

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.



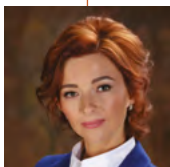
Валерия Заболотная

Ректор Корпоративного университета Сбербанка



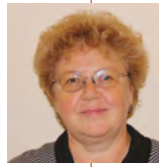
Питер Виллац (Peter Willats)

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.

МОДЕЛЬ АКТУАЛЬНЫХ УНИВЕРСАЛЬНЫХ НАВЫКОВ

СПРАВКА

Skills Development

Scotland — государственная коллегия Шотландии, которая занимается вопросами развития и областей применения актуальных навыков и оказывает поддержку гражданам и организациям страны.

Centre for Work-based Learning

— партнерство между Skills Development Scotland и Университетом Стратклайда, Университетом Хериота-Уатта и Университетом Роберта Гордона. Цель партнерства — укрепление связи между образовательной системой и рынком труда.

Прежде чем перейти к экспертным мнениям и обсуждению роли универсальных навыков в трансформационном процессе, интересно ознакомиться с одним из вариантов классификации таких навыков. Предлагаем рассмотреть модель Skills 4.0¹ — результат любопытной и важной институциональной инициативы, реализованной организацией Skills Development Scotland в сотрудничестве с Centre for Work-based Learning. Целью работы экспертов этих организаций было составление актуальной модели универсальных навыков, которую можно взять в качестве точки отсчета при разработке корпоративных, школьных и вузовских образовательных программ.

В предложенной модели универсальные навыки разбиты на три обширные категории:

- ① **Самоорганизация** (способность управлять своими ресурсами и временем).
- ② **Социальный интеллект** (способность устанавливать продуктивные связи с миром).
- ③ **Инновационное мышление** (умение придавать вещам собственную ценность).

Каждая категория разворачивается на более точные сущности. Следует отметить взаимосвязь между разными категориями: например, для достижения результата креативность и инновационный подход необходимо подкреплять способностью к концентрации и проявлению инициативы, чтобы претворить в жизнь свои творческие концепции.

 Схема модели универсальных навыков Skills 4.0 на стр. 8.

¹ <http://sber.me/?p=8FDzN>

В кризисное время обнажаются слабые места социально-экономических процессов: компаниям приходится в аварийном режиме организовывать новые форматы работы и взаимодействия, чтобы оставаться функциональными, а работникам — в спешном порядке подстраиваться под изменившиеся условия. О том, какие универсальные навыки помогают мобилизоваться, сохранить эффективность и благополучие, расскажут эксперты в следующей статье.

МОДЕЛЬ УНИВЕРСАЛЬНЫХ НАВЫКОВ SKILLS 4.0

САМООРГАНИЗАЦИЯ

Ответственный подход к собственному самочувствию и деятельности.

Концентрация

Способность управлять когнитивной нагрузкой, фильтруя и сортируя данные, чтобы избежать информационной перегрузки.

- Сортировка
- Фильтрация
- Внимание

Целостность

Способность совершать действия в соответствии с собственными убеждениями и ценностями, прозрачно и открыто их постулировать.

- Самосознание
- Этические ценности
- Самоконтроль

Адаптивность

Интерес к расширению знаний, развитию навыков и углублению понимания, чтобы сохранить жизнестойкость при адаптации к переменам.

- Открытость
- Критическое осознание
- Приспособляемость
- Самообучение
- Психологическая устойчивость

Инициативность

Готовность к выполнению действий в соответствии с обстоятельствами и в сочетании с базовой уверенностью в себе.

- Смелость
- Независимое мышление
- Умение взять на себя риски
- Принятие решений
- Вера в свои силы
- Внутренняя мотивация
- Ответственность
- Находчивость

СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Способность осознавать чувства и потребности окружающих, чтобы эффективно взаимодействовать внутри комплексной системы социальных связей.

Коммуникация

Способность открыто и честно делиться информацией, устанавливать доверительные отношения с окружающими, понимать их чувства, идеи и стремления.

- Получение информации
- Умение слушать
- Предоставление информации
- Сторителлинг

Эмоциональная зрелость

Осознание своего влияния на окружающих, способность учитывать различные взгляды, эмоции и мировоззрения.

- Эмпатия
- Общественное сознание

Сотрудничество

Способность работать в содействии с другими, добывать необходимую информацию и справляться с возникающими проблемами.

- Умение выстраивать отношения
- Умение работать и взаимодействовать в команде
- Социальная восприимчивость
- Кросс-культурные компетенции

Лидерство

Способность вдохновлять окружающих, мотивировать их своими замыслами.

- Умение вдохновлять
- Умение оказывать влияние
- Умение мотивировать
- Умение содействовать развитию окружающих
- Умение становиться источником перемен

ИННОВАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ

Умение выявлять возможности для позитивных перемен.

Любопытство

Желание узнавать новое, вдохновляться новыми идеями и концепциями.

- Наблюдательность
- Умение задавать вопросы
- Поиск источников информации
- Выявление проблем

Креативность

Способность изобретать новые способы решения проблем, поиска ответов на вопросы или выражения смыслов.

- Воображение
- Генерация идей
- Визуализация
- Способность деятельно мыслить

Генерация смыслов

Способность выявлять глубинные смыслы или придавать ценность, а также определять закономерности и видеть обширную картину.

- Выявление закономерностей
- Холистическое мышление
- Синтез
- Выявление возможностей
- Анализ

Критическое мышление

Способность давать оценку, делать умозаключения и выводы из информации для решения сложных проблем и принятия решений.

- Декомпозиция проблемы
- Логическое мышление
- Умение аргументировать
- Компьютерное мышление

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ НАВЫКИ: ИНТЕРПРЕТАЦИИ И РОЛЬ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Представим себе водителя, который оказался в стране с непривычными для себя правилами движения и вынужден перестраивать под них свои рутинные способы действия. В такой ситуации особенно важным оказывается не только умение водить автомобиль, но и внимательность, стрессоустойчивость, быстрота реакции — то, что выходит за пределы только водительского опыта.

Этот упрощенный образ позволяет представить роль универсальных навыков в ситуации кризиса, когда старые модели поведения уже не работают, а новые только формируются. Как организаторы обучения интерпретируют эту роль в ситуации, когда даже такие консервативные сферы, как здравоохранение и образование, вынуждены в массовом порядке и в кратчайшие сроки внедрять практики работы в цифровой среде?



**Валерия
Заболотная**

Ректор,
Корпоративный
университет
Сбербанка

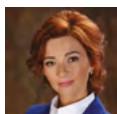
КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ — НАВЫКИ ЛИДЕРА

У универсальных, кросс-функциональных навыков существует множество определений и трактовок — их можно интерпретировать и как надпрофессиональные компетенции, и как базовые способы мышления и работы с информацией, которые дают возможность более эффективно осваивать новые знания и формировать новые навыки в будущем.

Столкнувшись с необходимостью перехода в онлайн, приходится учитывать две важные составляющие:

- ① наличие технических возможностей и технической грамотности;
- ② готовность руководителей и сотрудников адаптироваться к новым условиям работы, которая включает в себя развитые универсальные навыки обучения, самоорганизации, коммуникации.

Очень многое сегодня зависит от лидерских качеств руководителей: насколько эффективно они смогут перестроить команды в другой формат взаимодействия, другой рабочий режим. Здесь тоже большую роль играют кросс-функциональные навыки: умение эффективно взаимодействовать, критически мыслить, креативно анализировать существующие возможности.



Алла Великанова

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

РЕШЕНИЕ УРАВНЕНИЯ СО МНОГИМИ НЕИЗВЕСТНЫМИ

Метанавыки (надпрофессиональные навыки) — это те компетенции, которые необходимы человеку для того, чтобы быть успешным в любой сфере.

Яркий пример — критическое мышление. Именно оно позволяет посмотреть на происходящее и максимально объективно оценить существующую ситуацию.

Еще один важный навык — это креативное мышление. Этот навык необходим как линейным сотрудникам, так и руководителям. Только человек, обладающий креативным мышлением, способен каждый день решать уравнение с большим количеством неизвестных.

Третий важный навык — это эмоциональное лидерство. Современный лидер не только делегирует задачи, но и вдохновляет людей.



Елена Казакова

Директор Института
педагогике СПбГУ,
научный руководитель
программы «Цифровая
платформа персонали-
зированного обра-
зования для школы»,
член-корреспондент
РАО, профессор

НАДПРЕДМЕТНЫЕ ЦЕННОСТИ, КОТОРЫЕ ФОРМИРУЮТСЯ ВСЮ ЖИЗНЬ

Вся наша жизнь состоит из деятельности и мышления. Деятельность при этом может быть как наша собственная, так и в процессе взаимодействия с окружающим миром и людьми.

Метанавыки включают в себя способы мышления, действия и взаимодействия. Умение мыслить, умение решать проблемы, умение организовывать совместную деятельность, умение действовать творчески — вот базовые метанавыки.

Сегодня фиксируется значительный спад умения эффективно взаимодействовать для совместного решения проблем, а это один из ключевых навыков для прогресса.



Питер Виллац

Генеральный
партнер,
N.P.Hardy & Co Ip.

МОСТ МЕЖДУ «УМЕТЬ» И «ДОСТИЧЬ»

В моем понимании метанавыки находятся не над другими навыками и компетенциями, как могло бы следовать из названия, а рядом с ними. Хорошо развитые метанавыки позволяют человеку оценивать или создавать необходимые условия для достижения желаемого результата, применяя все свои навыки и компетенции (а также навыки других).

Хорошая иллюстрация роли метанавыков в трансформационном процессе — разработка продуктов. Классический процесс разработки предполагает, что последняя точка работы — это запуск продукта, после этого на продукт мы не влияем. Однако сегодня этот процесс происходит непрерывно: менеджер продукта и после запуска отслеживает реакцию потребителей и вносит в соответствии с ней изменения. Аутсайдерами оказываются менеджеры, неспособные работать в парадигме непрерывных изменений, поскольку по-прежнему мыслят в категориях «до запуска — после запуска».

Циклы смены парадигм становятся всё короче и короче. К примеру, пять-шесть лет назад машинное обучение было лишь узким направлением науки о данных. Сегодня инструменты машинного обучения стали широко применимыми практическими инструментами. Подобные трансформационные циклы будут только сокращаться, вплоть до состояния непрерывного кризиса.

В таких условиях я бы хотел подчеркнуть важность следующих метанавыков: понимания разницы между аналитическим и синтетическим процессами, умения переключиться между ними, умения расставлять приоритеты.

Для дальнейшего обсуждения кажется особенно важным сконцентрироваться на тех навыках, которые нужны для сохранения эффективности, — навыках работы в смешанной команде и навыках лидера, который эти процессы инициирует и организует.

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ НАВЫКИ И РАБОТА В СМЕШАННЫХ КОМАНДАХ

Глобализация экономики, развитие технологий и переход многих процессов в цифровой формат (будь он заранее спланированным или вынужденным) приводят к тому, что над проектами всё чаще работают люди разных поколений, образования, культуры, которые при этом могут находиться в географически удаленных точках и взаимодействовать преимущественно дистанционно. При этом в условиях постоянных изменений ценность вклада каждого в общий результат может не соотноситься с уровнем образования или опытом, что разрушает традиционные представления об иерархии и авторитете.

НАВЫКИ ДЛЯ РАБОТЫ В ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМАНДАХ

Разнообразие участников стоит рассматривать не как препятствие, а как ресурс для повышения эффективности. Многочисленные исследования демонстрируют, что диверсифицированные команды часто оказываются успешнее однородных — например, в создании инноваций и принятии бизнес-решений.¹ Но то, насколько участники такой команды будут готовы работать вместе, зависит от навыков каждого.

ПРОБЛЕМЫ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМАНДЫ



Недопонимание из-за культурных различий, разных систем ценностей.

Стереотипы участников команды относительно друг друга, мешающие конструктивному взаимодействию.

Необходимость больших усилий для поддержания в условиях цифровой коммуникации эмоциональной связи, без которой невозможна командная работа.



НАВЫКИ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ ИХ РЕШАТЬ



Умение доверять.

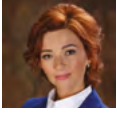
Умение управлять своими эмоциями.

Умение работать с конфликтами, а не замалчивать их.

Способность выражать и аргументировать свое мнение.

Готовность и способность делиться знаниями с другими участниками команды, готовность учиться у коллег, совместно учиться новому для достижения результатов — навык социального обучения.

¹ Примеры исследований диверсифицированных команд: <http://sber.me/?p=kQC1C>



Алла Великанова

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

В смешанных командах, на мой взгляд, важно сочетание следующих навыков у участников:

- эмоционального интеллекта, который позволяет анализировать свои и чужие эмоции, исключить недопонимание, объяснять друг другу свои потребности, наладить конструктивное взаимодействие;
- способности выстраивать сложные системы коммуникации, в том числе в цифровой среде;
- навыка проектного управления, чтобы каждый в команде понимал логику рабочего процесса;
- настроя на развитие (growth mindset) — способности и готовности учиться в течение всей жизни, в том числе и тому, что необходимо команде в конкретной ситуации.

Прежде всего нужно воспринимать разнообразие команд как благо, а не как предмет преодоления. Делать ставку на многообразие как ценность на долгосрочную перспективу. Мы можем быть вместе, не теряя индивидуальности и личного потенциала, только если научимся дополнять друг друга, договариваться, выполнять договоренности. Это движение от культуры индивидуальности к культуре персонализации.



Елена Казакова

Директор Института
педагогике СПбГУ,
научный руководитель
программы «Цифровая
платформа персонали-
зированного обра-
зования для школы»,
член-корреспондент
РАО, профессор

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СЛОЖНЫМИ СОЦИАЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

Один из способов развить навыки для работы в диверсифицированных командах — научиться взаимодействию со сложными социальными системами. Это одна из ключевых компетенций, которую формируют студенты онлайн-университета «Минерва» (подробнее о нем — в статье «Стратегии развития универсальных навыков: со школы и на всю жизнь»).

Сложные системы складываются из множества составляющих, взаимодействие которых порождает такие свойства системы, которыми элементы по отдельности не обладают. Они есть в природе (например, колонии муравьев или стаи птиц) и в цивилизации (города, социальные структуры, в том числе диверсифицированные команды). Особенность сложных систем — в невозможности прогнозировать их развитие по поведению отдельных элементов. Такое прогнозирование требует анализа не всегда очевидных связей и умения видеть картину в целом.

Навык анализа сложных систем и проектирования взаимодействия с ними позволяет:

- чувствовать себя не винтиком в сложном механизме компании, а агентом, чья инициатива может менять систему и влияет на общий результат;
- находить правильную мотивацию для других членов команды;
- видеть роль индивидуальных и коллективных взаимодействий.



Питер Виллац

Генеральный
партнер,
N.P.Hardy & Co Ip.

КАК НАУЧИТЬСЯ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ, КОГДА ВСЕ ОЧЕНЬ РАЗНЫЕ

Первое, что нужно сделать, — это освободиться от предвзятости. Упрощающие категории бывают необходимы, но их следует использовать только в качестве отправной точки. Например, вы можете отнести человека к категории скептиков или энтузиастов, чтобы каким-то образом преподнести ему свою мысль. Но затем важно следить, как он реагирует на ваши предложения, и в дальнейшем исходить из этой реакции.

Что делать в команде?

- В начале каждого нового проекта сообща разрабатывать правила совместной деятельности, которые могут быть зафиксированы в виде устава. Так все участники с разными ценностями и рабочими привычками будут понимать, что ждут от них остальные.
- Сделать вопросы о личном мнении и чувствах естественной частью коммуникации в команде: что, по-вашему, произошло? что вы чувствовали, когда это случилось?
- Использовать утверждения, поясняющие психологические состояния: «Когда ты поступаешь определенным образом, я испытываю такие-то чувства». Тогда в команде станет привычным не додумывать мотивацию коллег и не скрывать конфликты, а открыто обсуждать и искать пути их решения.
- Играть в командные игры, которые помогают разобраться с собственной мотивацией и мотивацией коллег в неформальной обстановке.
- Взаимопонимание в мультикультурных командах во многом зависит от навыков лидера: насколько умело он может модерировать коммуникацию.



Есть большие культурные отличия в том, как представители разных стран относятся к категории определенности. Например, в Японии считается грубым делать слишком точные выводы, потому что это ограничивает в выборе коллег. В Германии, наоборот, принято преувеличивать степень своей уверенности во мнении и результате, иначе можно попасть в разряд недостаточно авторитетного специалиста. Опытный руководитель группы видит эти разные калибровки понимания определенности и будет задавать уточняющие вопросы. В первом случае: «Какие варианты вам кажутся многообещающими?». Во втором: «Какие альтернативы вы видите?».

Питер Виллац



КОМАНДА КАК СРЕДА ФОРМИРОВАНИЯ НАВЫКОВ

Если участники команды обладают настроением на взаимное обучение и способны выстроить эффективную коммуникацию, то команда становится обучающим сообществом, в котором происходит обмен знаниями и развитие широкого спектра навыков — профессиональных и надпрофессиональных. Всё это становится результатом совместных исследований, проектирования, решения сложных задач.

СУПЕРСПОСОБНОСТИ ЛИДЕРА В VUCA-МИРЕ

В условиях ускоряющихся технологических, экономических и социальных изменений организации возлагают на своих лидеров новые надежды. Исследования последних лет показывают¹, что перед руководителями разного уровня ставятся следующие задачи:

- вести вперед в условиях неоднозначности и сложности;
- брать на себя ответственность за принятие решений, даже когда приходится выбирать между «плохим» и «очень плохим»;
- действовать в коллаборации с другими лидерами организации, достигая общих целей;
- работать с сетью команд, многие из которых диверсифицированные;
- управлять и вдохновлять в режиме дистанционной работы;
- быть в курсе развития технологий, влияющих на бизнес (использовать позитивные возможности, исключать негативные последствия);
- способствовать развитию других сотрудников, в том числе готовить новых лидеров.

Всё это требует целого комплекса навыков, часть которых связана с мышлением, часть — со взаимодействием с другими людьми.

МЫШЛЕНИЕ: КОГНИТИВНАЯ ГОТОВНОСТЬ

Для обозначения мира непредсказуемых и быстрых изменений в бизнес-среде уже привычно используется термин VUCA, пришедший из лексикона американских военных. VUCA-мир — это мир, в котором приходится принимать решения в условиях нестабильности (volatility), неопределенности (uncertainty), сложности (complexity) и неоднозначности (ambiguity). Закономерно, что для обозначения навыка, необходимого для выживания в таком мире, снова может пригодиться военный термин «когнитивная готовность» (cognitive readiness). Эксперты Executive Development Associates уверены, что он отлично описывает требования к руководителям в политике, бизнесе и образовании².

Когнитивная готовность — это состояние ума, которое позволяет успешно действовать «на поле боя» — в условиях непредсказуемого развития событий. Среди навыков, обеспечивающих когнитивную готовность, выделяют мастерство принятия решений, критическое мышление, развитое внимание, межличностную проницательность.

Но в мире VUCA опрометчиво рассчитывать только на способности лидера. Успешная деятельность зависит от когнитивной готовности всей команды, потому что, только если каждый ее участник способен принимать адекватные решения, команда будет успевать адаптироваться к изменениям. Задача лидера — убедиться, что каждый в компании обладает такими полномочиями и к ним готов.

¹ Например, 2019 Deloitte Global Human Capital Trends и Global Leadership Forecast 2018.

² <http://sber.me/?p=8n4W2>

МНЕНИЕ

Важно уметь мыслить не с позиции детерминизма (определенности и неопределенности), а с позиции вероятности (возможности развития разных сценариев). Чем быстрее скорость изменений, чем глубже постоянный кризис, тем менее актуален бинарный взгляд и важнее навык вероятностного мышления.



**Питер
Виллац**

Генеральный
партнер,
N.P.Hardy & Co Ip.

СЛАГАЕМЫЕ КОГНИТИВНОЙ ГОТОВНОСТИ

Внимательность

Умение активно управлять вниманием как ограниченным ресурсом. Только так можно уловить слабые сигналы грядущих изменений, которые могут оказаться гораздо важнее тех факторов, которые отвлекают ваше внимание сейчас.

Осмысление (конструирование смыслов)

Умение даже при недостатке информации быстро соединить известные точки для понимания «карты» меняющегося мира, чтобы иметь возможность действовать в нем. Предполагает постоянное тестирование и корректировку этой «карты» с помощью сбора данных, общения, анализа результатов своих действий.

Самопознание и самоконтроль

Способность контролировать собственные когнитивные и эмоциональные процессы, что позволяет управлять поведением и повысить свою эффективность. Организации и люди, обладающие навыками метапознания, выделяют время на рефлексивные практики до, во время и после решения задач.

Интуиция

Быстрое мышление, которое как будто сразу выдает результат, без развертывания всего пути решения задачи. Базируется на экспертном опыте, который позволяет не осознавать каждый раз весь мыслительный процесс.

Интуицию нужно использовать в процессах принятия решения, но важно понимать, когда она заслуживает доверия и как интегрировать ее в конкретную ситуацию. Для этого нужно обращать внимание на возможные собственные предубеждения, проверять свои интуитивные решения с помощью обратной связи.

Адаптивность

Способность и желание менять свои мысли, отношение, поведение в зависимости от меняющихся условий. Адаптивность может проявляться как:

- гибкость (сохранение эффективности, несмотря на изменение задач и условий);
- устойчивость (сохранение эффективности, несмотря на проблемы, потери и другие факторы стресса);
- отзывчивость (своевременное реагирование на динамические события);
- ловкость (поддержание ориентации на стратегические цели, несмотря на изменяющиеся условия).

Для лидера важно развивать не только свои адаптивные способности, но и создавать условия для развития адаптивности других.

✓ Решение проблем

Аналитический подход к систематическому решению сложных вопросов, основанный на трех факторах:

- знании предмета;
- мотивации;
- освоенном инструментарии решения проблем (техниках решения проблем и стратегии принятия решения; инструменты для анализа решений — диаграммы силовых полей, матрица принятия решений, анализ отклонений и др.).

☰ Коммуникация

Это обмен не только информацией, но и эмоциями. Цель коммуникации состоит из 4 составляющих: быть услышанным, быть понятым, получить доверие и быть вдохновленным на действия. Доходчивое, честное и частое общение облегчает работу команды.

ПРИЗНАКИ КОГНИТИВНОЙ ГОТОВНОСТИ ЛИДЕРА

Перечисленные когнитивные навыки влияют на переход приоритетов в деятельности от стремления к определенности к осознанию вариативности. Подготовленный лидер характеризуется следующими признаками:



обращает внимание на внешний мир, прислушивается к малейшим сигналам грядущих изменений;



не стремится любым способом избежать неудачи, проводит ревизию неудач, чтобы вынести из них уроки;



уделяет время дискуссиям, оценке перспектив, презентации пробных версий продуктов и решений;



поощряет умение принимать самостоятельные решения у всех сотрудников организации и создает возможности для их реализации.

СПРАВКА

Тиминг (англ. teaming) —

взаимодействие, которое позволяет малознакомым людям сотрудничать, быстро обмениваться информацией, получать новые знания и достигать результатов без образования традиционных команд. Концепцию тиминга предложила профессор Гарвардской школы бизнеса Эми Эдмондсон.

Пример тиминга — международная операция спасения 33 чилийских шахтеров, в которой приняли участие десятки организаций, никогда раньше не работавших вместе.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ: РАСПРЕДЕЛЕННОЕ ЛИДЕРСТВО

В списке ожиданий от современного лидера можно выделить целый комплекс, связанный со взаимодействием с другими людьми. Характер этого взаимодействия определяется большим разнообразием форм рабочего процесса:



даже внутри крупных компаний с классической организационной иерархией формируются подразделения для гибкой разработки продуктов;



один и тот же человек может быть включен в работу над разными проектами в разных ролях (и как лидер, и как эксперт, и как исполнитель);



всё чаще над проектами работают диверсифицированные команды;



распространяются горизонтальные модели организации процессов (например, тиминг).

Это не значит, что лидеры в таких формах организации не нужны. Наоборот: чем больше участников процесса могут продемонстрировать лидерское поведение, тем эффективнее будет результат.

Концепция **распределенного лидерства** предполагает, что любой участник команды, обладающий знаниями, идеями и мотивацией для решения конкретной проблемы, может взять на себя ответственность и организовать ее решение. Такая концепция может работать и в иерархической организации, когда сотрудники на любой ступени иерархии самостоятельно принимают решения в рамках своих должностных обязанностей.

От руководителей это требует сложно сочетаемых, на первый взгляд, способностей — брать на себя ответственность за принятие решений и доверять ответственность другим.

Это, в свою очередь, невозможно без развитых навыков взаимодействия: умения делегировать, договариваться, слышать другую точку зрения.

УСЛОВИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ

Несмотря на осознание необходимости изменений модели лидерства, организациям и руководителям не так просто перестроить свое поведение. Одной из причин может быть наше подсознательное стремление использовать в ситуации нестабильности то, что раньше принесло результат. Так, если однажды компанию спасли усилия отдельных личностей, которые взвалили все решения на себя и неустанно контролировали исполнителей, то в новой ситуации кризиса организация снова обращается к такой модели, даже если она больше не работает. И развитие лидерами навыков, которых требует время, снова откладывается на потом.

Лидерам нужно проявить еще одну суперспособность: вопреки страху перед неизвестным отказаться от успешных в прошлом моделей поведения и начать формировать новые навыки.³ При этом важно понимать, что именно лидеры формируют культуру компании, которая, в свою очередь, создает условия для развития тех или иных навыков и компетенций. Руководитель может:



организовать условия для управления вниманием, когда работники могут оградиться от раздражающих факторов (например, установив время без электронной почты);



создать организационные механизмы, которые позволяют каждому выдвигать идеи и решения в ответ на любые изменения ситуации;



поощрять самостоятельные решения сотрудников, организовывать обсуждения успехов и неудач, не наказывая за последние.

¹ Примеры конкретных упражнений на развитие навыков приведены в статье «Упражнения и практики на развитие универсальных навыков» этого номера.

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСАЛЬНЫХ НАВЫКОВ: СО ШКОЛЫ И НА ВСЮ ЖИЗНЬ

Универсальные навыки начинают формироваться у человека задолго до того, как он идет в школу. Кроме того, они формируются всю жизнь под влиянием среды и деятельности, даже если этот процесс не осмысляется и не направляется. Но без осознанной работы с этими способностями не обойтись в мире, где обучение в течение всей жизни становится необходимостью.

ШКОЛА

СТРАТЕГИЯ

Школьное образование регулируется государственными стандартами. В них определен и объем фундаментальных знаний, который должны освоить школьники, и те навыки и компетенции, которые должны у них сформироваться. На деле соблюсти баланс между этими двумя результатами образования не так-то просто: в условиях классно-урочной системы с четким разделением на предметы личностные навыки часто оказываются на периферии внимания учителя.

Разные страны ищут свои способы построения образования с учетом развития важных в XXI веке навыков, вплоть до отказа от предметного расписания (как, например, произошло в Финляндии). Во всех успешных образовательных реформах принята стратегия развития метапредметных навыков и компетенций через решение предметных задач и освоение фундаментальных знаний.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

- Создание мотивирующей среды, в которой задача учителя — стимулировать собственную учебную деятельность школьника. Этому способствуют персонализация контента, геймификация, горизонтальное обучение (peer-to-peer).
- Формирующее оценивание: оценка нужна самому ученику, чтобы понять свой прогресс или необходимость над чем-то поработать.
- Задания, выполнение которых способствует развитию метапредметных навыков: направленные на самостоятельный поиск и анализ информации, работу в команде, разработку проектов.



Елена Казакова

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

Любое задание представляет собой единство четырех компонентов. Что надо сделать? С чем и как надо сделать? В каком виде представить результат? Как себя проверить? Для формирования универсальных навыков особенно важны формулировки второго и третьего шага:

- способ, которым задачу предлагается решить (например, в команде или индивидуально; с помощью привлечения сообщества, обратной связи и последующей корректировки — или только с помощью логического доказательства);
- в каком виде представить результат (нужно ли публиковать работу на публичной платформе и анализировать обратную связь — или просто сдать работу преподавателю и получить оценку).

Сравните, например, такие формулировки задания. При чтении текста найти ответ на проблемный вопрос, версию ответа представить в виде ментальной карты. Или: освоить тот или иной метод, вычленить сложности и риски, которые возникают при применении этого метода решения, предложить одноклассникам алгоритм, как подстраховать себя в таких ситуациях. Формирование универсальных компетенций «прошивает» как способ решения, так и форму подачи результатов.

КЕЙС. ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ШКОЛЫ

Школьная цифровая платформа — это IT-решение, разработанное Благотворительным фондом Сбербанка «Вклад в будущее». Ее цель — предоставить массовой школе возможности для персонализированного образования.

Создатели платформы руководствуются принципом самообразования в хорошо организованной образовательной команде. В центре методологии — активная позиция ученика, который сам выбирает задания, ставит цели, вкладывает свое время и труд в работу, оценивает результаты. Контент состоит из задач, каждая из которых развивает предметные, цифровые и универсальные навыки и компетенции.

Так как важным моментом является самостоятельность ученика и в постановке целей, и в оценке результата обучения, ребенок должен понимать, какой универсальный навык он развивает, и видеть свой прогресс.

Три шага организации осознанного освоения ребенком навыков

- 1 Представление педагогов о навыке переводится на язык конкретных проявлений в жизни ребенка. Например: самоорганизация — это «знаю свои цели, стремлюсь к достижению; понимаю, как организовать свою деятельность, когда передо мной стоит много задач».
- 2 Ребенок выполняет предметные задания, развивающие этот навык.
- 3 Результаты визуализируются в виде «паутинки развития навыков», по которой ребенок отслеживает свой прогресс.

МОДЕЛЬ НАВЫКОВ УЧЕНИКА XXI ВЕКА

Мягкие навыки

1. Социальные
2. Когнитивные
3. Эмоциональные

Цифровые навыки

1. Большие данные и ИИ
2. Разработка продуктов и дизайн-мышление
3. Информационная безопасность

Новые грамотности

1. Финансы и бизнес
2. Навыки устойчивого развития

Уровни культуры

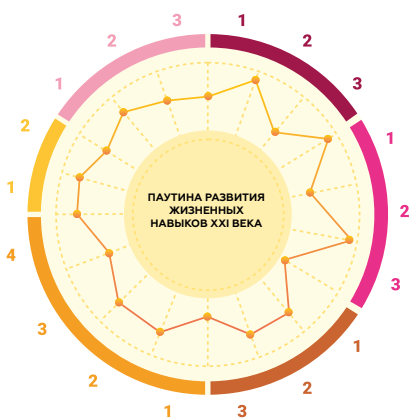
1. Я успешен!
2. Мы успешны!
3. Мы ценим жизнь и делаем мир лучше!

Ролевые модели поведения

1. Семейные
2. Профессиональные
3. Межличностные
4. Межкультурные

Предметные навыки

1. Социогуманитарные
2. Естественно-научные
3. Межпредметные



ВУЗ

СТРАТЕГИЯ

То, какие навыки развивают студенты при получении высшего образования, во многом определяют два фактора:

- ① Запрос от потенциальных работодателей на определенные навыки выпускников. Работодатели могут опосредованно воздействовать на программу вузов или сами принимать участие в подготовке (базовые кафедры, спецкурсы и т. д.).
- ② Организация образования, когда сам процесс учебы способствует развитию тех или иных навыков. Например, если учебный план предполагает большое количество дисциплин по выбору, коллективную работу над проектами, участие в дебатах, то студенты учатся самоорганизации, взаимодействию в команде, критическому мышлению, публичным выступлениям.

Стратегия развития кросс-функциональных навыков в ведущих университетах — максимальное сочетание обучения с практикой.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

- Большое количество дисциплин по выбору.
- Работа над учебными проектами — кейсами потенциальных работодателей.
- Чередование семестров обучения с семестрами работы в компаниях.
- Акцент на самостоятельные исследования и проекты, в том числе групповые.
- Отказ от лекционных форм занятий в пользу семинаров, лабораторий, междисциплинарных мастерских.
- Поощрение волонтерской деятельности.

КЕЙС ОНЛАЙН-УНИВЕРСИТЕТА «МИНЕРВА»

«Минерва» — университет без кампусов и штата преподавателей, занятия которого проходят на онлайн-платформе, в то время как студенты живут вместе в съемных квартирах, перемещаясь за четыре года по семи странам. Создатели «Минервы» пересобрали представление о высшем образовании, поставив в центр идею формирования мышления, а не освоения учебных дисциплин.

В университете «Минерва» переосмыслен один из обязательных компонентов высшего образования в США — **общеобразовательные предметы (general education)**.

В традиционном понимании эти предметы нужны для того, чтобы обеспечить широту знаний студента, при этом их программа формируется в отрыве от других дисциплин.

В университете «Минерва» ведется четыре годовых общеобразовательных курса, которые фокусируются на четырех ключевых компетенциях:

- критическом мышлении;
- креативном мышлении;
- эффективной коммуникации;
- эффективном взаимодействии.

Компетенции в концепции университета «Минерва» называются НС (Habits of mind + foundational concepts, то есть «мыслительные привычки и фундаментальные концепции»). Они призваны снабдить студента набором инструментов, своеобразной «когнитивной операционной системой», чтобы впоследствии он мог без труда применять ключевые компетенции в различных контекстах.

Как формируются ключевые компетенции?

- ① Каждому навыку дается четкое название с хештегом (например,

#решениепроблем) и описание.

- ② Предоставляются материалы для чтения и другие ресурсы, связанные с этим навыком.
- ③ Проводятся небольшие семинары, посвященные применению навыка в реальном мире. Следует отметить, что семинар в университете «Минерва» — это прежде всего размышление, установка взаимосвязей и тренировка навыков. Лишь 5 % семинара занимает передача знаний в традиционном смысле.
- ④ Навыки тренируются в групповых и индивидуальных самостоятельных работах.

Остальная программа обучения — основные дисциплины и дисциплины по выбору — предполагает большую вариативность в построении своего маршрута обучения. Студенты могут выбирать глубину погружения в различные проблемные области (есть базовые и углубленные курсы), варианты работы над научным проектом. К концу получения высшего образования в университете «Минерва» студенты уже умеют ставить перед собой цели и настраивать обучение под свои нужды.

Важная особенность образовательной программы университета «Минерва» — **низкий приоритет традиционного знаниевого компонента**. Знание здесь толкуется не как формализованный набор непреложных истин, а как процесс; для получения знаний в течение жизни нужна сформированная привычка к обучению. Например, в девятинедельном учебном блоке «Научный подход» в курсе «Эмпирический анализ» в качестве учебных целей может быть указана такая компетенция, как «умение оценить достоверность гипотезы». Такие курсы не предполагают экзаменационной проверки знаний: сформирована компетенция или нет, определяется в ходе работы над другими курсами.

БИЗНЕС

СТРАТЕГИЯ

Скорость экономических и технологических изменений делает обучение персонала необходимым процессом для развития компаний. Нужно ли специально уделять внимание не только профессиональному обучению и переподготовке, но и развитию универсальных навыков сотрудников?

Можно выделить две стратегии решения этого вопроса, причем организации могут успешно их совмещать.

Стратегия 1. Создание среды, способствующей развитию этих навыков в процессе достижения рабочих результатов.



**Питер
Виллац**

Генеральный
партнер,
N.P.Hardy & Co Ip.

В создании среды для развития универсальных навыков важна роль руководителя как учителя. Несомненно, основная задача руководителя — добиваться результатов. Гораздо более сложной задачей является развитие участников команды. Если мы воспринимаем это как разные задачи, это может нас парализовать. А если мы одновременно добиваемся результатов и развиваемся — это идеальный случай.

Но руководитель должен быть не инструктором, который выпускает инструкции и декреты. Он должен бросать подчиненным вызов, создавать условия для управляемого открытия, когда человек не просто заполняет пробелы в знаниях, а приходит к построению новой системы знаний и поведения. Это происходит, когда он видит, что реальность не соответствует теории в его голове, не укладывается в его рамки. В этом должна состоять новая роль менеджера: понимать, в каком состоянии находится система знаний и ориентиров подчиненных, уровень компетенций, и поддерживать их в критическом состоянии, чтобы они могли воспринимать то, что не соответствует текущим догмам.



**Алла
Великанова**

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

Стратегия 2. Создание обучающих решений, направленных на развитие навыков мышления, взаимодействия и других универсальных навыков.

КЕЙС. ПРОГРАММЫ ПО МАЙНД-ФИТНЕСУ И ДИАГНОСТИКА НАСТРОЯ НА РАЗВИТИЕ

У меня есть опыт внедрения в корпоративное обучение авторской программы по майнд-фитнесу. Благодаря этому подходу можно развить как креативное, так и критическое мышление. Залогом успеха данной программы является комбинация теоретической информации с практическими упражнениями и заданиями. После регулярных тренировок и выполнения домашних заданий участники начинают по-другому воспринимать информацию, которая поступает из многочисленных источников в повседневной жизни.

Последнее время компании всё больше осознают, что для развития важен такой фактор, как уровень готовности сотрудников к обучению по новым, не всегда жестко привязанным к их работе, но интересным темам. Перед специалистом по обучению часто встают вопросы: как измерить этот навык — настрой на развитие? как отследить его динамику в рамках не только дополнительного, но и основного обучения?

В своей практике я разработала и использую универсальный подход в обучении детей и взрослых, который позволяет измерять 3 основных показателя:

- ① уровень субъектности в обучении;
- ② степень обучаемости;
- ③ силу желания обучаться, а также величину его составляющих социальной и познавательной направленности.

Считается, для того чтобы человек учился и не терял интереса к приобретению знаний всю жизнь, необходимо сочетание познавательной и социальной мотивации. Познавательные мотивы в самом широком смысле — это желание освоить новые знания или способы получения новых знаний. Социальные мотивы — стремление быть полезным обществу или занять в этом обществе определенную позицию.

Данные измерений настрой на развитие могут использоваться, во-первых, для принятия решений по управлению талантами, в том числе построения карьерных траекторий. Во-вторых, для оценки обучающего контента, методики преподавания тьюторов, формата обучения.

ВЫВОДЫ

На каждом жизненном этапе формирование навыков и компетенций, которые позволяют человеку эффективно мыслить, сотрудничать, учиться, требует своей стратегии. Но все эти стратегии реализуются с соблюдением условий:

- осознания необходимости развития того или иного навыка самим человеком;
- создания среды и организация деятельности, которые способствуют развитию навыка;
- возможности оценки результата работы над навыком.

УПРАЖНЕНИЯ И ПРАКТИКИ НА РАЗВИТИЕ УНИВЕРСАЛЬНЫХ НАВЫКОВ

Стратклайдский исследовательский университет в рамках национального шотландского проекта FUTUREquipped совместно с Институтом цифрового здравоохранения и Центром инноваций в строительстве Шотландии разработал методические пособия по развитию универсальных навыков (в концепции авторов пособия именуемых метанавыками).

Предлагаем ознакомиться с результатами работы шотландских коллег, которые включают в себя краткую характеристику задействованного навыка и несколько возможных практик для его развития. Навыки разбиты по классификации Skills 4.0; здесь представлены не все возможные универсальные компетенции, а примеры из каждой категории верхнего уровня.¹

ЛЮБОПЫТСТВО

Любопытство — это стремление к новым знаниям и опыту, свойственное человеку с рождения. Благодаря любопытству изучаются новые языки программирования, осваиваются новые инструменты, открываются новые способы сделать что-то привычное. Тем не менее любопытство как способность притупляется с течением жизни, заменяется страхом перед неизвестностью, желанием оставаться в зоне комфорта и нелюбовью к переменам. Подобные возрастные изменения вполне объяснимы, но могут привести к стагнации в карьере и личной жизни.

Чтобы работать над навыком любопытства, его следует разложить на составные части. Любопытство — это комбинация из:

- наблюдательности;
- умения задавать вопросы;
- умения использовать различные источники информации, чтобы взглянуть на предмет интереса под разными углами.

УПРАЖНЕНИЯ НА РАЗВИТИЕ ЛЮБОПЫТСТВА

Суть этих вопросов в том, чтобы попытаться найти на них ответ, не используя поисковые системы. Важен сам процесс поиска ответа.

- ① Сколько весит самолет Boeing 747?
- ② Вы пилот самолета, который летит из Лондона в Берлин с двумя пересадками в Праге. Какая фамилия у летчика?
- ③ Ранним зимним утром вы собираетесь на работу, и в тот момент, когда вы надеваете носки, в доме отключают свет. Вы успели надеть только один. У вас в шкафу есть 10 пар белых носков и 10 пар серых носков. Предположим, что вы не хотите следовать последним модным тенденциям и были бы рады оказаться в носках одинакового цвета. Сколько пар вам нужно будет достать из шкафа, чтобы подобрать пару одного цвета?

¹ Имеется в виду самоорганизация, социальные навыки, инновационное мышление. Подробнее читайте в статье «Модель актуальных универсальных навыков».

Задание, тренирующее наблюдательность

Возьмите один неодушевленный предмет и положите его на стол перед собой. Смотрите на него в течение пяти минут и записывайте все свои наблюдения. Отметьте его форму, размер, цвет, текстуру и фактуру. Задайте себе как можно больше вопросов об этом предмете, пока он не займет всё ваше внимание. Отметьте, какие ассоциации и истории возникают в вашей голове, пока вы размышляете об этом предмете.

Парная вариация этого задания: описывайте предмет своему партнеру, не называя его; партнер в это время пробует его нарисовать.

АДАПТИВНОСТЬ

Адаптивность предполагает наличие определенной гибкости, которая позволяет изменять свое поведение в зависимости от внешних условий. Мы проявляем адаптивность, сталкиваясь с новыми вызовами и следуя вперед, невзирая на неудачи. Для этого нам необходима способность здраво мыслить, видеть общую картину и самостоятельно обучаться.

Универсальные навыки не могут существовать в изоляции друг от друга, поэтому развитие адаптивности тесно связано с развитием прочих. Например, адаптивность может требовать творческого подхода к поиску альтернативного решения или эффективной коммуникации с окружающими.

ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫМ ПРИ РАЗВИТИИ АДАПТИВНОСТИ?

- ① **Пробовать новое.** Это могут быть новые блюда, социальные роли или впечатления.
- ② **Воспринимать трудности как возможности.** Столкнувшись с непростой задачей или ситуацией, попробуйте провести мозговой штурм с коллегами или друзьями и совместно найти потенциальные выходы.
- ③ **Не бояться просить о помощи и предлагать ее.** Попросить поддержки — это не проявление слабости, а важный элемент построения конструктивной и доброжелательной атмосферы. Возможность помочь кому-то советом будет полезна и вам: вы сформулируете свои идеи и получите обратную связь.

КОММУНИКАЦИЯ

Навык коммуникации предполагает способность открыто и честно делиться информацией, создавая атмосферу взаимопонимания. От этого навыка зависят многие другие: например, креативное и критическое мышление более эффективны, когда поддерживаются способностью получить от окружающих информацию, понять ее и обработать; способность активно слушать сопутствует качествам лидера.

Развивая навыки коммуникации, следует помнить о небольшой ловушке: мы склонны уделять внимание привычным для себя способам коммуникации и недооценивать прочие: например, любители электронной переписки избегают телефонных разговоров. Тем не менее важно выходить из своей коммуникативной зоны комфорта, чтобы расширять и углублять свои навыки.

ВОЗМОЖНЫЕ СПОСОБЫ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ

- ① **Публичная презентация.** Большинству трудно выступать на публике. Именно по этой причине лучше как можно чаще этим заниматься. Организуйте событие в стиле TED (короткие вдохновляющие выступления длительностью 15–20 минут на заданную тему) и дайте каждому участнику попробовать себя в качестве спикера.
- ② **Ведение собственного видеоблога.** Отличный вариант для тренировки перед публичным выступлением: некоторым проще практиковать публичную речь, не видя аудиторию.
- ③ **Игровое упражнение «Слушай и рисуй».** Упражнение выполняется в парах. Требуется два листа бумаги и два фломастера. Один участник в течение трех минут делает рисунок за спиной у другого участника. Затем он вслух описывает рисунок, а второй участник по описанию пытается его воссоздать (на этот шаг отводится примерно пять минут). Потом участники меняются ролями. После окончания упражнения следует обсудить полученный опыт: что было сложнее всего? что узнали во время игры?

СОТРУДНИЧЕСТВО

Навык сотрудничества сегодня востребован как никогда благодаря распространению социальных сетей, технологий видео-конференц-связи и облачных сервисов. В современном мире требуется умение результативно взаимодействовать в многокультурном и междисциплинарном контексте, строить взаимоотношения, выявлять потребности, ценить разные взгляды и ценности.

Как и любой другой навык, способность к взаимодействию идет рука об руку с другими — например, она требует развитого навыка коммуникации.

ВОЗМОЖНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ НА РАЗВИТИЕ НАВЫКА СОТРУДНИЧЕСТВА

- ① **Групповое упражнение «Построй башню».** В группе 4 участника. Каждой группе выдается 20 макаронных палочек, 1 метр клейкой ленты, 1 метр бечевки и зефир. Задача — построить как можно более высокую башню за 18 минут. Задача непростая, поскольку мотивирует участников в быстром темпе установить сотрудничество.
- ② **Работа с наставником.** Полезно получить объективный взгляд со стороны, чтобы в дальнейшем лучше справляться с новыми проблемами и вызовами.
- ③ **Взаимодействие с другими командами.** В корпоративных условиях это может быть организовано как совместная деятельность нескольких отделов (например, отдела маркетинга и отдела продаж); в учебном окружении — совместный проект между разными факультетами.

КРЕАТИВНОСТЬ

Креативность — это способность создавать новое при помощи воображения или интерпретации оригинальных идей. Она служит катализатором для инноваций и поиска новых решений, особенно в таких комплексных сферах экономики, как здравоохранение (например, при разработке экономически целесообразных решений по уходу за стареющим населением) или строительство (при поиске надежных технологий для массовой застройки).

ВОЗМОЖНЫЕ СПОСОБЫ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНОСТИ

Как и любой навык, креативность можно развить, регулярно тренируясь. Гарантированных методов не существует, однако есть некоторые практики, которые помогут поддерживать творческую искру.

- ① **Хобби и увлечения.** Занятия живописью, изучение иностранного языка, спорт или настольные игры — любое дело, которое приносит вам удовольствие, может развить воображение.
- ② **Техника свободного письма (фрирайтинг, от англ. free writing).** Возьмите листок бумаги и ручку и в течение 3–5 минут записывайте всё, что приходит в голову. Не обращайте внимание на грамматику, пунктуацию и орфографию. Ваша задача — зафиксировать поток сознания. С течением времени вы заметите, как в вас пробуждается творческая мысль.
- ③ **Упражнение «30 кружков».** Это популярное упражнение для творческой зарядки; чаще всего практикуется в группах. Условия просты: на листке бумаги изображено 30 пустых кружков. За три минуты участникам испытания нужно превратить как можно больше кружков в узнаваемый объект, например часы, рожицы, цветы и т. д. Разбирая результаты, обратите внимание: вдруг кто-либо из участников вышел за рамки задачи, например, объединив несколько кружков в один объект.



Безусловно, это не исчерпывающий список заданий и практик. Для его пополнения потребуется широкий ассортимент навыков: и инициативность, и сотрудничество с коллегами, и способность к инновационному поиску идей. Возможно, пополнение копилки упражнений для развития универсальных компетенций станет вашим первым заданием для собственного роста. Желаем удачи!

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ, ПРОБУЖДАЮЩИЕ ЛЮБОпытСТВО




- ① Сколько весит самолет Boeing 747? Ценность этого вопроса не в точности ответа, а в направлении мысли при поиске. Обратиться к представителям компании Boeing или найти техническую документацию — тоже правильный ответ. Кто-то с инженерным мышлением начнет задавать встречные вопросы: имеется ли в виду вес пустого самолета? во время взлета или в состоянии покоя? (Если вам интересно, вес одной из модификаций этого самолета, Boeing 747-400, составляет 183 500 кг).
- ② Вы пилот самолета, который летит из Лондона в Берлин с двумя пересадками в Праге. Какая фамилия у летчика? Вопрос с подвохом. Это ваша фамилия.
- ③ Ранним зимним утром вы собираетесь на работу, и в тот момент, когда вы надеваете носки, в доме отключают свет. Вы успели надеть только один носок. У вас в шкафу есть 10 пар белых носков и 10 пар серых. Предположим, что вы не хотите следовать последним модным тенденциям и были бы рады оказаться в носках одинакового цвета. Сколько пар вам нужно будет достать из шкафа, чтобы подобрать пару одного цвета? Достаточно достать два носка. Если они подойдут друг к другу, проблема решена. Если нет, тот носок, что на вас, всё равно подойдет к одному из взятых двух.

СПИСОК ПОЛЕЗНЫХ МАТЕРИАЛОВ








КНИГИ

-  **Marty Neumeier, Metaskills: Five Talents for the Robotic Age**, 2012
<http://sber.me/?p=R8zLQ>
Книга от бренд-консультанта Марти Ноймайера посвящена пяти основным универсальным навыкам, которые, по мнению автора, критически необходимы в эпоху грядущей роботизации: умениям чувствовать, видеть, мечтать, делать и учиться.
-  **Stephen M. Kosslyn, Building the Intentional University: Minerva and the Future of Higher Education** («Планомерно возводя университет: «Минерва» и будущее высшего образования»), 2017
<http://sber.me/?p=775tr>
В книге раскрывается философия, внутренняя кухня и история создания университета «Минерва» — уникального проекта, позволяющего переосмыслить роль высшего образования в современном мире.

ПРОЧЕЕ

-  **Методические пособия по развитию универсальных навыков**, Стратклайдский исследовательский университет в рамках национального шотландского проекта FUTUREquipped совместно с Институтом цифрового здравоохранения и Центром инноваций в строительстве Шотландии, 2019
<http://sber.me/?p=7MS5B>
-  **John Hagel, John Seely Brown, Maggie Wooll, Skills change, but capabilities endure** («Навыки меняются — способности остаются»), 2019
<http://sber.me/?p=7Stxz>
-  **Игровой тест от Marty Neumeier, автора книги Metaskills: Five Talents for the Robotic Age**, помогающий определить наиболее развитые универсальные навыки
<http://sber.me/?p=hCQn8>

ДОКЛАДЫ И ОТЧЕТЫ

-  **Международный доклад «Универсальные компетентности и новая грамотность: от лозунгов к реальности»**, Институт образования НИУ ВШЭ по инициативе Благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее», 2020
<http://sber.me/?p=77bWH>
-  **Доклад Global Education Futures и WorldSkills Russia «Навыки будущего: что нужно знать и уметь в новом сложном мире»**
<http://sber.me/?p=HnWTq>
-  **Доклад Skills 4.0, Skills Development Scotland в сотрудничестве с Centre for Work-based Learning**, 2018
<http://sber.me/?p=8FDzN>
-  **Доклад компании Deloitte, What key competencies are needed in the digital age? The impact of automation on employees, companies and education** («Какие ключевые компетенции необходимы в цифровую эпоху? Влияние автоматизации на работников, компании и образование»), 2017
<http://sber.me/?p=DZ48t>
-  **Future Competences and the Future of Curriculum. A Global Reference for Curricula Transformation**, Международное бюро образования ЮНЕСКО («Компетенции будущего и будущее образовательных программ. Глобальные рекомендации по трансформации образовательного процесса»), 2017
<http://sber.me/?p=8w8Bh>
-  **Отчет Всемирного банка Learning to Realize Education's Promise** («Обучение как путь к реализации образовательного потенциала»), 2017
<http://sber.me/?p=Vwqxx>
-  **Доклад Asia Society** («Азиатского общества») System Supports for 21st Century Competencies («Системная поддержка компетенций XXI века»), 2016
<http://sber.me/?p=n1PQT>

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ

Редакторы

Люся Ширшова, Екатерина Толкачева

Корректор

Татьяна Соловьева

Дизайнер-верстальщик

Александра Евдокимова

Арт-директор

Михаил Челябинков

Менеджмент

Мария Челябинкова, Елена Головастова

КОМАНДА EDUTECH

Вячеслав Юрченков, начальник Центра развития образовательных технологий, Корпоративный университет Сбербанка

Юлия Шустрова, главный специалист Центра развития образовательных технологий, Корпоративный университет Сбербанка

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Комментарии, вопросы, предложения о сотрудничестве
cu-conference@sberbank.ru

Корпоративный университет Сбербанка
ул. Университетская, вл. 11,
д. Аносино, Истринский р-н,
Московская обл., 143581

О EDUTECH

EduTech — журнал об инновационных образовательных технологиях по материалам семинара EduTech Корпоративного университета Сбербанка. В течение года на регулярных сессиях эксперты в области Learning and Development, HR-специалисты крупнейших компаний, преподаватели вузов и бизнес-школ, поставщики образовательных решений делятся своим взглядом, как сделать обучение эффективным. Миссия журнала — сделать опыт экспертов доступным для всех, кто интересуется современными подходами в образовании. В каждом номере по результатам сессии собраны статьи на основе выступлений экспертов, дополнительные материалы по теме и ответы на самые популярные вопросы. Цифровую версию журнала можно скачать в сообществе EduTech Club.

МЫ В ИНТЕРНЕТЕ

Сайт Корпоративного университета Сбербанка
sberbank-university.ru



Сообщество EduTech Club
edutechclub.sberbank-school.ru



 [sberbankuniversity](https://www.facebook.com/sberbankuniversity)

 [sberbank_university](https://www.instagram.com/sberbank_university)

