

УДК 159.9

ТРАНСФОРМАЦИЯ SOFT-SKILLS В ИНСТРУМЕНТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА КОЛЛЕКТИВ

А.Г. Чупрякова, В.В. Меркурьев, П.Д. Косинский

**ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет им.
Т.Ф. Горбачева»**

В современных условиях значение Soft skills для любого человека, желающего состояться в профессии, повышается с каждым днем в силу нарастающей трудовой мобильности и последующей адаптации к переменам, а именно к новым условиям труда, к взаимодействию с новым коллективом и руководством. Поэтому понимание этой категории полезно с точки зрения различных ее элементов.

Soft skills традиционно рассматриваются как «мягкие», «гибкие» навыки, приобретаемые человеком в течение жизни вообще и трудовой деятельности в частности. Это своего рода «надпрофессиональные» навыки, применимые для разных видов трудовой деятельности, в то время как «твердые» навыки или Hard skills по своей сути являются более узкоспециализированными и привязанными к конкретному виду профессиональной деятельности.

В рамках рассмотрения данной темы следует понимать, что большинство Soft skills формализованы в отдельные шаблоны поведения человека в обществе, в коллективе, в команде. Вливание в новый коллектив, вовлечение в новые задачи, в выполнение новых командных ролей для большинства сотрудников сопряжено со стрессом, нарастанием невротического состояния, на преодоление которых требуется время. В данном случае делается акцент на таких коммуникативных Soft skills, как адаптивность. Поэтому именно в ситуациях адаптации нового сотрудника к новому месту работы важно получение психологической поддержки не только от коллектива, но и от менеджеров, заинтересованных в успешном достижении целей организации, повышении результативности и производительности труда каждого подчиненного и росте эффективности деятельности предприятия. В этой ситуации и для нового сотрудника, и для менеджера Soft skills каждого из них должны способствовать достижению взаимопонимания по рабочим моментам. Так проявляется такой вид коммуникативных Soft skills, как эмоциональная устойчивость. А если новый сотрудник нуждается в помощи со стороны более зрелого коллеги, умудренного опытом и профессиональным мастерством, то целесообразно так же применить такие управленческие Soft skills, как наставничество. Кроме того, к коммуникативным «мягким» навыкам следует относить тайм-менеджмент, креативность и прочие. Универсальные Soft skills позволяют каждой из сторон, вступающих в подобное взаимодействие, наладить контакт друг с другом, уметь договориться даже по спорным рабочим моментам.

Стремительное развитие общества на фоне не менее стремительного развития технологии и техники способствуют устареванию Hard skills и необходимости совершенствования Soft skills, так как первые предпосылки неэффективности их применения должны быть восприняты человеком как руководство к действию по самосовершенствованию. Но в данном случае не стоит заблуждаться в том, что все случится само. Изменения возможны только в том случае, если человек к этому не просто готов, но и в этом заинтересован и предпринимает конкретные действия по изменению своего характера, что с возрастом делать все сложнее.

В этой связи, стоит отметить, что современные молодые амбициозные менеджеры, «заточенные» на результат достигают личностного компромисса, то есть уравнивания противоречий между внутренними и внешними факторами, влияющими на развитие карьеры, относительно быстро, понимая, что человек, сумевший внутри себя примирить эти противоречия и прийти к личностному компромиссу, бывает успешен в карьере.

Прежде всего, речь идет о противоречии между уровнем социальной зрелости и компетентности менеджера (то есть умением создавать контакты, вписываться в отношения) и требованиями, предъявляемыми к этим качествам организацией. При нахождении компромисса сотрудник легко адаптируется в любой организационной среде и даже добивается того, что люди способствуют его карьерному развитию. Если личностный компромисс не достигнут, то у сотрудника накапливаются хронические претензии и возникают конфликты с вышестоящим руководством и коллегами, наблюдается частая смена места работы из-за проблемных отношений с коллегами и подчиненными.

Кроме того, современные молодые менеджеры в большинстве своем имеют высокий уровень притязаний, то есть для них нормой жизни становится выбор сложных профессиональных задач, успешное решение которых должно способствовать продвижению по карьерной лестнице. Еще одной характеристикой этих людей является не только готовность пойти на риск, но и мобилизация всех своих личностных ресурсов для достижения цели, что одновременно обеспечивает профессиональное саморазвитие в рамках Soft skills.

Описывая эту когорту менеджеров, следует вспомнить одну из содержательных теорий мотивации, автором которой является Д. Мак-Клелланд. Он, развивая теорию мотивации А. Маслоу, оперировал понятиями «потребность во власти», «потребность в успехе» и «потребность в причастности». Людей с ярко выраженной потребностью во власти, то есть желающих воздействовать на поведение других людей, можно условно группировать на тех, кто удовлетворяет свое тщеславие, командуя другими; и тех, кто используя рычаги власти, данные должностными полномочиями, стремится организовать других, руководя ими, на решение групповых задач (и это более предпочтительная группа менеджеров с точки зрения эффективного

развития организации). Как правило, менеджеры, сочетающие в себе потребность во власти и одновременно потребность в успехе достигают высоких постов в управленческой иерархии, способны успешно конкурировать, рисковать и принимать на себя ответственность за управленческие решения.

Таким образом, среди личностных ресурсов, мобилизуемых амбициозными менеджерами для профессионального саморазвития, вообще, и Soft skills, в частности, можно назвать адекватную самооценку себя, своей роли в командной работе, оценку ситуации на фоне позитивного отношения к жизни; принятие ответственности за принятые управленческие решения и интернальный локус контроля; осмысленность жизненных целей, собственных ценностных ориентиров и четкое видение своих карьерных перспектив.

С другой стороны, взрослея и укрепляясь в своих воззрениях, такие менеджеры начинают осознавать и то, что временной ресурс не восполняем и трата времени на затяжное самоизменение и совершенствование Soft skills, нерациональна. Именно тогда и возникает желание ускориться в продвижении по карьерной лестнице за счет применения не всегда обоснованных Soft skills, назовем их «мягкими навыками с подтекстом».

Далее целесообразно коснуться норм профессионально-управленческой этики, под которой будем понимать научные изыскания об условиях возникновения, сущности, формах морали, как совокупности норм, оценок, принципов и понятий, которыми руководствуются люди в своем трудовом поведении при взаимодействии в ходе выполнения профессиональных функций. Следовательно, рассматривая морально-этический аспект менеджмента профессиональной деятельности, мы должны понимать, что нравственно идеальный менеджер, который может быть образцом для подражания, это не та модель поведения, которой придерживается описанный менеджер, одержимый желанием ускориться в продвижении по карьерной лестнице за счет применения «мягких навыков с подтекстом».

Таким образом, у менеджеров наблюдается трансформация понимания и применения этических норм и правил по отношению к подчиненным.

Изначальная позиция менеджеров сводилась к тому, что соблюдение норм профессиональной этики признавалось важным не только с точки зрения их ответственности перед собственниками бизнеса, вышестоящим руководством, коллективом и самим собой, но и необходимым для эффективного профессионального взаимодействия. То есть профессиональная этика представляла собой некий инструмент улучшения деловых коммуникаций в коллективе.

А как только возникает желание овладеть в полной мере «мягкими навыками с подтекстом», менеджеры начинают придерживаться позиции делового макиавеллизма, рассматривая, в лучшем случае, профессиональную этику как инструмент укрепления исполнительской дисциплины, или же совершенно игнорируя этические нормы, чувство долга и социальную ответственность. При этом, используя властные полномочия и рычаги

административного воздействия на подчиненных, менеджеры нацелены на высокие результаты, которые сами по себе их не столь интересуют, а именно за счет демонстрации результативности они рассчитывают на признание и одобрение со стороны своего руководства. А если подчиненные сопротивляются такому к себе отношению, принуждению и необоснованным требованиям, высказывают недовольство и демонстрируют неповиновение, то в таком случае Soft skills менеджеров проявляются в применении способов психологического воздействия на коллектив, в умении заискивания, лживой услужливости, задабривании, а иногда в осуждении и порицании, чтобы снискать расположение подчиненных для реализации не столько общих целей организации, сколько собственных корыстных целей продвижения по карьерной лестнице.

И если внушение, как способ психологического воздействия на подчиненных, состоящее в апеллировании групповыми ожиданиями и побуждениями к производительному труду, подкреплено умением менеджеров убеждать, аргументируя необходимость достижения организационных целей, то применение этих мягких навыков не носит негативного подтекста, как в случае применения такого приема манипуляции, который называется «Методом Сократа».

Этот метод назван в честь древнегреческого философа, который сам регулярно практиковал его. Суть метода состоит в недопущении в рамках диалога со стороны оппонента отрицания чего-либо, стараясь создавать условия не для отрицания, а для согласия со стороны собеседника. И как только собеседник произносит слово «нет», он отклоняется от запланированной менеджером траектории развития разговора и это предполагает возвращение на исходную позицию переговорного процесса. В этом случае мастерство владения Soft skills такого менеджера не вызывает сомнений. Но главное условие применения этих гибких навыков заключается в дозированности и дифференцированности их применения в работе с подчиненными.

Именно в этой связи целесообразно поднять вопрос о том, как же надо воспринимать менеджмент через Soft skills: больше как науку или как искусство.

С одной стороны, менеджмент как ветвь управленческой науки, преимущественно базирующейся на экономических законах и закономерностях, имеет предмет изучения, выработанные исторически концептуальные положения, принципы, функции, методы и подходы к решению проблем. Именно с точки зрения научного подхода менеджмент изучает причинно-следственные зависимости в тех сферах, которые раскрывают природу управленческого труда.

С другой стороны, менеджмент можно рассматривать как искусство управления, так как не каждому человеку дана способность управлять деятельностью других людей, группой, коллективом, командой; не каждый готов принимать решения и ответственность за их реализацию и результат. А

те, кто имеют такие способности и заинтересованы их развивать, могут себя относить к категории менеджеров, владеющих этим искусством.

Следовательно, обладание только профессиональными навыками Hard skills совершенно не гарантирует успешности управленческой деятельности человеку, в то время как овладение навыками Soft skills дает возможность соединить постоянно пополняемые профессиональные знания и личностные качества, развиваемые практическим опытом. Вместе с тем, в погоне за реализацией потребности во власти отдельные менеджеры позволяют себе неэтичное поведение, связанное с трансформацией Soft skills в инструмент психологического воздействия на отдельных подчиненных, на коллектив в целом, что может обернуться, если и не прямыми экономическими убытками, то, во всяком случае, социальными и нравственными издержками для всей организации.