

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ «МЕТАКОМПЕТЕНЦИЯМИ» ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ТЕОРИИ СИСТЕМ

Шавкатжон Каххаров

ATG–CNT Consult

Аннотация

Автор поднимает вопросы, связанные с работой с метакомпетенциями в фокусе теорий систем и организаций. В статье предлагается сопоставление понятий «сложность» и «комплексность» для применения «твердых» и «мягких» навыков в новых реалиях, когда происходят глобальные преобразования и необходимо предлагать альтернативы в работе с компетенциями в условиях мультиполярности. Правильная работа с метакомпетенциями является стратегической темой. Эту связь автор показывает на взаимодействии «инструментов мышления» в работе организации с семи аспектами социальных систем, которыми в успешных компаниях занимается топ-менеджмент, а не отделы по работе с персоналом (HR). Материал построен на основе рабочих методик, которые применяются в проектах трансформации в международных и российских компаниях, в контексте международного бизнеса. В конце статьи представлена технология системного управления шестью группами метакомпетенций по авторской методике.

Ключевые слова

Метакомпетенции, метауровень, теория систем, теория организаций, твердые навыки, мягкие навыки, предметные навыки, метанавыки, технологические вызовы, кадры для будущего, конкурентоспособность на международных рынках, коллаборация.

В данной статье представлен опыт построения коллаборации между компаниями-конкурентами, а также продемонстрировано, каким образом успешные компании устраняют барьеры на пути к здоровому росту, развивают благоприятную среду и выстраивают адаптивную систему коммуникаций для реализации нестандартных и эффективных подходов.

Предварительный вывод данной статьи заключается в том, что коллаборация - это одна из наиболее ценных метакомпетенций, однако для того, чтобы она начала работать и объединила сотрудников именно в вашей компании, одних только знаний и технологий недостаточно. Нужны особые способности, которые диктует наше время глобальных, локальных, быстрых и всеохватывающих социальных, технологических и политических изменений - это способности мастерски справляться с комплексностью.

Эти способности хоть и строятся на метакомпетенциях отдельных индивидуумов, менеджмента и ключевых сотрудников компании, но согласно теории систем, овладеть ими должны не только люди, но и организация в целом, как живая социальная система [1].

Любая организация должна научиться «мягко», т.е. последовательно и местами «по-хитрому» менять свои коммуникации таким образом, чтобы адаптивность и коллаборация стали частью видимых и невидимых процессов и структур самой организации. То есть для того, чтобы эти процессы и структуры по умолчанию устанавливали правила адаптивного поведения, алгоритмы сбалансированного принятия решений и принципы взаимодействия. Главным условием здесь выступает то, что организация должна выстраиваться как «открытая система». В отличие от «закрытых систем», «открытые системы» динамично взаимодействуют с окружающей средой [2].

РАЗНИЦА ТАКИХ ПОНЯТИЙ, КАК «СЛОЖНОСТЬ», «НОВАЯ СЛОЖНОСТЬ» И «КОМПЛЕКСНОСТЬ»

В качестве основной идеи и в части развития организации как открытой системы в рамках данной статьи выступает термин «мягко», так как мы имеем дело не просто с состоянием «сложности», а с состоянием «комплексности». И для того, чтобы выстроить эффективную работу со всеми элементами, содержащими такие прилагательные, как «мягкий», «живой», «мета» т.е. касающимися «мягких подходов» и «твердых навыков», важно устранить понятийный барьер, который размывает границы между двумя кардинально разными состояниями и не дает увидеть возможности в условиях неопределенности внешней среды, которая со временем только нарастает.

Состояние неопределенности является неотъемлемой частью жизни многих людей и организаций, что подразумевает под собой наличие событий, не поддающихся правилам, расчетам, планированию или контролю. Некоторые индивидуумы делают все верно, однако, терпят фиаско, а другие - принимают по объективным критериям неверные решения, и тем не менее приходят к успеху. Неопределенность или случайность определяются следующим образом: когда мы имеем одно явление или совпадение нескольких явлений, которые не обладают причинно-следственными связями. Именно здесь проходит граница между сложным и комплексным.

Состояние турбулентности и неопределенности предполагает под собой умение работать с неоднозначными задачами в условиях недостаточности информации или отсутствия испытанных методов и ресурсов. Такое состояние называется комплексностью.

Различие между комплексными и сложными системами можно

рассмотреть благодаря модели «Кенефин» (Cynefin Framework) (Таблица 1) [3].

Таблица 1

Модель «Кенефин» (Cynefin Framework)

Комплексная система	Сложная система
<ul style="list-style-type: none"> - причинно-следственные связи есть, но понятны только постфактум; - управление через самоорганизацию; - команда исследователей. 	<ul style="list-style-type: none"> - причинно-следственные связи есть, но неочевидны; - управление через цели; - совет экспертов.
Хаотичная система	Простая система
<ul style="list-style-type: none"> -причинно-следственных связей нет; - быстрые рискованные решения; - авторитарный лидер. 	<ul style="list-style-type: none"> - причинно-следственные связи есть, и они очевидны; - командно-контрольное управление; - неквалифицированный исполнитель.

Источник: Нетология. Cynefin Framework (Модель Кенефин). [Электронный ресурс]. URL: <https://netology.ru/glossariy/cynefin-framework-model-kenevin> (дата доступа: 11.12.23).

Термины «комплексность» и «сложность» на английском и на немецком языках определяется по-разному. Комплексность отражается на английском языке понятием «complex», на немецком - «komplex». При этом сложность отражается соответственно в понятиях «complicated» или «kompliziert». На русском языке эти два диаметрально противоположных понятия называют «сложностью».

Сложная система (от понятия «complicated») находится между понятиями «комплексная система» и «простая система». Сложной системой можно и нужно управлять. Она поддается планированию. В этом процессе может помочь тот, кто знает, как работает система и каким образом ее чинить. Это может быть специалист, консультант или управленец, обладающий необходимым опытом в использовании различных стандартов и технологий, поскольку здесь речь идет о неживых объектах и процессах. Они предсказуемы, их можно рассчитать, распланировать, и они имеют линейное строение причинно-следственных связей, где одно вытекает из другого.

В работе с такого рода объектам и процессами достаточно овладеть квалификацией и профессиональными компетенциями. Так как многие элементы в организации выстроены за счет предсказуемых процессов, достаточно определить цели, составить план действий и проконтролировать их исполнение. При этом культура поведения предполагает следование определенным правилам, тому, каким образом устанавливать цели и строить планы, что становится возможным из-за невысокой динамики изменений.

Здесь важную роль играют личные интересы, которые реализуют специалисты, эксперты, владеющие профессиональными знаниями, методами и технологиями. Соответственно, они могут быть ограничены внешней мотивацией в виде повышение статуса, влияния, признания и личной выгоды, например, денег или другого рода материального вознаграждения.

Комплексная система (от понятия «complex», «complexity») находится между хаотичной системой и сложной системой. В комплексной системе объекты и процессы отличаются от сложной системы границами живого и

неживого, нелинейного и линейного, непредсказуемого и предсказуемого. Примером такой системы служит общество, погода, ценности, будущее, культура, сознание человека и т.д. Комплексность не поддается управлению. С ней можно лишь как-то учиться мастерски обходиться. В комплексности невозможно что-либо рассчитать надолго. Как с погодой, которую можно предсказать лишь на пару дней вперед и то на уровне прогноза. В комплексности также невозможно что-либо исправить, поскольку в ней не может что-либо «сломаться», а только измениться или вовсе перестать существовать. В комплексной системе также невозможно полностью гарантировать отсутствие ошибок, если частью этой системы является хотя бы один человек, как, например, в организациях.

В организационном контексте, с которым имеют дело системные консультанты, всегда высокая степень комплексности, а не только сложности. Поэтому работая с организацией, менеджмент, руководители и консультанты всегда имеют дело с комплексностью. Здесь огромную роль играют таланты людей, их характер, смыслы, соединённые с понятной им «картиной будущего», которая способна объединять их усилия с другими способными личностями. Для того, чтобы все эти факторы могли гармонично взаимодействовать между собой, необходима правильная культура ценностей и умение работать на основе имеющихся принципов, что требует чувствительности ко всему живому, умение слушать и адаптироваться к меняющимся условиям, вызванным турбулентностью и высокой динамикой изменений. Индивидуумы, мыслящие в категориях комплексности, щедро делятся своими знаниями, технологиями и возможностями. Их интересует смысл, инновационный процесс, большая цель, а деньги, проценты и комиссионные интересуют в меньшей мере, как производные от комплексности, потому что при работе с комплексностью открывается окно возможностей для экспоненциального роста.

ВАЖНОСТЬ ПОНИМАНИЯ РАЗНИЦЫ МЕЖДУ ДАННЫМИ ПОНЯТИЯМИ

Развитие навыков, необходимых для своевременного и правильного реагирования на неопределенность и турбулентность - наиболее перспективная способность для нашего времени.

Можно с уверенностью сказать, что умение справляться с комплексностью - это «новая нефть», т.е. комплексность открывает невероятные возможности, если научиться «говорить с ней на одном языке». Это попытка найти общие смыслы и семантические поля, чтобы адекватно реагировать на быстрые изменения в сегодняшнем мире.

И это наиболее важная деталь, потому что только за счет умения работать в условиях турбулентности мы получаем возможность кооперации с особенно талантливыми и перспективными людьми, что способствует формированию благоприятной среды с правильной культуре ценностей, где ключевым становится уровень самоорганизованной кооперации. Самоорганизация необходима для жизни любых сообществ, базирующихся на принципах коллаборации, кооперации и сотрудничества в долгосрочной перспективе.

РАЗНИЦА МЕЖДУ СЛОЖНОЙ И КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМОЙ

Принципиальные различия между данными понятиями можно продемонстрировать на примере часов и человека. У часов, как сложной системы, всегда можно предсказать результат. В нем линейные причинно-

следственные связи позволяют предвидеть, что точно мы получаем на выходе. Если результата нет, то это означает, что часы сломаны. Сложные системы ломаются, однако, их можно починить. Для часового мастера часы перестают быть сложной системой, потому что он знает их механизм изнутри. Часы остаются сложной системой только для обычного человека.

С человеком, как с комплексной живой системой, все иначе. Решения, которые принимает человек, нестабильны, поскольку здесь имеет место понятие «человеческий фактор». Как и погода, будущее, инновации и организации - все это комплексные системы. Предсказать поведение человека, как и погоду или будущее можно, однако, последнее слово остается за комплексностью. Так как в человеке, как и в погоде или будущем имеется множество нелинейных явлений, разнонаправленных факторов и неизвестных процессов, уловить причинно-следственные связи, а тем более управлять ими невозможно. Упростить комплексные системы невозможно, под них можно лишь подстроиться при помощи «мягких навыков» или «метакомпетенций» (Таблица 2) [4].

Таблица 2

Сложная система	Комплексная система
1. Прослеживаются причинно-следственные связи; 2. Можно предсказать результат; 3. Если результата нет, значит система нарушена; 4. Починить ее может мастер; 5. Для мастера сложность перестает существовать, переходит в простоту; 6. Так как существуют взаимосвязи, результат весьма предсказуем и его можно контролировать.	1. Причинно-следственные связи запутаны и многие из них не очевидны; 2. Предсказать результат нельзя, его можно лишь спрогнозировать; 3. Система не нарушается, лишь переходит в хаос и создает проблемы; 4. Комплексность невозможно починить; 5. Так как взаимосвязи многогранны и переплетены, их невозможно контролировать или управлять ими; можно лишь подстраиваться под них.

Источник: Vaecker D., Luhmann N. Einführung in die Systemtheorie. 2002. С. 33-56.

Любая комплексная система самоорганизуется по-своему, и никто не может знать до конца, каким образом она делает это. Стоит быть готовым к любым поворотам и уметь к ним адаптироваться. Сложная система также самоорганизуется, однако, всегда есть кто-то, кто знает, как она себя поведет, и кто сможет ее починить.

Если бы обе системы можно было назвать, «сложностью» или «новой сложностью», то на пустом месте мы бы лишили себя возможности для осмысления уникального источника смыслов, ресурсов, потенциала и возможностей, которые открывает работа с комплексными системами. Так как умение правильно управлять комплексностью является своего рода «новой нефтью», ее запасы открыты лишь для тех, кто обладает инструментами мышления и развитыми метакомпетенциями. Именно здесь можно найти неограниченные ресурсы для экспоненциального роста и квантовых скачков в самых неопределенных условиях.

ПРИМЕНЕНИЕ МЯГКИХ НАВЫКОВ В РАМКАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Сотрудничество на кросс-функциональном и мультидисциплинарном уровнях возможно только в том случае, если стиль коммуникации с со-

трудниками и процесс принятия решений системно базировались на следующих составляющих:

1. Признание заслуг сотрудника (Würdigung).
2. Мотивация для сотрудничества и взаимная забота друг о друге (Sinn und Fürsorge).
3. Личная ответственность за данные обещания, контроль над собой и своими действиями (Selbstverpflichtung).
4. Доверие - снижение контроля, разделение труда и делегирование обязанностей, что всегда воспринимается как поощрение (Vertrauen).
5. Открытость к миру и ко всему новому, освобождение от старого окружения и шаблона «я такой, какой я есть» (adaptive Offenheit).

Коллаборация предполагает наличие строгих требований, которым все участники следуют добровольно. Для того, чтобы коллаборация состоялась, человек должен выходить из собственных шаблонов мышления, сформировавшихся в категориях конкурентов и соперников. Правильно выстроенная система способствует не просто развитию коммуникации среди сотрудников разных компаний и ученых, с их личными целями и амбициями, она направляет усилия коллектива на взаимовыгодную поддержку во благо общих ценностей, принципов, норм и правил. Происходит не только взаимообмен новыми знаниями и методами (твердые навыки), поведение индивидуумов формируется и за счет общих ценностей (мягкие навыки).

ОСНОВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ СИСТЕМОЙ И ЛЮДЬМИ НА ПРИМЕРЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Трудность в управлении компанией заключается в том, что она представляет собой определенную систему, которая с течением времени начинает управлять сама собой. То есть выходить из-под контроля людей, включая акционеров и топ-менеджмент. Единственное, на что способны повлиять люди - это прекратить существование данной системы. На то, как функционирует данная система, они имеют довольно косвенное влияние, потому что организация, как было отмечено выше, - это прежде всего среда, где принимаются решения на основе установившихся взаимоотношений и способов коммуникации между сотрудниками.

Другими словами, организация - это система, в рамках которой выстроенная коммуникация и сформировавшиеся взаимоотношения в процессе принятия решений. То, каким образом принимаются эти решения, становится у системы и структуры организации доминирующим фактором. Одна из таких структур - это корпоративная культура, которая идет в ногу с современными ценностями и направляет людей. Без системного подхода любая работа с людьми и корпоративной культурой - это работа не столько с системой, сколько с её отражением. Согласно теории систем, люди - это лишь одна из составляющих системы и они проявляют себя в данной системе только через коммуникации, которые предполагают принятие обоснованных решений [5].

Если говорить образно, то культуру организации и поведение людей можно сравнить с тенью утвердившейся системы и ее структуры. Например, тень у дерева невозможно поменять, если не поменять само дерево. Так и у организации, можно менять топ-менеджеров одного за другим, проводить бесконечное количество проектов по изменению корпоративной культуры и заниматься обучением сотрудников. Однако эффект будет иметь ограниченный характер, если вся работа ведется только с тенью, т.е. с отражением и проявлением культуры организации.

Для изменения самой организации необходимо работать над системой и ее структурами: если поменяются они, то изменится и их тень. Меняются они по правилам и нормам, которые в организации уже утвердились в качестве «традиций компании», при помощи которых сотрудники коммуницируют, взаимодействуют и принимают решения. Как уже было отмечено, устоявшимися правилами в компании необходимо обходиться по-мастерски и подводить членов команды к нужным изменениям за счет «мягких навыков».

С этой точки зрения, метакомпетенции в менеджменте становятся особенно важны, поскольку они позволяют различать отражения двух видов компаний в части коммуникации и взаимоотношений при принятии решений: традиционных и современных.

В организациях традиционного типа система коммуникаций и взаимоотношений между сотрудниками строится на основе вертикальной иерархии. Решения принимаются наверху иерархии и спускаются вниз. Распределение власти также происходит сверху вниз. Такой способ распределения власти обеспечивает подчинение сотрудников по различным уровням управления. Без подобных рычагов вертикальной власти невозможно обеспечить стабильное исполнение заданий. Коммуникация между разными уровнями иерархии выстраивается при помощи постановки целей и задач, обеспечения бюджета, контроля, правил и регламентов, системы поощрений и наказаний.

В организациях современного типа коммуникации и взаимоотношения между людьми базируются на более гибких подходах, где власть распределяется по горизонтали, а иногда даже снизу вверх. Решения принимаются коллективно, работа строится на основе принципов и самоорганизации команды. Рычагами влияния при принятии решений являются личная ответственность, внутренняя мотивация и самоконтроль. Коммуникация и взаимоотношения выстраиваются на основе открытости, доверия, взаимного уважения и заботы друг о друге. У таких организаций больше шансов для эффективной коллаборации.

Традиционные и современные организации - это две разные системы, которые имеют определенные ценности, нормы и принципы, диктующие свой стиль управления и формирующие корпоративную культуру. Если возникает задача трансформировать организацию из традиционной в современную, то необходимо менять систему, поскольку она всегда сильнее людей. Привлечение нового топ-менеджера или новой управленческой команды помогает лишь при условии того, что эти люди уже располагают необходимыми метакомпетенциями и способны «мягко» трансформироваться вместе с организацией. Дорогостоящие проекты по развитию корпоративной культуры без развития такого рода «мягких навыков» - это деньги и усилия, брошенные на ветер. Не говоря о программах по повышению эффективности команд, тренингах или обучении. Все эти мероприятия не дают эффекта, так как в данном случае работа ведется внутри системы, т.е. с тенью социальной системы, а не над самой системой, что предполагает последовательное воздействие на структуру организации и постепенное изменение способов коммуникации.

Для развития организации и перехода к более современным подходам в ее управлении необходимо работать над системой. А значит иметь дело с комплексностью, для которой требуются метакомпетенции, чтобы трансформировать модель управления и систему руководства менеджмента по-мастерски, «мягко» и местами даже «по-хитрому» (Таблица 3) [6].

Таблица 3

Традиционные подходы	Современные подходы
Стандартные и индивидуальные цели	Прозрачность целей и непрерывные улучшения
Управление по целям (MBO)	Сравнение команд на основе целей и ключевых результатов (OKR)
Формирование бюджета и создание планов	Сравнение деятельности организации с предыдущими периодами
Оценка деятельности персонала	Диалог и обратная связь
Оплата согласно должности	Оплата согласно результатам организации
Вознаграждение персонала за деятельность	Вознаграждение персонала за результативность
Стимулы и бонусы	Борьба с расточительством
Стремление к снижению расходов	Целевое снижение расходов

Источник: Pflaeging N., Organisation fuer Komplexitaet, BoD Verlag, Norderstedt. 2013. С. 102-145.

СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Для того, чтобы выйти на необходимый уровень системного взаимодействия, необходимо знать об эволюции развития организаций как комплексных социальных системах. Проследить этапы развития можно благодаря теории систем, теории организаций и системному подходу. За последнее столетие эти дисциплины прошли четыре значимых этапа, каждый из которых демонстрирует особенности работы с компетенциями и метакомпетенциями. Чем выше уровень развития этих компетенций, тем больше в них потребность, поскольку с комплексностью можно взаимодействовать только при помощи «мягких» подходов.

Чтобы найти общий язык с комплексной системой, важно научиться не путать ее со сложной системой, что позволит применять «мягкие» подходы при помощи метакомпетенций и инструментов мышления с целью реализации соответствующих целей организации. Примерами могут служить умение различать комплексную систему от сложной, видение особенностей традиционного и современного менеджмента, соотношение твердых и мягких подходов в процессе развития отдельных сотрудников индивидуумов, команд и организаций. На примере создания и эволюции такой дисциплины, как теория систем, можно увидеть процесс создания инструментов мышления и формирования соответствующих метакомпетенций, которые позволяют «мягко» влиять на деятельность организации.

Теория систем и теория организации - дисциплины, которые применяются на практике. Знакомство с историей и этапами их становления открывает доступ к информации, особенно ценной в условиях неопределенности: как «мягко» заставить комплексную систему раскрыть свои неограниченные ресурсы и потенциал, а также реализовать

взаимовыгодные коллаборации, даже с компаниями-конкурентами.

1. Создание общей теории систем: модель технических систем (1940-1950 гг.).

В основе данной теории лежит стремление к взаимосвязи общих теоретических моделей различных систем (от физики и медицины до общественных наук), что позволяет получить «общие характеристики системы», которые прослеживаются в различных областях. В рамках данной модели за основу берутся технические системы и механизмы, а организация рассматривается как хорошо настроенная машина.

Например, взаимосвязь между технической системой термостата, в котором включение и отключение нагревающего устройства регулируются температурой. При охлаждении до определенной температуры устройство включается. При нагревании до определенной температуры устройство отключается.

Можно сделать вывод, что система определяется как некое количество элементов, которые взаимодействуют друг с другом [7]. В 1970-х гг. общая теория систем была использована в исследовании повышения эффективности работы организаций и компаний [8].

Примером использования общей теории систем в работе компании может служить специально разработанная схема, демонстрирующая циклическую взаимосвязь определенных элементов внутри организации. Согласно данной схеме, повышение воздействия на элемент А, усиливает возможности элемента Б и т.д. (Рисунок 1) [9].

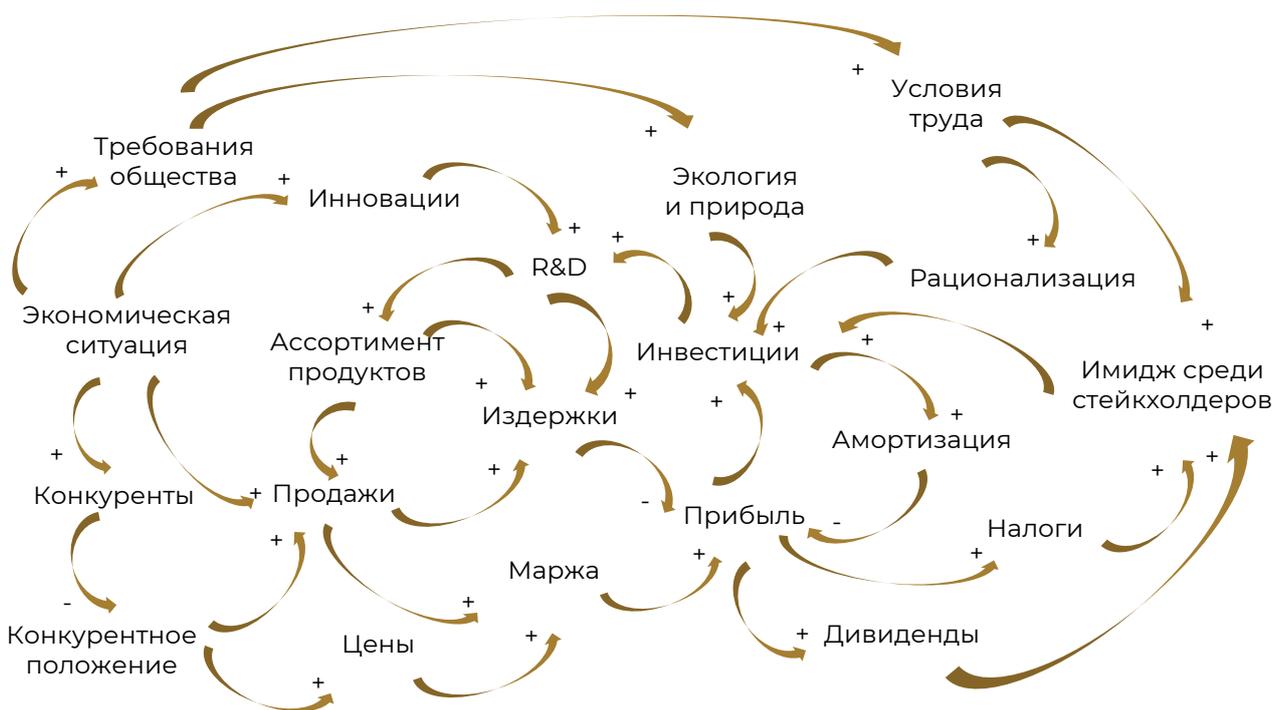


Рис. 1. Циклическая взаимосвязь определенных элементов внутри организации.

Источник: Probst, G.J.B./Gomez, P., *Vernetztes Denken*, Gabler-Verlag, Wiesbaden. 1991. С. 3-39.

Общая теория систем открыла большие возможности для компаний, хоть и имеет ряд ограничений. Несмотря на то, что весьма удобно рассматривать механизмы в виде технической системы, растения и живые организмы в виде биологической системы, а организации и компании в виде социальной системы при помощи общих закономерностей, такой подход несет в себе и множество недостатков. Данные системы хоть и

имеют не мало общих признаков, они различаются по уровню сложности и комплексности. Изучение данных систем в виде общих умозаключений размывает границы между ними и их ключевые особенности. Конфликты в социальных системах выглядят весьма иначе, нежели конфликты, которые имеют место в биологических системах, хотя эти системы обе имеют дело с живыми элементами. В технических системах также имеют место трения и конфликты, но в ней они происходят не с живыми элементами.

Эти размышления привели к развитию трех специфических теорий систем, которые направляют внимание на отдельные области: биологические, социальные и личностные.

2. Эволюционная теория систем: модель живых систем (1980-2000 гг.).

Развитие общей теории систем начинается с биологии, из которой перенимаются такие понятия, как «развитие», «эволюция», «биокибернетика». При этом окружающий мир рассматривается как «система связей» и «экосистема».

Примером экосистемы служат степи и пустыни, которые кажутся безжизненными, однако, на самом деле они полны жизни и являются комплексной системой. Улитки Мелания обитают в грунте, который они рыхлят. Погибая, они удобряют землю и кормят песчаных мокриц, которые обеспечивают аэрацию почвы. В такой почве обитают водоросли, которыми питаются улитки.

Это биологическое понятие системы становится основой для концепций «эволюционного менеджмента», где можно отметить два ключевых направления.

Школа Ф.Малика, которая в отличие от подходов Г.Ульриха, основанных на общей теории систем, направляет свое внимание на биологические системы, т.е. Ф. Малик строит свои обоснования с учетом биологических процессов, что «компании и организации - это довольно самоизменяемые, самоэволюционируемые и самоорганизованные системы, которыми можно управлять в меньшей мере, чем принято предполагать» [10].

В эволюционной теории организаций В.Кирша говорится примерно то же самое. Он утверждает, что «компании осуществляют свою деятельность в мире, который подвержен постоянной эволюции. Они имеют дело с открытым и неизвестным будущим, с которым вынуждены справляться...» [11].

С начала 1990-х гг. эволюционный менеджмент становится основой для изменения парадигм в управлении, связанных с переходом от традиционных моделей менеджмента к более современным, предполагающих:

- обеспечение самоорганизации;
- продвижение креативных проектов и инноваций;
- управление потоками знаний;
- управление комплексной системой (Redundanz) таким образом, чтобы элементы системы легко справлялись с непредвиденными ситуациями;
- способность адаптироваться к изменениям;
- обеспечение непрерывного обучения и развития.

Происходит переход к целостно-эволюционному руководству, предполагающему консультационный стиль управления и делегирование полномочий при помощи саморефлексии, диалога с подчиненными, обратной связи, ситуативных бесед и обучения сотрудников с целью разработки совместной карты знаний и обсуждения проектов.

3. Социологическая теория систем: основывается на теории социальных обществ и включает в себя такие понятия, как «система»,

«структура», «процесс» и «порядок».

Еще в 1960-е гг. Т.Парсонс впервые выявил взаимосвязь элементов внутри данной системы. Его последователь Н.Луман в своей книге «Теория социальных систем» 1984 г. смог применить основные идеи данной теории на практике системного стратегического консалтинга.

Согласно теории Н.Лумана, социальная система характеризуется:

- различием между самой системой и ее окружением;
- социальной дифференциацией;
- элементами и функциями;
- наличием аутопоэзиса;
- сплоченностью и целостностью коллектива;
- комплексностью;
- наличием смыслов.

По мнению Н.Лумана, организация - это основа для коммуникаций и развития взаимоотношений между людьми. Люди являются окружением системы, а не самой системой, с которой они взаимодействуют через установленные организацией правила и принципы коммуникаций. Другими словами, если между сотрудниками в компании отсутствует эффективная коммуникация, то причины стоит искать не в них, а в самой социальной системе. И именно эта особенность может помочь компании справляться с комплексностью. Отсутствие эффективной системы коммуникаций дает возможность компании оставаться на плаву, поскольку защищает ее от различного рода изменений в поведении сотрудников [12].

Если смотреть на людей, как на окружение системы, а на организацию, как на систему, которая устанавливает правила коммуникации, то становится понятно, что в отсутствие эффективности коммуникации виноваты не люди. Над системой и тем, как в ней взаимодействуют и принимают решения, необходимо работать.

На основе изучения социальных систем появляется множество популярных концепций, направленных на повышение эффективности и производительности труда. Одна из таких концепций представлена в книге автора П.Сенге «Пятая дисциплина» [13].

4. Личностная теория систем Г.Бейтсона.

Данная теория включает в себя два основных условия:

- работу необходимо производить не с отдельными элементами системы, а с социальной системой в целом (группа, команда, различные направления бизнеса, объединения локальных сетей и тд.);

- работа с людьми должна быть направлена на содействие и помощь в управлении компанией, а также на поиск верных решений.

В дополнение к биологическим и социальным теориям можно добавить следующее:

1. Люди не просто являются частью системы, они находятся в активном взаимодействии с данной системой.

2. Организация представляет собой не только систему коммуникаций и взаимоотношений, но еще и самих людей, с их эмоциями, потребностями и мотивами.

3. Характерная черта социальной среды - это наличие ментальных карт или ментальных моделей для формирования предположений, убеждений и установок с целью последующих действий и видения необходимых ориентиров [14].

ВЫВОДЫ

Состояние предприятия как живой системы зависит прежде всего от:

- сотрудников, задействованных в ней, их внутренних убеждений,

которые определяют их мысли и действия (управление);

- социальных правил и установок, которые формируют правила поведения и традиции компании, на основе которых строится система коммуникаций (процессы);

- окружения системы и ее развития (внешняя среда).

Из данных умозаключений вытекают семь аспектов социальной системы, которые взаимно обуславливают друг друга.

1. Люди как элементы социальной системы (начальник-подчиненный в традиционной системе управления или руководитель-сотрудник в современной системе управления).

2. Убеждения, мысли и установки и их влияние на поведение людей (при традиционном подходе начальник воспринимает своих подчиненных как неэффективных сотрудников, а сотрудники думают о нем, как о тиране; при современном подходе руководитель помогает сотрудникам реализовать свой потенциал).

3. Социальные правила, которые направляют действия и поведение людей (при традиционном подходе работает правило «начальник - подчиненный», в рамках которого принято вежливо общаться, несмотря на отношение друг к другу; при современном подходе действует правило «руководитель - сотрудник», в рамках которого также принято вежливо общаться друг с другом, однако, каждый может открыто высказывать свое мнение).

4. Модели поведения согласно аксиомам коммуникации Бейтсона-Вацлавика (при традиционном подходе сотрудник замыкается в себе, когда подвергается критике со стороны начальника; при современном подходе сотрудник благодарен руководителю за обратную связь).

5. Материальное и социальное окружение (при традиционном подходе наиболее важную роль играет положение начальника и исполнительность подчиненных; при современном подходе руководитель старается дать все необходимое для борьбы с расточительством).

6. Развитие социальной системы (при традиционном подходе начальник и подчиненные действуют, полагаясь на удачу и закрывая глаза на возможные риски; при современном подходе они стараются выносить уроки из прошлого опыта и управлять возможными рисками).

7. Воспроизводственный процесс (при традиционном подходе действия повторяются без каких-либо изменений; при современном подходе происходит развитие метакомпетенций для того, чтобы адаптироваться к любым внешним изменениям).

Аксиомы коммуникаций Бейтсона-Вацлавика:

- не коммуницировать невозможно;
- каждая система коммуникаций состоит из определенных аспектов и взаимоотношений;
- за коммуникацией всегда следует соответствующая реакция;
- коммуникация всегда бывает вербальная и невербальная;
- коммуникация между людьми симметрична (оба собеседника критикуют друг друга) или комплементарна (один собеседник критикует, а другой дистанцируется и закрывается) [15].

ВЗГЛЯД НА МЯГКИЕ НАВЫКИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ТЕОРИЙ СИСТЕМ

Компетенции - это требования определенной культурной среды и профессиональной роли (позиции, должности, деятельности) к поведению, которое позволяет личности самостоятельно приносить высокие результаты и быть успешным [16]. Другими словами, это соотношение

между «знаю», «умею», «хочу» и «могу», которое формирует способность решать задачи и проблемы в специфической ситуации, связанной с профессиональной деятельностью. Компетентность всегда основывается на профессиональных знаниях, личных мотивах и убеждениях, ценностях и определяется конкретными требованиями в отношении той ли иной деятельности в специфической ситуации. При этом она подразделяется на три основные группы.

1. Профессиональная квалификация.

Профессиональные знания, навыки, опыт («твердые навыки» или «hard skills»).

2. Надпрофессиональная квалификация.

Распределение ролей в соответствии с навыками, организация работы / управление проектами, наличие коммуникативных способностей, способность руководить, мотивировать или управлять (сочетание «твердых навыков» / «hard skills» с «мягкими навыками» / «soft skills»).

3. Надпрофессиональные компетенции.

Поведенческие и личностные качества: стрессоустойчивость и продуктивность, мотивация к работе, клиентоориентированность, бизнес-мышление, внутренний настрой, отношение к делу, жизненные ценности, этические нормы.

Для каждой из трех групп существуют требования к компетенциям, которые необходимы для того, чтобы сотрудник успешно решал профессиональные задачи, стоящие перед ним. Успешные компании используют наиболее эффективные методы и технологии, которые внедряются в качестве системы управления компетенциями [17].

Если при работе с первыми двумя группами профессиональной квалификации и надпрофессиональной квалификации можно использовать «твердые» навыки или «мягкие» навыки, то при работе с третьей группой надпрофессиональных компетенций наблюдается некая путаница. Надпрофессиональные компетенции называют «сквозными компетенциями», «универсальными компетенциями», «метакомпетенциями» [18], «фундаментальными компетенциями» [19], «мягкими навыками» [20], «метанавыками» [21], «навыками будущего» [22], «транспрофессионализмом» [23] и т.д.

Практика внедрения системы управления компетенциями демонстрирует, что такое разнообразие терминов приводит к еще большей путанице и уводит логику размышлений в непрактичную для менеджмента плоскость [24].

Надпрофессиональные компетенции охватывают личностные характеристики, мотивы, убеждения и ценности, которые невозможно измерить в граммах или сантиметрах. Они основаны на «мягких навыках», которые проявляются лишь в действии или результатах. И для того, чтобы они проявили себя, важно то, какие условия необходимо создать и какие барьеры нейтрализовать. Эти условия будут описаны ниже.

Для того, чтобы облегчить работу с «мягкими» навыками, стоит дополнить такие понятия, как «компетенции» и «метакомпетенции» с учетом их специфичности и универсальности.

Компетенции – это профессиональные и надпрофессиональные квалификации в сочетании со специфическими надпрофессиональными компетенциями.

Метакомпетенции - это надпрофессиональные компетенции, которые становятся критически важными в условиях высокой неопределенности при высокой динамике изменений и постоянной турбулентности.

Надпрофессиональные компетенции и метакомпетенции можно назвать «мягкими навыками» или «soft skills». Роль «мягких» навыков

крайне важна и их роль возрастает с каждым днем, что подтверждается исследованиями трех авторитетных исследовательских центров. Мягкие навыки определяют до 85% успеха в профессиональной деятельности [25].

Твердые навыки включают в себя профессиональное образование, знания и уровень квалификации, необходимые навыки и владение технической стороной вопроса. Такие навыки являются обязательными и считаются базовыми на сегодняшний день. Поэтому влияние «твердых» навыков на успех в профессиональной деятельности постепенно снижается.

Личность самостоятельно достигает высоких результатов, если ее мотивы построены на их удовлетворении. Если индивидууму не хватает знаний и опыта для принятия самостоятельных решений, он сможет их развить с помощью «мягких» навыков.

Влияние «мягких» навыков на уровне специфических компетенций и универсальных метакомпетенций возрастает в условиях неопределенности. Сюда входит способность прогнозировать, стрессоустойчивость, быть готовым к любой ситуации, быстро принимать решения, что открывает окно возможностей для экспоненциального роста. Другими словами, именно умение самостоятельно применять мягкие навыки, работая в неопределенных условиях, является «новой нефтью» для внутренней мотивации. Потому что таким образом мы приобретаем два важных качества для внутренней мотивации: самокомпетентность и метакомпетентность.

Самокомпетентность - первый уровень внутренней мотивации, при которой индивидуум способен замотивировать себя сам (настроиться на сложную работу, успокоить себя, найти силы для доведения дела до конца, овладеть новыми навыками и т.д.).

Метакомпетентность - второй, высший уровень внутренней мотивации, при которой человек способен достигать высоких целей за счет своих убеждений, пережитого позитивного или негативного опыта, а также жизненных ценностей и мотивов. Это те качества, которые неотделимы от человека и именно они делают его профессионалом своего дела, не прикладывая при этом особых усилий [26].

В условиях определенности есть возможность поставить цель, разработать план, выстроить процессы и проконтролировать результаты. Однако в условиях неопределенности именно мягкие навыки, активирующие внутреннюю мотивацию, начинают играть важную роль в повышении производительности труда, которые и объясняют эти 85%.

Но для того, чтобы мягкие навыки начали приносить пользу для компании, важно научиться работать с комплексными системами и расставлять правильные приоритеты в рамках ключевых стратегических решений.

РОЛЬ «МЯГКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ» В ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА И ОСОБЕННОСТИ ИХ РАЗВИТИЯ

Мягкие навыки заложены внутри каждого человека и выражаются в виде его мотивов, ценностей, мышления и особенностей характера. Для эффективной работы с этим уровнем навыков предлагается воспользоваться моделью Ф.Кругера «Айсберг управления изменениями». Верхушка «айсберга» - это внешние атрибуты, которые включают в себя внешнее поведение, еду, одежду, обычаи, нравы, язык, историю, проявление характера индивидуума. То, что спрятано «под водой» - те самые надпрофессиональные компетенции, которые представляют собой

человеческие ценности, образы мышления, мотивы, чувства, страхи, интересы, жизненные установки, восприятие мира, способы коммуникации и т.д. [27].

Согласно англосаксонской школе, работа с компетенциями выстраивается на основе требуемого поведения, приводящего к результату. В данном случае компетенции определяются поведенческими индикаторами с градацией от новичка до мастера.

Согласно немецкой школе, компетенции определяются требованиями к действиям, которые предпринимает индивидум и от которых он способен получить желаемый результат. Разработанные группы компетенций распределяются не по поведению людей, а по их действиям [28].

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМНОЙ РАБОТЫ С «МЯГКИМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ»

Во-первых, для того, чтобы правильно выстроить управление компетенциями в компании, необходимо определить наиболее подходящие подходы. В пределах сложных систем с высоким уровнем определенности можно опереться на требования к желаемому поведению. Но в комплексных системах с высоким уровнем неопределенности и быстрыми изменениями рекомендуется использовать подходы, направленные на развитие самоорганизации сотрудников, которые в состоянии настраивать свои действия при помощи «метакомпетенций».

Во-вторых, необходимо структурировать те действия, которые должны быть предприняты человеком самостоятельно на понятном языке действий, т.е. навыков, будучи настроенным на конечный результат (Рисунок. 2).

Возможна интеграция методов нескольких немецких школ по работе с компетенциями [29], потенциалом [30], мотивами [31] и ценностям [32]. Именно по этому пути интеграции разных школ и подходов пошли мы в наших корпоративных проектах. Наша авторская модель охватывает шесть групп сквозных, т.е. универсальных «мягких» навыков, позволяющих самостоятельно выполнять успешную работу, решать определенные задачи и достигать целей [33].



Рис. 2. Сквозные метанавыки, выведенные в проектах ATG-CNT Consult.

Источник: Каххаров Ш. Что такое «мягкие компетенции» и как их оценивать? [Электронный ресурс]. URL: <https://atg-consult.com/upload/atgcntdokuments/SixMetacompetencesATG-CNT.pdf> (дата доступа: 14.12.23).

В-третьих, необходимо перевести действия, которые происходят, согласно метанавыкам, на язык метакомпетенций. На рисунке 3 представлено 6 сквозных, т.е. универсальных метакомпетенций, каждая из которых состоит из 3 «мягких» навыков.



Рис. 3. Модель сквозных метакомпетенций, применяемый в проектах ATG-CNT Consult.

Источник: Каххаров Ш. Что такое «мягкие компетенции» и как их оценивать? [Электронный ресурс]. URL: <https://atg-consult.com/upload/atgcntdokuments/SixMetacompetencesATG-CNT.pdf> (дата доступа: 14.12.23).

В-четвертых, необходимо внедрить единую технологию профилирования и диагностику потенциала персонала. Например, существует методика CAPTain Test®, (Computer Aided Personnel Test), которая с одной стороны обеспечивает психометрическую, т.е. объективную диагностику, а с другой стороны способна определять самооценку личности. Исходя из явных и неявных предрасположенностей, а также осмысленной манеры поведения, методика автоматически рассчитывает как потенциал, так и компетенции личности и сопоставляет их с «профилем требований». Таким образом, технологии способны переводить качественные параметры потенциала в количественные. Поэтому каждая из 18 «мягких» компетенций имеет свой способ измерения.

1. Нравственно-этические компетенции.

Способность сохранять нравственные и этические нормы при выборе путей достижения поставленных целей. Включает в себя три мягких компетенции:

- принципы: способность жить и работать на основе установленных принципов;

- ответственность: прежде всего та ответственность, которая влияет на социальную среду, а также на качество взаимодействия и уровень взаимоотношений;

- доверие: способность выстраивать долгосрочные доверительные отношения, умение создавать среду доверия.

2. Способность управлять собой.

Подразумевает под собой ответственность за себя, за реализацию своего потенциала и выстраивание отношений с другими людьми, а также влияние на свое ближайшее окружение. В основе лежат три мягких компетенции:

- саморефлексия: способность брать ответственность за осознанность своих мыслей, чувств и влияния на других людей;
- эмпатия: способность понимания чувств, мотивов и потребностей других людей, а также готовность предпринять необходимые действия;
- инициативность: способность видеть скрытые и очевидные движущие силы, влияющие на изменение структуры и окружения.

3. Решение проблем.

Важная метакомпетенция для комплексных систем в условиях неопределенности. Включает в себя три мягких компетенции:

- аналитическое мышление: умение разложить информацию или ситуацию на составные части, видеть логические связи и делать правильные умозаключения;
- принятие решений: способность вырабатывать альтернативные решения в условиях неопределенности;
- новаторство: способность творчески и креативно подходить к решению проблем, выходя за рамки стандартного.

4. Предпринимательские компетенции.

Метакомпетенция, которая важна для осуществления соответствующих действий при изменениях с учетом разных потребностей и интересов. Включают в себя три мягких компетенции:

- стратегическое мышление: способность мыслить в долгосрочной перспективе, видеть общую картину и придерживаться ценностного подхода;
- клиентоориентированность: умение видеть потребности клиентов и быть готовым их удовлетворить наилучшим образом;
- предпринимательские задатки: способность мыслить и действовать как предприниматель, предвидеть тренды и быть готовым проявить инициативу.

5. Социальные компетенции.

Метакомпетенция, определяющая качество взаимоотношений и коллаборации, как в известном окружении, так и в условиях неизвестности. Включают в себя три мягких компетенции:

- выстраивание взаимоотношений: способность выстраивать отношения с различными категориями людей с учетом их ожиданий;
- командные компетенции: умение мыслить в категории «мы», действовать в интересах команды, на основе взаимовыгодного сотрудничества;
- межкультурные компетенции: способность адаптироваться к неопределенным условиям, сохранять баланс во взаимодействии с представителями другой расы и культуры.

6. Лидерские компетенции.

Метакомпетенция по организации целей и воздействия на поведение и действия людей, определяющая качество коммуникаций и решении задач. Включают в себя три мягких компетенции:

- навыки руководителя: способность организовывать людей и ресурсы для решения задач и достижения общих целей, сохраняя баланс между оперативной работой и инновационными проектами;
- управление конфликтами: возможность предвидеть и сглаживать конфликты в процессе совместной деятельности, направляя энергию людей на принятие конструктивных решений;
- коммуникативные компетенции: умение слышать и слушать других, создавать условия для эффективного общения, обмена информацией и

обратной связи.

Все шесть метакомпетенций взаимно обуславливают друг друга, если стоит задача самоорганизованно справляться с комплексными системами. Например, ключевыми метакомпетенциями для любого руководителя и сотрудника являются ответственность и способность управлять собой. Если руководители и их сотрудники не способны жить и работать согласно принципам, на основе доверия и этики, а также не способен управлять собой - применение компетентностного и метакомпетентностного подхода в условиях неопределенности не поможет. Этим же объясняется низкая эффективность тренингов и обучающих программ по развитию мягких компетенций. Метакомпетенции необходимо формировать системно и при помощи технологий, как стратегический актив и функцию менеджмента компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ

Организация, как социальная система, устроена таким образом, чтобы обеспечивать выживание на рынке и поэтому любые новшества и инновации она воспринимает как риски. В этом заключается одна из сильных сторон организации, так как она будет до последнего справляться с комплексностью, даже при низком качестве управления и слабом менеджменте. Однако это всегда происходит на грани выживания и с большими издержками, материальными и психологическими. Но если вооружиться теорией систем и развивать компетенции и метакомпетенции целенаправленно при помощи инструментов мышления и испытанных технологий профилирования, то комплексность начинает работать на компанию и помогает ей адаптивно реагировать на изменения. В этом случае процессы коммуникаций, процедуры взаимодействий и пути принятия решений в организации начинают способствовать успешному созданию взаимовыгодных коллабораций, повышая ее прибыльность и качество жизни людей.

Компетентностный подход понимается как механизм определения соответствия квалификации и навыков индивидуума тем требованиям, которые выдвигаются работодателем с целью обеспечения последовательных действий и получения желаемых результатов.

Метакомпетентностный подход выходит за рамки стандартного, поскольку в условиях неопределенности и высокой динамики изменений сложно планировать и обеспечивать точные результаты. Поэтому необходимо развивать способности и навыки для адекватного взаимодействия, организации совместной деятельности и сотрудничества с клиентами на основе принципов, креативных идей и готовности сотрудников активнее брать ответственность за принятие решений на себя, в частности, в условиях неопределенности.

Какие практические выводы могут сделать руководители компаний из понимания теории систем?

Самое важное открытие опровергает распространенную практику в большинстве организаций: когда проактивное формирование метакомпетенций в организации путают с преодолением барьеров роста, которые являются лишь симптомами на пути развития.

Это связано с тем, что систему, наделенную огромной силой инерции и жестко ориентированную на сохранение статуса-кво, можно только «убедить» как-то изменить динамику лишь в том случае, если менеджмент в своих решениях и действиях применяет инструменты мышления на уровне всей системы. Иными словами, развитие организации и людей не происходит «по частям», ограничиваясь отдельными элементами системы

или используя островные решения в отрыве друг от друга. Это развитие происходит на основе системного взаимодействия элементов, как целостная работа, устремленная в будущее.

Согласно нашему опыту консультирования, менеджмент может использовать три рычага в преодолении деструктивных системных ограничений:

- узнать, какие стили управления доминируют на руководящих должностях и насколько они мешают формированию метакомпетенций;

- определить активные поведенческие модели в организации, которым неосознанно следует управленческая команда (и скрупулезно воспроизводятся сотрудниками), как возможные барьеры для целостного развития;

- и какие способности имеются у команд к саморефлексии и самокоррекции, чтобы выйти на доминирующие способы мышления и коммуникаций, которые не дают менеджменту улучшать систему управления;

Консультанты, специализирующиеся на системном развитии метакомпетенций, могут эффективно поддерживать этот процесс.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Luhmann N. Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. 1987. С 123-134.
2. Пономарёва Е.А., Ефимова Н.В. Теория Организации. Учебник для бакалавриата. М.: МГИМО-Университет. 2023. С. 77-85.
3. Нетология. Cynefin Framework (Модель Кэневин). [Электронный ресурс]. URL: <https://netology.ru/glossary/cynefin-framework-model-kenevin> (дата доступа: 11.12.23).
4. Baecker D., Luhmann N. Einführung in die Systemtheorie. 2002. С. 33-56.
5. Luhmann N. Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. 1987. С 123-134.
6. Pflaeging N., Organisation fuer Komplexitaet, BoD Verlag, Norderstedt. 2013. С. 102-145.
7. Koenig E., Volmer G., Handbuch Systemische Organisationsberatung, Beltz Verlag, Weinheim/Basel. 2008. С. 28-29.
8. Ульрих Г. Компания, как продуктивная социальная система. 1968. С. 136-138.
9. Probst, G.J.B./Gomez, P., Vernetztes Denken, Gabler-Verlag, Wiesbaden. 1991. С. 3-39.
10. Malik, F, Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Haupt-Verlag, Bern. 2000. С. 176.
11. Kirsch, W., Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionaeren Theorie der strategischen Fuehrung, Kirsch. Herrsching. 1997. С. 7.
12. Horster D., Luhmann N. Soziale Systeme, De Gruyter Akademie Forschung. 2013. С. 98-116.
13. Сенге П. М., Пятая дисциплина. Искусство и практика. Олимп-Бизнес. 2009. С. 71-73.
14. Bateson, G., Geist und Natur, Suhrkamp, Frankfurt a.M. 1995. С. 111-131
15. Вацлавик, П., Психология межличностных коммуникаций. Издательство «Речь». 2000. С. 34-46.
16. Каххаров Ш. Надпрофессиональные компетенции и управление ими. Организационная психология. 2014. Т. 4. [Электронный ресурс]. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2014-4-4/140464635.html> (дата доступа: 12.12.23).
17. Каххаров Ш. На пути в мировое хозяйство, юбилейный сборник

- «ВШМБ-25 лет», выпуск XI. Издательство «Граница». 2013. С. 148-166.
18. Кокатюхина О.В. Зачем педагогу развивать метакомпетенции // Молодой ученый. 2020. №15 (305). С. 48-50. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/305/68702/> (дата доступа: 15.12.23).
 19. Навыки будущего для 2020-х. Новая Надежда. Доклад GEF & WorldSkills Russia. [Электронный ресурс]. URL: <https://futureskills2020s.com/ru> (дата доступа: 19.12.23).
 20. Сергоманов П.А, Байбурин Р.Ф. Почему мягкие навыки? Идентификация, измерение и оценка. М.: Академическая лаборатория. 2023. С. 63 - 71.
 21. Neumeier M. Metaskills: Five Talents for the Robotic Age, Neumeier. С. 201-210.
 22. РИА Новости. Выступление Германа Грефа на XXIII международном конгрессе высших органов финансового контроля ИНТОСАИ. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20190925/1559105008.html> (дата доступа: 18.12.23).
 23. Малиновский П.В. Вызовы глобальной профессиональной революции на рубеже тысячелетий // Векторы развития российской науки. №3 (21). 2007. С. 22- 27.
 24. Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания. Вестник Московского университета. 2014. Сер. 14. С. 87-102.
 25. The Soft Skills Disconnect. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nationalsoftskills.org/the-soft-skills-disconnect/> (дата доступа: 14.12.23).
 26. Kuhl J., Martens J-U. Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen. Verlag W. Kohlhammer. 2014. С. 45-61.
 27. Eppler M. J., Mengis J. Management-Atlas, Management-Methoden für den Arbeitsalltag, Carl Hanser Verlag. 2011. С. 139-142.
 28. Bünning F., Hortsch H. Kompetenz versus competence – Etymologische Untersuchung und Bedeutungsanalyse des Kompetenzbegriffs im Deutschen und im Englischen, [Электронный ресурс]. URL: <https://journals.ub.ovgu.de/index.php/IPTB/article/view/2046> (дата доступа: 14.12.23).
 29. Volker, H., Erpenbeck, J. Kompetenztraining. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. 2009. С. 9.
 30. Paschen M., Wie veraendern sich Menschen. ManagerSeminare. 75/2004. С. 70-76.
 31. Sprenger R.K. Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation, Campus Verlag. 2015. С. 20-26.
 32. Koester G. Kurskorrekturen Ethik und Werte im Unternehmen, W. Bertelsmann Verlag. 2010. С. 145-164.
 33. Каххаров Ш. Что такое «мягкие компетенции» и как их оценивать? [Электронный ресурс]. URL: <https://atg-consult.com/upload/atgcntdokuments/SixMetacompetencesATG-CNT.pdf> (дата доступа: 14.12.23).

Об авторе:

Шавкатжон Каххаров - предприниматель, управляющий партнер немецко-российской ГК ATG-CNT Consult (Гамбург-Вена-Москва-Астана), доцент, преподаватель программ Executive MBA и MBA в ведущих бизнес-школах, эксперт в области системного организационного консалтинга, кросс-культурного менеджмента, создания и продвижения новых продуктов и проектов, Федеративная Республика Германия.

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Шавкатжон Каххаров (2024). Практика управления «метакомпетенциями» через призму теории систем. 4(6), стр. 31-51

Поступила в редакцию: 05.10.2023

Принята к публикации: 24.10.2023