



О.В. Решетников

Блокираторы мотивации профессионализации

Решетников Олег Викторович — кандидат педагогических наук, директор Института общественного служения, психолог школы № 1910 ЮВАО г. Москвы, руководитель Учебно-методического центра дополнительного профессионального образования и профессиональной переподготовки ЖДЦ Департамента труда и занятости населения г. Москвы.

Современные школьники и студенты в своем большинстве относятся к будущей работе как к «черному ящику» с загадочным содержанием — придет время, он откроется, и мы узнаем, кто мы и как действовать дальше. Понимание того, что профессиональная занятость выстраивается сильно загодя, не движет юными силами в направлении построения своей индивидуальной карьерной траектории. Мотивация, приводящая все в движение в случае с карьерным и профессиональным ростом, у российской молодежи блокируется с трех сторон — жизненными обстоятельствами, спецификой социальной среды и внутренними иллюзиями.

Снять блокираторы мотивации к построению индивидуальной карьерной траектории только увещаниями недостаточно, но важно, чтобы двинуться вперед. За увещаниями должны последовать конкретные, направленные на результат действия, превращающие понимание в убежденность.

Судя по тому, что, в отличие от многих стран мира, в нашей системе образования практически отсутствует такое направление, как «карьерный менеджмент» для студентов и школьников, — эти блокираторы стоят в сознании не только юных. Представления же родителей, что профориентация — это поход к психологу, чтобы узнать будущую профессию своего чада, сродни паломничеству древних греков к дельфийскому оракулу Аполлона, чтобы по бараньей косточке узнать волю богов.

В европейских школах реальное карьерное портфолио дети начинают вести с 12 лет, заботясь о том, чтобы набор необходимых навыков, компетенций и свидетельств приобретения жизненного, социального и профессионального опыта проецировался на будущую профессиональную занятость.

Для того чтобы у наших молодых людей снять мотивационные блокираторы профессионализации, следует понимать, как они устроены и какие к ним можно подобрать ключи.

Вопрос «Что делать?» обращен к взрослым руководителям и организаторам, которые должны понимать, как организовать мотивирующую среду развития.

Вопрос «Что сказать?» содержит доводы на тот случай, если среда мотивирующего развития — дело будущего, а действовать надо уже сегодня.

Блокираторы условно могут быть разделены на три группы:

1. Жизненные — «жизнь не дошла до предела», отсутствие ситуации неадекватности, отсутствие опыта фрустрации, отсутствие страха голода.

Эта группа блокираторов мотивации связана с общими жизненными условиями, с укладом жизни, обусловлена качеством и уровнем жизни. Повышение качества жизни, с одной стороны, является безусловным благом, но при этом ослабляет мотивацию к изменению и активному обустройству жизненных обстоятельств.

2. Внешние (объективные) — «карьера дело случая», «умные работают на дураков», «построй план — рассмеши богов», «неудобства» индивидуальности

Эта группа факторов обусловлена организационной культурой в профессиональной среде на уровне организаций, территорий, регионов и в целом национальными особенностями карьерного и профессионального развития.

3. Внутренние (субъективные) — связаны с внутренними установками субъекта: «думаю, что я гениален», «думаю, что я такой же, как все», «думаю, что я неспособен», «думаю, что еще рано думать».

Внутренние установки являются следствием сформировавшегося индивидуального восприятия социальной действительности и своего места в ней.

Блокираторы мотивации

1. Жизненные

Жизнь не дошла до предела — поговорка «пока гром не грянет...» относится не только к русским, но и к их детям. Мы начинаем действовать — когда уже совсем нельзя бездействовать. Взрослых заставляет двигаться вперед, прежде всего, ответственность за своих близких. Неплохо работают кредиты. Если бы не они, то сколько ценных кадров уклонились бы у нас от работы. Но у детей нет опыта ответственности, и жизнь доходит до предела только во время ЕГЭ.

Что делать: дать молодым людям реальный опыт ответственности.

Что сказать: есть такая поговорка «Поздно пить боржоми, когда почки отвалились». Подумай, что она означает. Спроси взрослых людей, которым ты доверяешь, не было ли в их жизни ситуаций, подпадающих под эту поговорку. Почему эти ситуации произошли? Не потому ли, что человек бездумно или по глупости упустил драгоценное время? Почему ты считаешь, что такого не может случиться с тобой?

Отсутствие ситуации неадекватности — неадекватность или ощущение собственной неполноценности (когда, попав в непривычную ситуацию, ты вдруг ощущаешь себя дураком) — мощный мотиватор. Он срабатывает тогда, когда человек осознает, что для достижения своих целей у него есть не все возможности, и их следует еще приобрести. Но молодые люди не сталкиваются с этим мотиватором, поскольку их социальный опыт, внешкольная общественная и практическая де-

ятельность не ставят их в подобные ситуации. Легко вообразить себя суперменеджером или большим боссом, когда ты самостоятельно не реализовал ни одного реального социального проекта с конкретным результатом.

Что делать: вовлекать молодых людей в разнообразную реальную практическую и социальную деятельность (добровольчество, социальные проекты, общественная деятельность, исследовательская и конструкторская самостоятельная работа, трудовая деятельность и т. д.).

Что сказать: ты считаешь себя «крутым»? Тогда попроси родителей поручить тебе какое-нибудь «пустяковое» дело, требующее минимальной самостоятельности и предприимчивости. Например, позвонить в РЭУ и добиться, чтобы вам, наконец, прислали слесаря, который починит текущую в ванной трубу. Или еще проще — в течение недели возьми на себя полную ответственность за финансовые расчеты, закупку продуктов и приготовление еды на всю семью.

Отсутствие опыта фрустрации — нельзя разочароваться в результатах своей деятельности, если она всегда делается вполсилы и не по-настоящему. Мотивируют неудачи, в которые вложены силы. Конечно, эти неудачи не должны «раздавить». Но это не грозит молодым людям, которые не знают ничего «страшнее» ГИА и ЕГЭ. Но для будущей профессиональной деятельности это совсем немного, надо больше — волнующее публичное выступление, сложная исследовательская работа, конструкторская работа с реальной ответственностью, социальный проект, в результатах которого все заинтересованы.

Что делать: нужна сложная социальная и практическая деятельность, соответствующая возрасту, но с реальными трудностями и неудачами, обнажающая недостаток возможностей и требующая развития.

Что сказать: назови самую большую проблему, с которой сталкивался в жизни, и которую решил сам (затем назвать самую страшную проблему, с которой сталкивались родители. И сравнить).

Отсутствие страха голода — отсутствие этого мотива коренным образом изменило современный образ профессиональной деятельности. Сегодня никто не работает в буквальном смысле «за кусок хлеба», попробуйте умереть с голоду в Москве — не дадут. Но есть другой голод — жажда самореализации и совершенства, открытий, достижений, победы над трудностями и проблемами.

Что делать: вовлекать молодежь в реальную, результативную деятельность, которая очевидным образом приносит общественно полезные результаты, решает реальные проблемы, преодолевает трудности, помогает другим людям. Надо как можно раньше «зацепить» ребенка реальной жизнью, дать почувствовать, как от его усилий что-то изменяется в мире (в его ближайшем окружении) в лучшую сторону, и если увеличивать усилия, то увеличится и присутствие «хорошего» в нашей жизни.



Что сказать: если завтра ты умрешь, кто вспомнит о тебе через полгода, кроме твоих родителей и нескольких ближайших друзей? Почему? Другой вариант: что отделяет тебя сегодняшнего от превращения в нищего или бомжа (если убрать родителей, возможное наследство и твое право на часть квартиры, где ты живешь)? Что в тебе самом есть такого, что позволит тебе не стать нищим, если ты (не дай бог) останешься один в пустой квартире? Какие личные качества, профессиональные навыки? А что ты делаешь сейчас, чтобы наработать их в полной мере к тому моменту, когда придется жить самостоятельно?

2. Психологические — связанные с внешними (объективными) обстоятельствами.

Карьера — дело случая: в нашей стране механизм меритократии¹ на практике, в особенности в сфере экономики услуг, работает слабо, и карьеру делают не всегда самые способные и эффективные в профессии, а зачастую те, кто обладает набором качеств, необходимых для выживания и победы в бюрократической системе. Либо те, кто оказался в нужном месте в нужное время. Подсознательно молодые люди ориентируются больше не на управление своей карьерой, а на поиск того самого нужного места и времени или выстраивание бюрократических социальных сетей.

Что делать: уже со школьной скамьи необходимо дать понять юным гражданам, что в стране востребованы все их таланты и способности, и что, развивая их, можно достигать успеха. Должны быть созданы сети реализации талантов и способностей с четкой системой координат роста — общественное служение, самоуправление, конкурсы и соревнования, исследовательские сообщества и т. д.

Что сказать: возьми биографии людей, добившихся реальных успехов, — и посмотри, много ли среди них тех, кто просто сидел и ждал удобного случая? Таких почти нет. Мало того, для многих пассивное ожидание могло бы стать гибелью. Тот же Чарли Чаплин так и остался бы на всю жизнь нищим подсобным рабочим на стекольном заводе, а не стал бы легендарным актером и режиссером, которого с почетом принимали в самых богатых домах.

Умные работают на дураков — это еще одна особенность организационной культуры, которая заключается в том, что умные (специалисты, профессионалы) ожидают свое материальное и социальное вознаграждение за свой профессиональный талант. Те, кто подобными талантами обладают в меньшей степени и не могут с ними конкурировать на «одном поле», сосредотачивают свои усилия на организационно-ад-

министративных направлениях. Со временем в организациях с такой культурой складываются определенные системы поддержки «своих», позволяющие формировать руководящий состав из когорты слабых профессионалов, но управленцев. Последовательно развивается миф об особых управленческих качествах, навыках и талантах, которые в основном могут быть сведены к степени «посвященности» в «управленческие игры» и удерживающиеся взаимной поддержкой «своих». Очевидно, что между двумя этими группами кадров существуют компромиссы, сдерживающие механизмы, определенная степень взаимопроникновения, но все это не меняет общую тенденцию. Однако стоит помнить, что в масштабах социума это лишь одна из тенденций, действующих в определенной прослойке общества. Есть много других прослоек, где действуют иные, порой диаметрально противоположные законы. Например, если речь идет о маленьких мобильных фирмах, в которых работают сплоченные команды единомышленников и все друг с другом на «ты».

Что сказать: предложить назвать конкретные «умных» и «дураков», проанализировать эти ситуации и наглядно показать, что «умные» — часто отнюдь не умные, а просто болтуны, а «дураки» — успешные люди, смысл действий которых еще просто не понятен молодым людям по причине жизненной неопытности.

Построй план — рассмеши богов: в отечественной организационной культуре ярко выражен феномен «авральности»². Этот феномен связан с предыдущими — поскольку многие производственные и организационные процессы развиваются не столько в логике профессиональной необходимости, сколько в логике управленчески-административных и политических решений, то их последовательное плановое осуществление затрудняется. Проблемы решаются по мере их поступления и достижения ими некоего критического уровня. Когда уже становится совершенно очевидно, что проблема не уйдет сама собой, — самое время направить героические усилия на борьбу с ней. Даже регулярное появление одних и тех же проблем в одно и то же время не смущает русского человека, который полагает, что это просто полоса несчастливых совпадений. Тем более в условиях постоянных новых вводных, измененных правил, субъективных «начальственных» влияний, сменяющихся «компаний» и т. п. ценность плановой работы котируется невысоко. Кроме того, поскольку рядовые сотрудники отчуждены от процесса принятия решений, у них возникает ощущение, что «все уже решено и без нас» и надо про-

¹ Меритократия (букв. «власть достойных», от лат. «достойный» и др.-греч. «власть, правление») — принцип управления, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее способные люди. Меритократичность — свойство системы организации труда, при которой доминирует ориентация на поощрение достижений и эффективности (с каждого по способностям, каждому по заслугам, нуждающимся по потребности).

² Аврал (нидерл. overal — повсюду) — морское повелительное: «все наверх!», спешная (по специальному заданию или по тревоге) работа на судне (корабле) всей командой (экипажем) или большей частью команды (экипажа).

сто «держать нос по ветру» и «плыть по течению». Зато в других странах сложилось представление о наших специалистах, что они могут эффективно работать в условиях краткосрочных перегрузок, когда привыкшие к плановой работе профессионалы «сдаются».

Этот скептицизм по отношению к производственным планам переносится и на планы жизненные, многие молодые люди полагают, что лучше полагаться на интуицию, на понимание текущего момента, жить по ситуации.

Что сказать: здесь можно предложить обсудить метафору. Сидит на кухне мать нескольких детей и думает: варить обед или нет? Наконец решает сварить одну порцию — на всякий случай. Прибегает первый ребенок: «Мама! Есть хочу!» Мама его кормит и решает приготовить еще одну порцию. Так она готовит каждый раз по одной порции. И на завтра поступает так же, мотивируя это тем, что неизвестно, придут ли дети обедать. Вопрос молодому человеку: она адекватная? Вменяемая? А если нет, то почему? А ты сам адекватен, если мыслишь, по сути дела, в той же логике, что и эта мамаша: день протянуть, а дальше — как «карта ляжет».

Неудобства индивидуальности — с одной стороны, профессиональная индивидуальность выгодно отличает ее обладателя, а с другой, создает проблемы, затрудняет адаптацию. Отстаивая свой способ и ведение реализации профессиональной деятельности, используя уникальные индивидуальные характеристики, можно опередить конкурентов, создать уникальные качества продукта, расширять инновационное пространство. Но можно не вписаться в общий стандарт, вызвать непонимание, потребовать дополнительных ресурсных условий, заставить партнеров перестраивать свою работу. Профессиональная деятельность разумным образом совмещает баланс традиционных и инновационных подходов, мастеров-консерваторов и индивидуалистов-революционеров. В разных профессиональных средах и организациях этот баланс распределяется неоднородно. Уникальные специалисты могут выиграть от своей индивидуальности, но а могут оказаться неудобными, «невыгодными», например, в отлаженном устоявшемся массовом производстве. Для профессионала существует дилемма — сосредоточиться на освоении тра-

диционных технологий или идти своим, непроторенным путем. «Своя колея» требует, как известно, мужества, наличие таланта, уверенности в цели, убежденности в своей правоте. Более того, индивидуальность будут испытывать и проверять на прочность, требовать доказательств той самой правоты, «подравнивать» под общий стандарт. Поэтому если брать общий характер российской профессиональной культуры, то она скорее тяготеет к консервативному стандарту и с большим подозрением относится к разного рода «индивидуальностям», особенно доморощенным. К «импортным» — благосклоннее, поэтому иностранные специалисты зачастую делают в России карьеру, которую не могли бы сделать у себя дома.

Что сказать: предложите вспомнить сказку «Репка». Спросите, что позволило героям, пускай на пределе сил, все-таки выдернуть ее из земли и добиться общей выгоды? Затем объясните, чем современное производство и административная работа схожи с этой сказкой? (Эффективностью, завязанной на командном взаимодействии.) Затем предложите представить, что было бы, если бы все персонажи сказки начали действовать кто во что горазд: один дергал репку, другой толкал и т. д., и все это — не в едином ритме (и-раз, и-два), а вразной. А еще они бы пререкались друг с другом и доказывали свою правоту.

3. Внутренние (субъективные)

Думаю, что я гениален, — пусть учатся и упорно работают дураки, а уж я свой шанс не упущу, поскольку умнее многих.

Что сказать: покажи на конкретных примерах, когда ты смог чего-то реально добиться, организовав других на сложное дело (пьянки-гулянки не считаются).

Думаю, что я такой же, как все, — поэтому нет смысла особенно перенапрягаться, все как-то устраиваются, устраюсь и я.

Что сказать: «все» устраиваются совершенно по-разному, в зависимости от отношения к жизни и принимаемых усилий. Из трех почти одинаковых одноклассников один может на всю жизнь осесть в дворниках, другой добиться процветания, а третий устроиться вполне неплохо, хоть и «звезд с неба не хватать». Ты к каким «всем» хочешь примкнуть? И что

³ Провокационная терапия — система психотерапевтического лечения, основанная на том, что клиента надо на время «выбить из равновесия», и довольно сильно, чтобы он не вернулся в исходное болезненное состояние, с помощью специально построенной психотерапевтом провокации, которая способна вскрыть и канализировать «внутренний гнойник», то есть иррациональные установки и суждения клиента. Метод предложен Ф. Фаррелли (F. Farrelli) и Д. Брандсма (D. Brandsma). С 1963 г. преподается в США и других странах. Обычно провокация преследует пять основных реакций со стороны клиента: 1) самоутверждение, 2) доказательство своей дееспособности, 3) защита себя, 4) расширение модели проблемной ситуации, дифференциация поведения, 5) самораскрытие и проявление теплоты в общении. Примерная схема работы включает пять этапов: 1) пациента провоцируют на вербальную коммуникацию с психотерапевтом (постепенно «заводят»), 2) пациента ловят на противоречиях в вербальных реакциях и действиях, 3) совместный поиск иррациональных суждений, 4) избавление от иррациональных суждений, проба новых реакций, 5) самоутверждение пациента, интеграция его реакций в одно целое. В ходе работы терапевт постоянно указывает на возможные социальные последствия поведения клиента. Ликвидация «гнояника» основывается на доказательстве иррациональности ряда убеждений клиента (Психотерапевтическая энциклопедия. — СПб, 2000).



ты для этого сейчас делаешь? Заранее соглашаешься на участь убогой бездарности? (Тут со стороны педагога-психолога задействуется один из приемов провокационной терапии³.)

Думаю, что я неспособен — сколько бы я ни старался у меня все получается хуже других, поэтому пусть все будет, как будет.

Что сказать: не рано ли ты сдался? Вот тебе пример инвалидов (слепых, безногих, безруких), которые добились успеха, хотя сначала, особенно на фоне здоровых ровесников, они наверняка ощущали себя абсолютными «нулями». А ты чем хуже, будучи здоро-

вым, этих инвалидов. Может, тем, что любишь себя жалеть? Знаешь, как это называется? (Снова элемент провокационной терапии.)

Думаю, что еще рано думать, — конечно, надо прикладывать усилия для карьерного и профессионального роста, но это надо начинать: не раньше старших классов, не раньше выпускного класса, когда поступлю в институт, когда приду на работу и т. д.

Что сказать: а когда будет не рано? Давай распишем, сколько тебе надо успеть сделать, чтобы стать самостоятельным взрослым человеком, и сколько лет тебе осталось на это (сделаем хронометраж).

ПРИЛОЖЕНИЕ

МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ БЛОКИРАТОРОВ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ (РЕШЕТНИКОВ О.В.)

Поставьте оценки от 1 до 10 в соответствии с согласием с приведенными утверждениями (9–10 — полностью согласен, 7–8 — согласен, 6 — скорее согласен, 5 — скорее не согласен, 3–4 — не согласен, 1–2 — полностью не согласен).

	1.1.
1	Я заранее предвижу трудности и делаю все, чтобы они не возникли
2	Я стремлюсь проявлять инициативу, беру на себя ответственность в вопросах, касающихся общих интересов
3	У меня часто возникают ситуации, когда мои обязательства или обещания заставляют все «оставить» и сосредоточиться на них
4	Я всегда делаю свою работу вовремя, не «тяну до последнего момента»
5	У меня есть в жизни реальные сферы моей личной ответственности (помимо учебы)
	1.2.
1	У меня часто возникают ситуации, когда я жалею о том, что чего-то не знаю, не умею или в чем-то не разбираюсь
2	Я не всегда «на высоте», компетентен в сфере своих интересов и увлечений
3	Я всегда осознаю свои ограничения, недостатки, слабые стороны, поскольку имел реальный опыт неудач в своей деятельности
4	У меня есть достижения, победы, результаты моих усилий, признанные другими
5	У меня есть разнообразный опыт деятельности, в которой требуется достичь конкретных результатов (помимо обучения)
	1.3.
1	В моей жизни есть интересы, увлечения, дела? которым я отдаюсь в полную силу
2	У меня есть опыт острых переживаний и настойчивого стремления к достижению позитивных результатов (помимо экзаменов, ГИА, ЕГЭ и т. п.)
3	У меня часто возникают ситуации, когда от эффективности моей деятельности зависит успех других людей
4	Я не боюсь начинать новое сложное дело из-за возможных неудач
5	У меня есть опыт, когда разочарование и неуверенность заставляли меня работать над собой

	1.4.
1	У меня есть опыт выживания в трудных ситуациях (жизненных, природных)
2	У меня есть опыт, когда мои усилия в реальной жизни что-то изменяли к лучшему
3	Я стремлюсь в большей степени прикладывать свои усилия там, где это приносит пользу и поддержку другим людям
4	Обо мне можно сказать, что я по-настоящему знаю жизнь с ее трудностями и радостями
5	Я уже сегодня имею интересы и увлечения, опыт деятельности, которые будут реально важны в моей профессиональной жизни
	2.1.
1	Для успешной карьеры мало иметь полезные знакомства и блат
2	Даже если мои таланты и профессиональные интересы не самые востребованные и оплачиваемые, я несу ответственность за их реализацию
3	В жизни я хочу в большей степени рассчитывать на свои силы, а не ждать благоприятного момента
4	У меня есть опыт публичного отстаивания и продвижения своей кандидатуры
5	Я регулярно веду свое карьерное портфолио
	2.2.
1	Я стремлюсь развивать свои таланты, а не навязывать другим свои услуги и считаю, что способность к управлению это тоже редкий талант
2	Если я и стремлюсь к лидерству, то только для того, чтобы сделать дело как можно лучше
3	Если амбиции могут навредить общему делу, то я готов от них отказаться
4	Я считаю, что тот, кто хочет быть первым, должен стать «для всех слугой»
5	У меня есть опыт честного исполнения своих обязанностей, даже если я в чем-то был не согласен с руководством
	2.3.
1	Несмотря на стихийные события в моей жизни, я стараюсь все четко планировать
2	Планы могут изменяться, но нельзя отказаться от планирования
3	Я сопротивляюсь привычке откладывать на потом и все делать в последний момент
4	Несмотря на то, что многое решено уже без нас, у нас всегда есть силы изменить обстоятельства
5	У меня есть письменные планы своих дел и отметки об их выполнении
	2.4.
1	Я не боюсь иметь собственное мнение, отличное от большинства
2	Я всегда стремлюсь найти свой путь, способ решения проблемы
3	Общаясь с людьми, я стараюсь не подражать им, а дополнять их своей индивидуальностью
4	У меня есть интересы, увлечения, сферы деятельности, которые позволяют реализовать мою индивидуальность



5	У меня есть реальное представление о моей профессиональной миссии, о том, что я бы хотел изменить в жизни
3.1.	Думаю, что я лучше других вижу и понимаю возникающие проблемы и трудности и смогу успешнее многих реализоваться в выбранной мною профессиональной деятельности
3.2.	Думаю, что я могу достичь в своей профессиональной деятельности только средних результатов, и поэтому больше сосредоточу свои силы на интересах, увлечениях и личной жизни
3.3.	Думаю, что в профессиональной деятельности я буду проявлять себя так же, как и другие, в силу объективных обстоятельств, поэтому не стоит тратить слишком много усилий, чтобы что-то изменить
3.4.	Думаю, что мое профессиональное будущее будет более ясным позже, и тогда и стоит им заняться серьезнее

БЛОКИРАТОРЫ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ

Фамилия	Имя				Дата						
	1-1	1-2	1-3	1-4	2-1	2-2	2-3	2-4	3-1		
1										3-2	
2										3-3	
3										3-4	
4											
5											
Ср.											
Блок.											

