

Давайте перестанем называть это «soft skills»

Источник: <http://hr-portal.ru/article/davayte-perestaniem-nazyvat-eto-soft-skills>



Они может и «skills», но не «soft».

Вы хороши в своей работе?

Другой вопрос, полегче: Тай Кобб хорош в бейсболе?

* Тай Кобб — Тайрус Рэймонд Кобб, американский профессиональный бейсболист, выступавший в Главной лиге бейсбола. За свою карьеру установил 90 рекордов Лиги. В 1936 Кобб получил больше всех голосов, 222 из 226 возможных, в голосовании на ввод в бейсбольный Зал славы. Прим. ред.

В принципе все понимали, что Тай Кобб был придурком. Его товарищи по команде очень его не любили. Но он до сих пор в зале славы. Потому что бейсбол оценивает очки, пробежки и пойманные мячи.

Как насчет твоей работы? Это, возможно, немного сложнее.

Есть такие люди-краеугольные камни, люди, которые не уклоняются от ответственности, даже когда дела идут плохо. И, кроме того, есть люди-связующие узлы, люди, создающие идеи, люди, которые, кажется, никогда не теряют надежду. Ваша компания укомплектована людьми, которые не могут быть оценены линейно, потому что вы не в бейсболе. Вы руководители и изобретатели, и лидеры, и помощники, и бюрократы, и мастера на все руки.

И еще, и еще...

И, тем не менее, мы упорно применяем при приеме на работу или в обучении те же принципы, как если бы мы были бейсбольной командой, как если бы легко определяемые навыки — это все, что имеет значение.

В чем причины того, что успешные организации терпят неудачу? Запасы исчезают, инновации замедляются, клиенты смываются с корабля?

Мы согласны с тем, что некоторые навыки имеют важное значение. Что найм кодеров, которые не умеют кодировать, продавцов, которые не могут продавать или архитекторов, у которых не получается проектировать, это короткая дорога к провалу.

Эти навыки — давайте назовем их профессиональные навыки — стали основой процесса управления персоналом.

Но как объяснить, что схожие организации со схожими профессионально-квалифицированными людьми, в конце концов выходят на самые разные результаты?

Из-за неправильного определения слова «профессиональные» и сосредоточения внимания на этих навыках мы, по-видимому, уменьшили стоимость тех навыков, которые на самом деле имеют значение. Поскольку большая часть книг, учебников и тестов говорит о них,

бизнес-студенты концентрируют внимание вокруг этих профессиональных навыков, точек, которые затем будут проверены.

И мы придаем слишком мало ценности другим навыкам, мы называем их «soft» и подразумеваем, что они опциональны.

Но то, что на самом деле отличает процветающие организации от слабых, — это трудно измеримые отношения, процессы и восприятие людей, которые делают работу.

Культура ест стратегию на завтрак, всегда.

И еще...

Организации тратят массу времени на измерение профессиональных навыков, потому что они могут это делать. Это доступно. Так делали сто лет до них. И главным образом, потому, что это безопасно. Ничего личного, это бизнес.

Мы знаем, как измерить скорость набора текста. И у нас будет много больше проблем, если мы попытаемся измерить увлеченность или ответственность.

Организации могут предоставлять обратную связь о результатах применения профессиональных навыков чуть не ежедневно, а все остальное оставлять для ежегодного обзора, если они его вообще измеряют.

И организации нанимают и увольняют на основе результатов профессиональной квалификации все время, но, фактически, нужно специальное решение борда, чтобы избавиться от негативного мыслителя, агрессивного придурка или равнодушного работника (если он хорош в чем-то измеримом).

Кража

Если бы сотрудник выходил из вашей организации с брендированным ноутбуком каждый день, вы бы его арестовали, или, по крайней мере, уволили. Если бы ваш бухгалтер занимался хищением денег каждый месяц, вы сделали бы то же самое.

Но когда сотрудник деморализует всю команду путем подрыва проекта, или когда член команды устранивается от ответственности, или, когда придурок терроризирует будущих

звезд, вынуждая уйти из организации — и случается это слишком часто, мы пожимаем плечами и говорим, что этот человек давно работает в компании, или владеет профессиональными навыками, и вообще не так уж плох.

Но они воруют у нас.

Можем ли мы научить?

За все прошедшее время, мы убедились, что профессиональным навыкам можно обучить (вы не родились со знанием инженерного дела, или копирайтинга, или даже графического дизайна, поэтому они являются чем-то, чему можно научить), и, в то же время, мы сразу отступаем, когда речь идет о принятии решений, активном участии, обращении со страхом, работе в командах, способности видеть правду, говорить правду, вдохновлять других, делать больше, чем попросили, заботе и готовности изменить положение вещей.

Мы практически не инвестируем в тренировку всего этого, опасаясь, что эти вещи являются врожденными и им невозможно научиться.

Мы называем эти навыки soft, и это помогает нам не очень-то обращать на них внимание и двигаться дальше к чему-то, что кажется более необходимым.

Мы редко нанимаем на основании этих атрибутов, потому что убедили себя, что профессиональные навыки являются безличными, и их легче измерить.

И мы медленно принимаем решения об увольнении (и редко переквалифицируем), когда этих навыков не хватает, потому что не хотим ввязываться, или, возможно, тратить время на безнадежное дело.

И это чушь, потому что дети не хороши ни в каких «soft» навыках. Конечно, мы учим их. Мы учим их естественным образом, во время взаимодействия с учителями, родителями, начальством и миром. То, что эти навыки трудно измерить, не означает, что мы не можем улучшать их, не можем практиковать их, и не можем изменить их.

Конечно, мы можем.

Давайте называть их настоящими, «real» навыками, а не «soft».

Да, это межличностные навыки. Лидерские навыки. Харизма, усердие, сотрудничество. Но эти факторы, несмотря на то, что они очень точные, оказались оторванными от профессиональных навыков, навыков, на основании которых мы на самом деле нанимаем, навыков, которые мы измеряем степенью магистра.

Так что давайте, наконец, вместо этого называть их настоящими навыками, хоть это и дискомфортно.

Настоящими, потому что они работают, потому что они в самом центре того, что нам нужно сегодня.

Настоящими, потому что даже если вы получили профессиональные навыки, вы никак не будете нам полезны без этих человеческих навыков, качеств, которые мы не можем записать в виде программ и запрограммировать делать это компьютер.

Реальные навыки не могут заменить профессиональные навыки, конечно, нет. Что они могут сделать, так это усилить то, что уже было измерено.

Представьте себе члена команды со всеми традиционными профессиональными навыками: продуктивного, квалифицированного, опытного. Резюме служит доказательством этого.

Это хорошо, это база.

Теперь добавьте к этому: способного к глубокому восприятию, концентрации, харизматичного, целеустремленного, увлеченного и мотивированного. Хорошего слушателя, с терпением.

Что происходит с вашей организацией, когда кто-то вроде такого человека, присоединяется к вашей команде?

Работа которую стоит сделать

В недавней статье в Harvard Business Review, Лу Соломон сообщает, что 69% менеджеров испытывают трудности при общении со своими сотрудниками. Единственное удивительное в этой статистике то, что всего 69.

Как мы можем строить человеко-ориентированные организации, в то же время принимая тот факт, что две трети наших менеджеров (предположительно хорошо оплачиваемых, хорошо обученных и квалифицированных) испытывают неудобства при выполнении существенной части своей работы?

В недавнем исследовании, GMAC (Graduate Management Admission Council), организация, которая осуществляет приём GMAT экзамена, сообщил, что хотя выпускники MBA имеют сильные аналитические способности, владеют количественной экспертизой, а также способностью сбора информации, им катастрофически не хватает навыков в других важных областях, которые работодатели находят не менее привлекательными: стратегическое мышление, письменное и устное общение, лидерство и адаптивность.

Являются ли эти вещи взаимоисключающими? Должны ли мы отдавать предпочтение одним в ущерб другим?

Энциклопедия настоящих навыков

Тот факт, что не существует общепринятой систематизации настоящих, «real» навыков показывает, насколько мало усилий организации, большие и малые, прикладывают к поиску, совершенствованию и развитию этих навыков среди своих команд.

В этом первом черновом проекте, мы определили пять больших категорий, а затем приведём примеры на каждую из них. Это не окончательная систематизация, но начало, направление для разговоров и инвестиций.

Этими пятью категориями могут быть:

- Самоконтроль — после того, как вы решили, что что-то важно, вы в состоянии упорно делать это, не позволяя себе отвлекаться или мешать привычкам? Делать вещи долгосрочной перспективы, в которых вы чувствуете себя не так, как когда делаете для результата здесь и сейчас.
- Продуктивность — вы квалифицированно используете инструментарий вашей сферы? Вы способны использовать ваши идеи и вашу приверженность, чтобы двигать дело? Способность выполнять не только задачи сугубо профессиональной квалификации.

- Мудрость — вы научились вещам, которые трудно извлечь из учебника или пособия? Опыт того, как мы становимся взрослыми.
- Восприятие — у вас есть опыт и практика ясно видеть мир? Способность видеть происходящее и то, на что оно указывает.
- Влияние — вы выработали навыки, необходимые, чтобы убедить других что-либо делать? Харизма это просто одна из форм этого навыка.

САМОКОНТРОЛЬ

Адаптивность к изменяющимся требованиям
 Ловкость перед лицом неожиданных препятствий
 Живость и способность быстро начинать и останавливаться
 Подлинность и последовательное поведение
 Выход из провалов и неудач
 Способности к коучингу и желание быть кочуем для других
 “Сотрудничающее” мышление
 Сострадание для тех, кто в нем нуждается
 Конкуренциоспособность
 Добросовестность в исполнении обещаний
 Увлеченность в обслуживании клиентов
 Стремление учиться, несмотря на критику
 Эмоциональный интеллект
 Стойкость в долгосрочных работах
 Энтузиазм в работе
 Этика, даже когда на вас не смотрят
 Этикет
 Гибкость
 Дружелюбие
 Честность
 Жизнь в балансе
 Управление трудными разговорами
 Мотивация брать на себя новые задачи
 Увлеченность

Устремленность вперед
Целеустремленность
Сообразительность
Устойчивость
Принятие риска
Самоосознание
Уверенность в себе
Чувство юмора
Приоритет стратегического мышления над краткосрочным
Стресс-менеджмент
Принятие изменений и неопределенности

ПРОДУКТИВНОСТЬ

Внимание к деталям
Навыки кризисного управления
Эффективное принятие решений
Делегирование для повышения производительности
Трудолюбие
Предпринимательское мышление и мужество
Фасилитация дискуссий
Навыки постановки целей
Инновационные методы решения проблем
Нестандартное мышление
Lean методы
Навыки слушания
Способность делать сверх необходимого
Навыки совещаний
Планирование проектов
Решение проблем
Исследовательские навыки
Здравый смысл
Тайм-менеджмент

МУДРОСТЬ

Чувство прекрасного и хороший вкус
Инстинкты разрешения конфликтов
Творчество перед лицом вызовов
Критическое мышление вместо простого соответствия
Работа с трудными людьми
Дипломатия в сложных ситуациях
Сочувствие к клиентам, сотрудникам и поставщикам
Межкультурная компетентность
Наставничество
Навыки общения
Доверительные отношения

ВОСПРИЯТИЕ

Дизайн-мышление
Инстинкт на тренды
Способность выносить суждения о людях и ситуациях
Стратегическое мышление

ВЛИЯНИЕ

Способность предоставить четкую и полезную критику
Напористость, когда речь идёт об идеях, которые имеют значение
Язык тела
Обаяние и умение влиять на других
Ясность в языке и видение
Навыки разрешения споров
Предоставление обратной связи без влияния собственного эго
Воодушевление других
Коммуникабельность
Лидерские навыки
Навыки ведения переговоров
Создание сетей
Навыки презентации
Убедительность

Навыки публичного выступления

Рефрейминг

Навыки продаж

Сторителлинг

Управление талантами

Построение команды

Письменное воздействие

И теперь два вопроса:

1. Можно ли научить этим реальным навыкам? Можно ли сосредоточиться на них, нанимать на их основе, вознаграждать за их рост? Можем ли мы разработать программы и идеи, которые приведут к прогрессу во всех этих областях?

2. Что будет, если мы это сделаем? Будет ли организация, отличающаяся этими настоящими навыками, более продуктивной, будет ли она больше зарабатывать и будет ли она лучшим местом для работы?

Если да, то чего мы ждем?

Сет Годин, medium.com, перевод talent-management.com.ua

Рубрика:

- [Обучение, Развитие, Управление талантами](#)

Ключевые слова:

- [soft skills](#)
- [навыки](#)
- [Гибкие навыки](#)