цифровые навыки, а более широкий спектр компетенций. Нарастает необходимость совершить поворот от специализированности к универсальности, от практических навыков к фундаментальным. Но, приступая к перечислению и описанию этих возможных навыков, даже самые солидные институции сталкиваются с серьезной проблемой — с многообразием возможных терминов для таких компетенций.

Международная консалтинговая компания Deloitte в одной из глав обзора The Future of Work (2019 г.)² вводит понятие **enduring human capabilities** («устойчивые человеческие способности») — некие стойкие качества личности, проявление которых не зависит от контекста. Именно человеческим способностям, по мнению специалистов Deloitte, должны уступить место привычные навыки.

¹ <http://sber.me/?p=6cn1k>

² <http://sber.me/?p=7Stxz>

Global Education Futures и WorldSkills Russia в докладе «Навыки будущего: что нужно знать и уметь в новом сложном мире»¹ при описании комплексной модели компетенций оперируют метафорой матрешки. Наружная часть матрешки отведена контекстным навыкам (привычным предметным), средняя — кросс-контекстным (тем, что привыкли называть «мягкими» навыками), а самая глубинная — спектру экзистенциальных навыков. Под ними понимаются такие долговременные способности, которые можно применять в течение жизни и в разных контекстах личности.

В докладе Всемирного экономического форума New Vision for Education (2015 г.)² фигурирует понятие «черты характера», такие как любопытство, инициативность, адаптивность, лидерство, осознанность и другие.

Всемирный банк в отчете Learning to Realize Education's Promise (2018 г.)³, помимо когнитивных и практических навыков, выделяет социально-эмоциональные.

Глобальная институция «Азиатское общество» (Asia Society) в докладе System Supports for 21st Century Competencies (2016 г.)⁴, подготовленном совместно с университетами Гонконга, Сингапура, Южной Кореи и Японии, предлагает систему из когнитивных, межличностных и внутриличностных навыков.

И это не предел: почти в каждом экспертном докладе или отчете найдется собственный понятийный аппарат. С одной стороны, это говорит о некоторой рассогласованности исследовательского сообщества, но с другой — подсвечивает общую тенденцию на смещение фокуса с прикладных умений на особый ряд универсальных навыков, как бы те ни назывались. Эти навыки настолько широки или глубоки, что сложно не только выделить им какое-либо конкретное место в системе, но и дать определение. Как их назвать? Что они в себя могут включать? Чем характеризуются?

ПОИСКИ ЕДИНОГО НАЗВАНИЯ

Уже есть попытки ответить на эти вопросы. В конце 2019 года международный консорциум ученых под руководством Института образования НИУ ВШЭ по инициативе Благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее» опубликовал ключевые итоги своей двухлетней работы⁵ по изучению понятийных рамок, связанных с теми универсальными навыками, которым пока не нашлось единого названия.

Авторы проанализировали перечни компетенций из более чем 180 моделей навыков XXI века, в том числе почти все, что были указаны выше, а также доклады Европейской комиссии, ОЭСР, ЮНЕСКО и других международных и национальных организаций. Действительно, многие понятия из списков так называемых навыков XXI века пересекаются содержательно, принимая лишь различное словесное выражение — уже в этой статье встретились такие названия, как человеческие способности, черты характера, экзистенциальные навыки, внутриличностные навыки. Такая множественность терминологии лишь смущает и отвлекает от сути.

Эксперты предлагают отталкиваться от главного свойства таких навыков — универсальности — и именовать их универсальными компетентностями (key competencies). В этом выпуске мы будем называть их универсальными навыками.

Авторы доклада выделяют следующие сущностные характеристики универсальных навыков:

- ① не ограничены конкретной задачей или ситуацией;
- ② необходимы каждому человеку для личного и карьерного развития, вовлеченности в социальную и гражданскую жизнь;
- ③ развиваются в течение всей жизни, в том числе с помощью различных форм обучения (формального, неформального);
- ④ одинаково ценны;
- ⑤ взаимосвязаны друг с другом.

¹ <http://sber.me/?p=HnWTq>

² <http://sber.me/?p=5mgdm>

³ <http://sber.me/?p=VwqXk>

⁴ <http://sber.me/?p=n1PQT>

⁵ <http://sber.me/?p=77bWH>

Постепенно мы приближаемся к насущному вопросу о том, какие навыки считать универсальными. Исследователи оставляют за каждой организацией право включать в свой список какое угодно количество универсальных качеств и способностей, но рекомендуют ограничить верхний слой иерархии тремя блоками:

- ① **Социальная компетентность** (способность сотрудничать, взаимодействовать, вести переговоры и т. д.).
- ② **Компетентность мышления** (способность понимать и анализировать, системное мышление, решение сложных задач, инновационное и креативное мышление и т. д.).
- ③ **Компетентность взаимодействия с собой** (саморегуляция, самоконтроль, самоорганизация).

КУРС НА РАЗВИТИЕ УНИВЕРСАЛЬНЫХ НАВЫКОВ

L&D-специалистам хорошо знакомо такое явление, как **навыковые пробелы** (skill gaps), которые неизбежно возникают в эпоху неожиданных и стремительных перемен. Так происходит из-за несоответствия имеющихся у сотрудников навыков требованиям окружающей действительности.

Чтобы закрыть пробелы в специализированных или контекстных навыках, используются процессы **рескиллинга** (приобретение новых навыков для перехода в новую рабочую роль) и **апскиллинга** (приобретение новых навыков при сохранении прежней рабочей роли).

Специалисты Ashoka и McKinsey & Company в уже упоминавшемся отчете The Skilling Challenge предлагают еще один важный процесс — **метаскиллинг**. В их концепции апскиллинг и рескиллинг — более краткосрочные меры, которые позволят выстоять в первой мощной волне технических инноваций или кризисов. Преодолеть следующие волны поможет именно **метаскиллинг**, то есть курс на развитие универсальных навыков.

В настоящее время большинство образовательных программ сосредоточено на процессе **апскиллинга**, который помогает сотрудникам быстро приобрести новые навыки для своей текущей позиции. Слабой стороной многих вузовских и общеобразовательных программ также является фокус на предметном содержании. Поскольку рынок труда подвергается серьезным изменениям, а их темп будет лишь расти, опасно уделять внимание лишь соответствию узким профессиональным требованиям.

В долгосрочной перспективе надежным проводником в эпоху перемен станут универсальные навыки.

THE FUTURE OF EDUCATION
TECHNOLOGY AND INNOVATION

Желаете продолжить чтение?

Зарегистрируйтесь в сообществе EduTech Club.
Это совершенно бесплатно!

Зарегистрироваться

