

СТРАНИЦЫ НОВОЙ КНИГИ

ФРАГМЕНТ КНИГИ

“КОМПЕТЕНТНОСТЬ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ”*

© 2001 г. Джон Равен

К исследованиям психологических проблем доктор Джон Равен приступил еще будучи студентом, когда работал со своим отцом, автором “Прогрессивных матриц”, применяя их к изучению психики детей. В конце 50-х гг. был опубликован ряд его работ по данной теме. Равен известен как крупный специалист в области психодиагностики и изучения природы, развития компетентности личности, ее ценностей, эффективности образования в обществе.

В настоящее время издательство “Когито-центр” готовит к публикации перевод книги Д. Равена “Компетентность в современном обществе”. Небольшой отрывок из нее мы помещаем на страницах журнала.

Основные результаты предварительного опроса с использованием “Эдинбургских опросников”

В части III (глава 7) кратко изложены результаты исследования, проведенного с использованием “Эдинбургских опросников”, в котором участвовали 300 служащих из 20 организаций Шотландии.

“Эдинбургские опросники” разработаны для сбора информации, необходимой при расширении организации, для повышения квалификации сотрудников и помощи в кадровой политике. Участникам опроса предлагалось сообщить, какой они хотели бы видеть обстановку вокруг своего рабочего места, какие виды работы предпочитают выполнять и какие способы вознаграждения считают для себя приемлемыми. Респондентов также просят отметить, насколько они удовлетворены в настоящее время по всем этим пунктам. И в заключение спрашивают, каковы, на их взгляд, были бы последствия, если бы они занялись тем делом, которое сами считают важным.

Результаты показывают, что люди чрезвычайно озабочены заработной платой и стабильностью работы. Принимая во внимание, что недостаток предприимчивости имеет прямую причинную связь с неуверенностью, эти результаты указывают на то, что для достижения более высокого уровня инноваций следует обеспечить лю-

дям большую стабильность. Они указывают также на необходимость создания такого социального климата, в котором поддерживались бы инновации и прогресс: в настоящий момент люди мало заинтересованы в изобретениях, в поиске лучших методов работы и способов анализа ситуаций, во влиянии на принятие решений и в достижении высоких стандартов. Вместе с тем была выявлена значительная неудовлетворенность объемом обязательной работы с документацией. Возможно, она связана с неудовлетворенностью уровнями делегирования ответственности. Эти вместе взятые факты могут означать негативное отношение к присущей нашему государству тенденции тратить больше денег на гарантии отсутствия ошибок, чем стоила бы допущенная в действительности ошибка.

Что касается атмосферы внутри организации, то только небольшая часть – менее трети опрошенных – считает важным, чтобы их коллеги не тратили время на пустяки, поддерживали новые идеи и предложения, повышали производительность труда, а также приобретали в ходе работы необходимые познания и не стояли бы на месте в своем развитии. Такая незаинтересованность в коллегах, ставящих на первое место производительность труда, новаторство и делегирование ответственности, вызывает особое беспокойство в свете продемонстрированной Литвином и Стрингером (Litwin, Stringer, 1968) тесной связи между поддержкой инноваций, делегированием ответственности и ориентацией на высокие стандарты, с одной стороны, и эффективными нововведениями и развитием – с другой. И действительно, реальным вкладом своих коллег в области поддержки инноваций и повышения производительности труда удовлетворены менее половины респондентов. Относительно немногих устраивает также качество управления организацией, возможности проявить свои таланты в работе и употребить знания, принимая ответственные решения. Таким образом, результаты исследования наводят на мысль, что организационный климат изученных нами структур весьма далек от совершенства.

Впрочем, можно отметить значительный запас энергии и доброй воли, который организациям пока не удается реализовать. По-видимому, люди хотят выполнять больший объем работы –

*Перевод с английского яз. канд. психол. наук В.И. Белопольского.

причем такой, который предъявляет к ним и больше требований. Они стремятся осваивать новые навыки, хотят ориентироваться на высококачественную работу и чувствовать себя членами команды, вносящими свой вклад в достижение действительно важных целей.

С другой стороны, несмотря на то, что многие (около 60%) хотят занять ответственные руководящие посты (или, по крайней мере, расширить свои полномочия), они, как правило, не намерены прикладывать усилия к тому, чтобы понять, что кроется за высказываемыми вслух мнениями своих коллег (и что нередко создает производственные проблемы); не собираются задумываться о способностях подчиненных и сотрудников и о том, как развить или использовать эти способности; не стремятся анализировать препятствия к успешной работе организации и делать необходимые шаги для их устранения; не желают побуждать других людей к контролю за качеством их работы и внесению необходимых поправок; не желают тратить время на развитие более эффективных методов работы и способов ее анализа; не хотят изучать реакции других людей на свое поведение; они не имеют желания быть творческими и изобретательными, полагаться на свои суждения больше, чем на факты, и брать на себя ответственность за результаты работы. Всего около 15% респондентов сочли важным что-либо из перечисленного. Более того, совсем немногие проявили желание создать в подчиненном им коллективе хотя бы атмосферу, способствующую инновациям и энтузиазму. И при этом они даже не считали себя способными к исполнению какой-либо из перечисленных задач. А ведь трудно даже представить, как руководитель может быть эффективным, если он не хочет делать и не делает подобных вещей! Клемп, Мангер и Спенсер (Klemp, Munger, Spencer; 1977) показали, что именно предрасположенность к этим действиям и отличает эффективное руководство от неэффективного. Неудивительно, что в выдвижении на высокую руководящую должность не просматривается никакой связи со способностью работать в этой должности.

Располагая этими результатами, нетрудно предположить, что настало время пересмотреть содержание таких понятий, как руководство и управление. Также представляется необходимым обеспечить такую политику отбора, расстановки и повышения квалификации кадров, при которой руководящие посты будут занимать только люди заинтересованные и способные делать многое из упомянутого выше.

Вернемся к ответам на вопросы о том, каких действий респонденты ожидают от своих коллег.

Многие из них предположили, что реакция коллег на их попытку включиться в решение уже

поставленной задачи будет отрицательной. По мнению респондентов, начальство сочтет это желанием выслужиться, а коллеги будут подкапываться под них и стараться свести все их усилия на нет. При этом опрошенные отмечают, что им самим не хватает решительности и уверенности в своих силах, чтобы взяться за дело. Повторим еще раз, что такие результаты указывают на насущную потребность во внедрении программ организационного и личностного развития. Кроме того, они предвещают Великобритании весьма мрачные экономические перспективы.

Но несмотря на общую пессимистичность этих данных, один из важнейших результатов заключается в том, что удовлетворенность респондентов своим окружением на работе, самим трудом и ожидаемыми реакциями коллег варьирует в достаточно широких пределах. Поэтому и необходимы индивидуализированные программы расстановки и повышения квалификации персонала. Такие программы обеспечили бы людям продвижение на должности, на которых они смогут заниматься тем, что считают для себя важным. Благодаря этому различные организации и общество в целом получат более удовлетворенных и успешных работников, а также возможность развивать и использовать до всеобщего блага их таланты.

Если соотнести результаты исследования с литературой по этому вопросу, то станет ясно, что большинство людей хотят работать в окружении, ориентированном на развитие и позволяющем приобретать новые знания, разнообразить деятельность, отвечать за себя и пользоваться поддержкой коллег. Они стремятся применять на практике свои способности и не хотят рутины. Данные, свидетельствующие о желании вовсе избежать работы, мало. Таким образом, наши результаты подкрепляют идеи Аргириса, Герцберга и Маслоу (Argyris, Herzberg, Maslow). Люди заинтересованы в том, чтобы развиваться и приносить пользу, чтобы их таланты получали признание и вознаграждение. Между тем устройство многих организаций не позволяет выявлять эти таланты и поддерживать их развитие, рост и нововведения.

В то же время, мы добились уточнения этих достаточно общих идей. Обнаружилось, что существуют значительные различия в том, какие способности люди хотят развивать, какое отношение коллег для них благоприятно, и даже в более "материальных" вещах — например, гигиенических требованиях к рабочему месту. Разрыв между стремлениями и возможностью их осуществления приводит к выраженной фрустрации и потере мотивации у персонала. Чтобы его преодолеть, необходима более дифференцированная и специализированная программа развития кадровой политики и индивидуальной поддержки.

Формирование компетентности

Определив наиболее важные компоненты эффективного поведения и продемонстрировав при этом недостаток этих качеств у шотландских респондентов, в части IV (главы 8–12) мы перейдем к обсуждению того, какими путями можно обеспечить более ясное понимание подлинных ценностей, а также развитие и практическое применение выявленных компонентов компетентности.

В главе 10 показано, что одно из ключевых понятий в этой области – *развивающая среда*, которая не ставит произвольных ограничений на пути к воплощению намерений; наоборот, она создает условия для выявления и развития талантов. Человека не стесняют жесткими рамками правил и уничительных предписаний. Напротив, его поощряют проявлять себя с самой лучшей стороны и оказывают поддержку, если ему случится потерять ориентиры. Его побуждают участвовать в принятии решений – отчасти потому, что это повышает качество решений и обеспечивает распределение ответственности; но также и потому, что это дает заинтересованным людям возможность достичь более высокого уровня компетентности и приобрести необходимые для специалиста знания. В развивающей среде руководители стараются делиться с подчиненными своими знаниями, мнениями, мыслями, ценностями, планами, самонаблюдениями, надеждами и опасениями, опытом разочарований и достижений. Таким образом, они поощряют своих коллег следовать их примеру.

Как мы уже видели, одна из важнейших задач состоит в том, чтобы обеспечить сотрудникам правильное понимание работы организации. В сферу этого понимания входит анализ роли руководителя; осмысление таких понятий, как личное участие и демократия; а также представление о том, что каждый член общества несет ответственность за происходящие социальные процессы и должен искать способы влияния на них. Новые убеждения, представления и дефиниции, необходимые в этой области, до сих пор еще не получили четких формулировок, но есть надежда, что эта книга внесет свой вклад в их разработку. Итак, для развития и реализации компетентного поведения в современном обществе чрезвычайно важно предоставить людям возможности пересмотра и совершенствования своих представлений по перечисленным выше проблемам. Один из возможных путей развития новых понятий и способов мышления – самоанализ в рамках всего общества и отдельных организаций на основе обсуждения последствий такого развития. Надеемся, что “Эдинбургские опросники” окажутся полезными в этом отношении: ведь с их помощью как раз и со-

браны данные, побудившие нас к размышлениям, которые легли в основу этой книги.

Вслед за описанием развивающей среды в том виде, в каком ее можно встретить дома, в школе, университете и на рабочем месте, в главе 10 анализируются причины, по которым такая среда встречается не так уж часто. Отчасти это объясняется тем, что многие родители, учителя и руководители не ценят те качества, которые могли бы развиваться у детей или подчиненных в подобной среде. Другая же причина, по которой люди, имеющие отношение к управлению, не могут создать развивающую среду, состоит в том, что им самим недостает организационных способностей, требующихся, если их дети или подчиненные станут независимыми, предприимчивыми, уверенными в себе и способными людьми. Таким образом, снова подчеркивается, насколько важно способствовать развитию новых представлений о компетентности руководителя. Но самое серьезное препятствие на пути к более широкому распространению развивающей среды связано с отсутствием инструментов для измерения заинтересованности в развитии; для наблюдения за поведением людей в развивающей среде; для создания программ индивидуального поэтапного развития и поощрения за участие в них; и для того, чтобы вдохновить руководителей на использование талантов своих подчиненных в интересах дела. Особенно беспокоит то обстоятельство, что в учебных заведениях развивающая среда, заинтересованность в нововведениях и компетентное руководство встречаются реже, чем где бы то ни было. В результате школы и университеты оказываются наименее плодородной почвой для роста качеств, в которых так остро нуждается наше общество. Действительно, учебные заведения в большинстве своем тормозят их рост и расхолаживают именно тех людей, которые в противном случае почти наверняка взяли бы на себя решение этих насущных задач.

Чтобы дать руководителям общую концептуальную схему, которой они могли бы руководствоваться при подготовке и создании развивающего климата в организации, в главе 11 мы приведем перечень основных условий, помогающих высвободить энергию и энтузиазм сотрудников и обеспечить их развитие на рабочем месте. Далее, в главе 12, обсуждаются вопросы управления мотивацией.

Новый концептуальный подход к анализу и оценке компетентности

Сделав общий обзор по проблеме природы и развития компетентности и приведя целый ряд новых соображений, не представленных в имеющихся публикациях по этой теме, мы переходим в главах 13 и 14 сначала к более подробному изло-

жению намеченных в части 2 представлений о природе компетентности, а затем к детальному анализу некоторых ее компонентов.

Так, детально анализируется один из компонентов эффективного поведения – *инициатива*. Отмечается, во-первых, что было бы нелепо называть "инициативой" действия, которые человек исполняет по чужой просьбе или приказанию. Инициатива по определению является внутренне мотивированной. А мотивацию нельзя изучать и оценивать в отрыве от "способностей".

Во-вторых, отмечается чрезвычайная важность *ценностного* компонента. Никто не станет тратить силы на проявление инициативы, если цель, ради которой он работает, не представляется ему большой. Ценностный компонент включает в себя: склонность анализировать и полностью прояснять смутно сознаваемые мимолетные ощущения, говорящие человеку о наличии проблемы или о зарождении творческой идеи; желание браться за работу по собственной инициативе и следить за ее результатами, чтобы повысить качество труда; способность справляться с тревогой, возникающей, когда человек предпринимает нечто в новой для него сфере, и способность заручаться поддержкой других людей для достижения цели.

В-третьих, отмечается, что для эффективного достижения цели необходимо проявить как можно больше этих относительно независимых друг от друга качеств. Иными словами, важные человеческие качества – такие, как инициатива, – состоят из ряда гетерогенных, разнородных факторов и предполагают сложное взаимодействие между когнитивным, аффективным и волевым компонентами деятельности. Было бы ошибкой полагать, что эти компоненты можно оценить без учета их взаимосвязанности.

Из сказанного следует, что для измерения качеств такого рода необходимо применять особые измерительные методики, отличающиеся максимально возможной внутренней *гетерогенностью*, – а не внутренне согласованные, как утверждали в прошлом большинство психометристов. Несмотря на этот конфликт с традициями, представление о максимальной внутренней гетерогенности измерительной методики можно "узаконить", проведя аналогию с коэффициентами множественной регрессии. Они вычисляются суммированием значений максимально *независимых* переменных. Ведь никто не станет утверждать, будто такие коэффициенты не имеют смысла только потому, что переменные независимы друг от друга!

Необходимо подчеркнуть, что развиваемая здесь модель поведения, мотивации и способностей резко отличается от преобладавшей в прошлом психометрической концепции. Наша мо-

дель предполагает, что важнее всего оценить *мотивацию*, а не способность; что важные человеческие качества состоят из гетерогенных, а не гомогенных факторов; что поведение можно лучше понять и предсказать на основе нескольких наиболее важных интегральных характеристик, извлеченных из большого числа переменных, значимых именно в данных конкретных условиях, а не на основе факторных шкал, полученных на основе небольшого числа переменных. Далее, эта модель предполагает, что при любой попытке описать поведение следует учитывать *ценности* как интегральный компонент поведения человека, не отделяя ценностный фактор от оценки способностей. Мы утверждаем, что необходимо использовать двухэтапную оценочную процедуру, *первой* стадией в которой является измерение ценностей личности. И только затем можно оценивать, сколько относительно независимых компонентов компетентности проявляет человек спонтанно, преследуя значимые для него цели. Модель предполагает, что оценка "способностей" вне контекста индивидуальных ценностей практически бессмысленна, и что эти независимые компоненты компетентности обладают кумулятивным эффектом и могут замещать друг друга.

Может также привлечь внимание тот факт, что изучаемые ценности являются предпочитаемыми *стилями* поведения (например, аффилиативное или силовое поведение, поведение достижения), а не предпочитаемыми объектами (как, например, церкви или картины). Это опять-таки резко противоречит традиционному измерению социальных установок (эттитюдов). В прошлом исследователи предпочитали измерять установки скорее по отношению к объектам, чем к определенным стилям поведения. Таким образом, наш подход имеет намного больше общего с работой Дэвида Мак-Клеланда и Мартина Фишбеина (McClelland, Fishbein), чем с трудами большинства традиционных исследователей установок.

Дальнейший анализ показывает, что развиваемая модель компетентности и поведения даже более радикальна, чем представлялось до сих пор. Выясняется, что если мы хотим понять, описать и предсказать поведение человека, то нам потребуется список его главных ценностей, видов компетентности, представлений и ожиданий, а также доминирующих в его окружении ограничений и особенностей общественной структуры. Это не параметрическая, факторная или ньютоновская модель (наподобие уравнений, описывающих законы движения). Это категориальная, атомистская, или дальтоновская модель, которая обычно применяется в *химических* уравнениях. В прошлом большинство психологов стремились работать в ньютоновской парадигме. Для них поведение должно описываться и "объясняться" посредством математической функции, где переменными явля-

ются баллы, полученные при ответах на несколько личностных и средовых опросников (например, касающихся экстраверсии или “демократической культуры”). Примером этой парадигмы служит ньютоновский закон движения: $s = ut + 1/2ft^2$.

Мы же утверждаем, что более уместно попытаться описать преобладающие характеристики людей и ситуаций – как правило, весьма специфические. Здесь важно определить, какие элементы наличествуют и в каких отношениях между собой они находятся. Такими “элементами” являются: главные ценности; виды компетентности, спонтанно проявляющиеся в стремлении к значимым целям; восприятие общественной структуры, в которой человек живет и работает; ожидаемые им реакции других людей на его поведение. Следует работать с утверждениями типа: “окись меди: в среде, содержащей медь и соляную кислоту, после реакции дает хлорид меди и воду: $\text{CuO} + \text{Cu} + 2\text{HCl} = 2\text{CuCl} + \text{H}_2\text{O}$ ”.

Ссылка на химию не случайна. Важно не только регистрировать то, как человек воспринимает свое окружение и как он определяет для себя ключевые понятия; принципиально важными детерминантами его поведения являются также общественная структура, в которой он живет и работает, и общие с другими людьми ценности, ожидания и способы восприятия. Но эти элементы следует комбинировать с личностными характеристиками не так, как предполагает классическая формула К. Левина ($B = f[P, E]$), а по аналогии с химическим уравнением. Причина в том, что изменения в среде не обязательно ведут к равномерному росту или спаду проявлений того или иного типа поведения, напротив, как правило, происходит полная трансформация индивида и его поведения, – точно так же, как это происходит в химии.

Хотя эти замечания покажутся радикальными тем психологам, которые не знакомы досконально с теорией Келли, соблюдение их чрезвычайно важно для адекватности развитых нами оценочных процедур. Нам приходится доказывать свою правоту психологам, которые еще не поставили под вопрос общепринятые положения и догмы психометрии. Разработанная нами теория указывает на необходимость сбора большого количест-

ва самых разнообразных данных как об индивидууме, так и об окружающей его среде. Большинство психологов хотят, чтобы мы упростили ее, применив такие традиционные, редуцирующие исходные данные технологии, как факторный анализ. Действительно, наша процедура создает информационную перегрузку. Однако преодолеть эту трудность может вовсе не возврат к традиционной модели, а использование новейшей информационной технологии, которая дает возможность легко оперировать большим количеством данных, разбитых на категории. И таким образом можно выбрать из общего набора данных те специфические показатели, которые характеризуют индивидуальные ценности и виды компетентности человека, и по этим показателям выстроить индивидуальную схему его реакций.

Правда, наши данные были собраны не с помощью компьютера, а вручную. Поэтому при их интерпретации пришлось бороться с искушением прибегнуть к традиционной технологии факторного анализа для редукции данных; но нас больше интересовала сама структура данных и их смысл – как в отношении индивидуальных ценностей и видов компетентности, так и общих для всей выборки ожиданий и убеждений. Мы использовали скорее статистику, чем факторный анализ. И все же по приведенным выше причинам нашу работу критикуют за отказ от традиционных технологий и не желают прилагать усилия к самостоятельному сбору и анализу данных по нашему методу.

Несмотря на то, что представленные выше модель компетентности и технология ее оценки радикально отличаются от тех, которые приняты в господствующей ныне факторной школе психологии, измерения, основанные на сформулированных нами принципах (постепенно прояснявшихся в ходе нашей работы), уже встречались в ряде предыдущих исследований. С помощью этих методов можно оценить эффективность образовательных программ и точно определить их дефекты, ответить на вопрос, почему различные группы людей не могут достичь своих целей, а также определить, каковы главные препятствия на пути экономического и социального развития. Результаты этих исследований изложены в главе 13.