

**Мударисов Айнур Аликович**

аспирант кафедры акмеологии  
и психологии профессиональной деятельности  
Института общественных наук  
Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОМОЩЬ ГОСЛУЖАЩИМ, ИСПЫТЫВАЮЩИМ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ЗАТРУДНЕНИЯ, СВЯЗАННЫЕ С КАРЬЕРОЙ**

---

### **Аннотация:**

*Статья посвящена анализу проблем государственных служащих, связанных с трудностями в восприятии карьеры, а также созданию и апробации способов оказания психологической помощи людям, переживающим эмоциональные затруднения, связанные с карьерой. Работа опирается на теоретические конструкты проблемно ориентированного подхода. Рассмотрены и описаны примеры консультаций с руководителями региональных госструктур, испытывающими соответствующие проблемы, предложены практические рекомендации соответствующей психологической помощи.*

### **Ключевые слова:**

*госслужащие, восприятие карьеры, проблемно ориентированный подход, личностно-профессиональное развитие, психологическая помощь, консультативная работа.*

---

**Mударisov Ainur Alikovich**

PhD student,  
Department for Acmeology and Psychology of  
Professional Activity, Institute of Social Sciences,  
Russian Presidential Academy of  
National Economy and Public Administration

## **PSYCHOLOGICAL COUNSELING OF CIVIL SERVANTS WHO ARE EXPERIENCING EMOTIONAL DIFFICULTIES RELATED TO CAREER**

---

### **Summary:**

*This article analyses the civil servants' problems connected to the difficulties of career perception, as well as development and testing of methods of psychological counseling rendered to people going through emotional difficulties related to their careers. The paper is based on the theoretical concepts of problem-oriented approach. The author considers the examples of consultations with heads of regional state structures facing such problems, and suggests the practical guidelines of the relevant psychological counseling.*

### **Keywords:**

*civil servants, career perception, problem-oriented approach, personal and professional development, psychological counseling, counseling work.*

---

Среди современных отечественных исследований процесса, сущности, эффектов и практики психологического консультирования значимое большинство выполнено в русле человекоцентрированного подхода, где во главу угла ставится клиент, а не специфика его проблем [1; 2; 3; 4]. Обосновывается это тем, что клиентский запрос на психологическую помощь в разрешении жизненных затруднений и их причин, представленных в сознании клиента, как правило, не вполне соответствует реально действующим, остающимся за границей осознанности психологическим проблемам [5].

Вместе с тем подход, ориентированный на проблему, в мировой практике психологического консультирования надежно зарекомендовал себя [6]. Он направлен на разработку и эффективное применение средств и методов, специально соответствующих определенному типу проблем, с которыми люди сталкиваются в жизни. Одними из них являются проблема восприятия человеком своей карьеры, отношения к ней, переживание неудач или растерянности после успеха, ориентированность на конкуренцию в карьере или отказ от карьерного роста, сожаление об упущенных карьерных возможностях или компенсация карьерных потерь за счет иных достижений.

То, что переживания, связанные с карьерой, являются эстетическими, то есть порожденными культурными нормами, действующими в современном индивиду обществе, является очевидным. А по данным Х. Раша (H. Rusch) и Э. Воланда (E. Voland) [7], эстетические эмоции связаны не с целями индивидуального поведения, а с адаптационной целесообразностью поведения для вида. Следовательно, эстетические переживания по поводу карьеры могут обоснованно рассматриваться как типовые, имеющие массовый характер, распространенные среди множества людей. Проблемно ориентированный подход здесь оказывается вполне уместным.

Целью данной работы стали создание и апробация способов оказания психологической помощи людям, переживающим эмоциональные затруднения, связанные с карьерой. Опора на теоретические конструкты проблемно ориентированного подхода стала одной из задач, обеспечивших продвижение к поставленной в работе цели.

Вопрос о том, в каких случаях помощь человеку в преодолении эмоциональных проблем с карьерой будет уместной, становится увертюрой ко всей консультативной работе с ним. Для ответа на него следует показать, какие признаки отображают условно «нормальное» восприятие

карьеры, а какие – искаженное. Кроме того, целесообразно описать некоторые из наиболее очевидных профессиональных проблем, порождаемых искаженным восприятием карьеры.

На таком основании логично сформировать, описать способы и приемы оказания возможной психологической помощи на примере работы с госслужащими в преодолении ими соответствующих личностно-профессиональных затруднений, добавив сюда прогнозы позитивных эффектов, порождаемых помощью подобного рода.

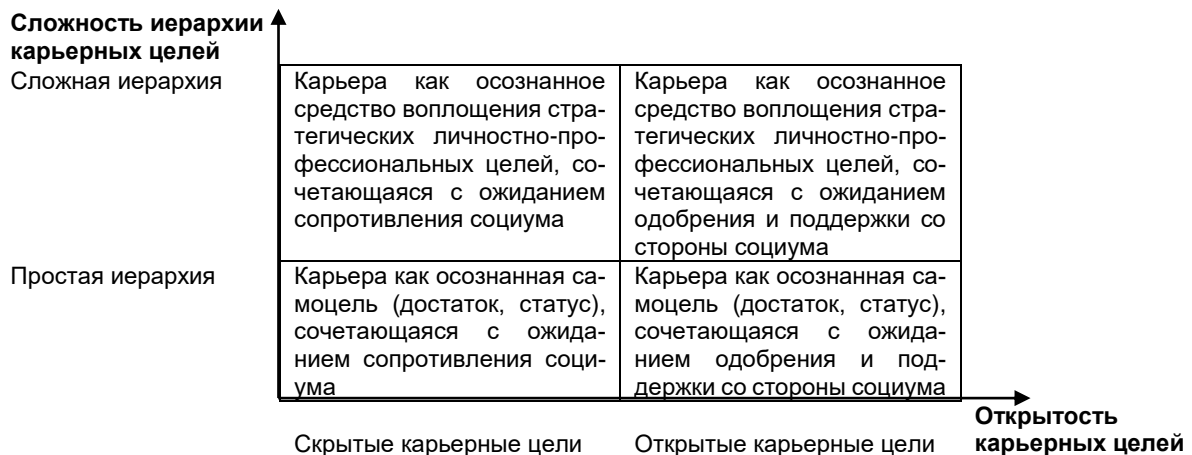
Все дальнейшие описания и анализ личностно-профессиональных затруднений госслужащих, соображения, связанные с психологической помощью, а также практические рекомендации, способы и приемы консультирования были созданы на двоякой основе. Это, во-первых, изучение соответствующей психотехнической литературы [8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15], во-вторых, что главное, материал личных консультаций с более чем 50 руководителями-госслужащими, проходившими диагностические процедуры в РАНХиГС в 2013–2014 гг.

Первой характеристикой профессиональных проблем, порождаемых искаженным восприятием карьеры, является неосознанность связи переживаемых затруднений с непродуктивностью субъективного взгляда на карьеру. Главным последствием возникновения и разрастания личностно-профессиональных проблем, образовавшихся из-за непродуктивного представления о карьере и перекосов в оценке ее значимости (ценности), становится существенное снижение жизненной активности. Это, очевидно, сказывается и на активности в профессии госслужащего.

Резюмирование итогов упомянутых личных встреч с госслужащими как с клиентами психолога-консультанта позволяет предложить рабочие варианты обобщенных представлений об условно «нормальном», продуктивном восприятии карьеры и об искаженном, условно «аномальном».

Иллюстрациями продуктивного восприятия карьеры могут стать такие суждения госслужащих, как «карьера для меня сейчас не самоцель, а необходимость, которая откроет возможность для упрощения процедур регистрации потенциальных участников тендеров на получение госзаказов»; или «карьера, стремление к ней – дело слегка нескромное. Но не вечно же в рядовых ходить. Как говорится, плох тот солдат... Думаю, ничего зазорного в желании жить лучше, достойнее, обеспеченнее, иметь поменьше идиотов-начальников над головой – нет». В обоих примерах стремление к карьере носит явно осознанный, конкретизированный, открытый характер.

Чтобы перейти от принципиально не завершаемого, открытого процесса описания всевозможных разновидностей условно «нормального» восприятия карьеры, полезно в качестве рабочей основы сконструировать гипотетическую модель типологии «нормальных» карьерных устремлений. Консультации, а также анализ подобных собеседований с госслужащими, выполненных коллегами, позволяют сформировать следующую типологию (рисунок 1).



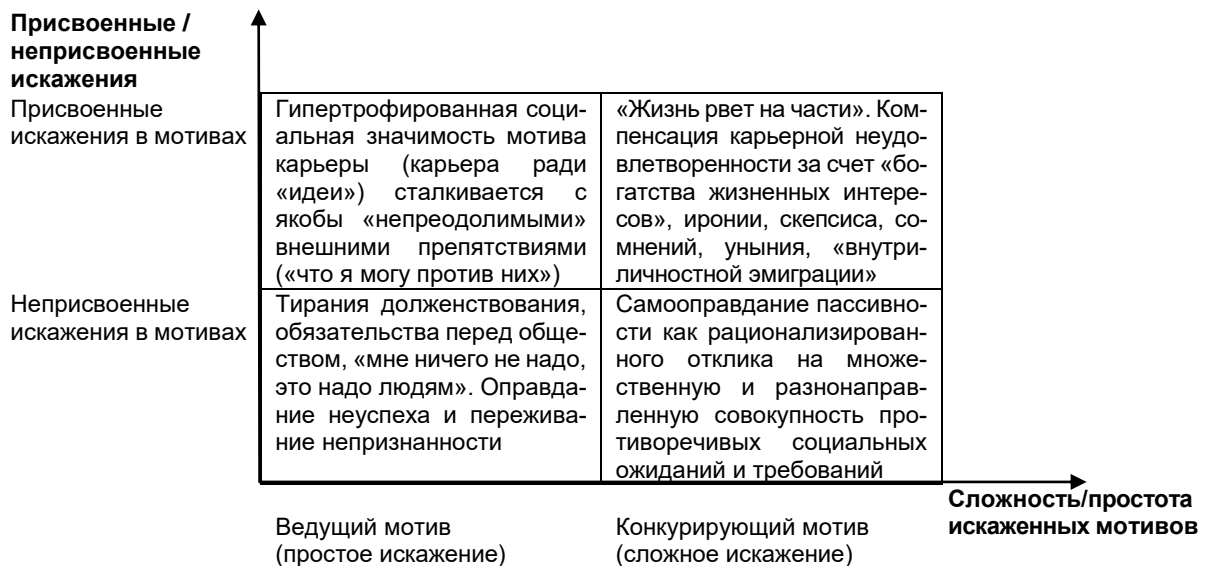
**Рисунок 1 – Типология «нормального», продуктивного восприятия карьеры**

На рисунке 1 отражены, пожалуй, все возможные крайние варианты продуктивного восприятия карьеры вне зависимости от того, насколько они сложно иерархизированы по целям и каково содержание этих целей, которое охватывает крайние, экстремальные полюса. Одним из таких экстремумов является интериоризированная (интроецированная) личностно-профессиональная идея стратегического масштаба как вершина весьма сложной и многоуровневой иерархии мотивов, а другим – обыденное, относительно простое, хоть и амбициозное, желание карьеры как самоцели, достижение которой обеспечивает материальный достаток, статус, первенство.

В силу того, что в современном обществе нет однозначного устоявшегося социального норматива относительно восприятия карьерных устремлений, доминирующими становятся субъективные представления индивида об одобрении или сопротивлении социума в связи с проявляющимися карьерными мотивами. Уже на поведенческом уровне подобные представления становятся факторами, определяющими тактику карьерного восхождения госслужащего. *Основным признаком* условной «нормальности» всех четырех типов восприятия карьеры является *осознанность*. Ведь когда человек осознает свои мотивы, устремления, отдает себе отчет в причинах восприятия, оценок, касающихся мира вокруг и себя в мире, тогда он неизбежно оказывается перед принятием ответственности за себя и собственную жизнедеятельность. Если госслужащий пребывает в самообмане, не осознает свои действительные побуждения, на бессознательном уровне «бежит» от внутреннего самоотчета, то продуктивность, активность профессиональной работы и всей жизнедеятельности в целом оказываются подавленными внутрилличностным невротическим конфликтом, искажающим восприятие карьеры.

Иллюстрациями самообмана подобного рода могут служить, например, такие суждения: «Я очень многим людям обязана в жизни. Мне вообще везет на людей. И то, что люди далеко не всегда помнят сделанное для них, не их вина. Я их не осуждаю. Хотя понимаю, что надо быть более напористой, не стесняться показывать, что могу действовать лучше многих, отстаивать свою позицию. Но я теряюсь перед наглостью и нахальством, которыми сейчас прикрывают свою некомпетентность люди, успешные в карьере. Я людей прощаю за это. Лучше уступлю». Или: «У меня много разнообразных интересов в жизни. На карьере свет клином не сошелся. Я всегда найду, чем компенсировать свой скромный карьерный уровень. Я прекрасно знаю, что мои знания и возможности намного выше должности, которую занимаю сейчас. Как правило, успешно растут те, у кого больше одного узкого интереса в сознание не вмещается. Мне таких людей просто жалко, хотя они и выше меня по рангу. Их жизнь бедна событиями, впечатлениями, переживаниями. Вот рухнет карьера у такого человека, так для него жизнь остановится. Я так жить не могу». Слабо осознанные противоречия в желаниях этих двух госслужащих очевидны. Люди теряют жизненную активность, расходуя эмоционально-когнитивный потенциал на работу по вытеснению, рационализации, компенсации, на самооправдание, то есть на самообман, касающийся невоплощенных желаний.

Преодоление такого самообмана, инициирование в ходе консультации эмоционально-когнитивного процесса, направленного на осознание невротических противоречий, искажающих восприятие карьеры, и становится целью психологической помощи госслужащему. Рабочая модель, отображающая примерную типологию искажений в восприятии карьеры, представлена на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Типология «аномального», искаженного восприятия карьеры**

Общая идея психологической помощи госслужащему по преодолению искажений в восприятии карьеры сведена к тому, чтобы человек в диалоге с консультантом открыл для себя возможность перейти из плоскости неосознанных искажений (см. рисунок 2) в плоскость «нормального», осознанного восприятия. Для этого оказываются полезными такие проявления активности консультанта, как беседа в жанре «диалогической интенции» [16], а также корректирующая реакция

на стремление клиента сохранить пусть и непродуктивные, но привычные искажения в восприятии карьеры, осуществляемая в форме «парадоксальной интенции» [17].

Приемы, образуемые в практике консультирования на основе этих психотехник, с высокой вероятностью обеспечивают преодоление «застывания» клиента на привычных психологических восприятиях, выход на осознание противоречий между желанием карьеры и одновременным нежеланием издержек, связанных с карьерным продвижением.

Обсуждение личностного смысла карьеры для госслужащего оказывается продуктивным и принимаемым им в качестве актуальной, животрепещущей темы лишь тогда, когда человек осознает противоречие в своих желаниях. Одна из причин неудач в попытках побуждения сотрудника, внешне не амбициозного, но явно обладающего необходимым потенциалом, к карьерному росту заключается в том, что конструируемые для него перспективы им не присваиваются. Такой сотрудник, переживая неосознанные искажения в восприятии карьеры, не осознает прежде всего противоречия в собственных желаниях. Отсюда некие личностные отстраненность, равнодушие, смесь иронии с унынием, пассивность либо кипучее безделье в виде множества разнонаправленных увлечений.

Итак, последовательность консультативных усилий в беседе с госслужащим, переживающим искажения в восприятии карьеры, сводится к следующим практическим шагам.

**Первое** – выявление очевидного несоответствия значительного личностно-профессионального потенциала госслужащего и его слабых карьерных устремлений (по экспертным оценкам руководства и коллег этого человека). Здесь следует отметить, что обратное соотношение, конечно, нередко, но оно в существенно меньшей степени становится предметом системной консультативной помощи сотруднику за счет государственной организации, поскольку завышенный уровень притязаний и несоответствующий ему профессиональный потенциал не позволяют рассматривать их обладателя как перспективного и полезного для организации работника. Такие люди если и обращаются за психологической помощью, то получают ее в частном порядке, а не в системе планирования и прогнозирования карьерной преемственности на госслужбе.

**Второе** – в ходе консультативной встречи-беседы необходимо выявить неосознаваемые противоречия в желаниях клиента-госслужащего посредством психотехнических приемов:

- установления эмоционального контакта;
- недирективного (неявного) расспроса;
- эмпатического выслушивания;
- опоры на принцип «молчания о главном» как основной метод диалогической интенции;
- конкретизации и резюмирования наиболее существенных высказываний госслужащего с выявлением противоречий в желаниях, лежащих за этими высказываниями.

Иллюстрацией применения двух последних приемов из приведенного перечня может служить следующий фрагмент консультации.

«Госслужащий А.: Это бесполезно всё. Либо ломишься в открытые двери, либо бьешься лбом о стену. И ведь постоянно путаю эти невидимые двери открытые со стеной, которая тоже мистически не видна иной раз.

Консультант Б.: То есть Вы либо осторожничаете и не проявляете инициативы тогда, когда она приветствуется, либо, наоборот, отваживаетесь на рискованные демарши, за которые Вас осаживают. Так?

А.: Именно... (пауза)

Б.: (Молчит, слегка понимающе кивает, задумчиво смотря вдаль)

А.: И, согласитесь, зачем предлагать что-то, когда невозможно угадать...

Б.: (Молчит, сидит, задумавшись, словно готовый что-то сказать)

А.: И ведь тем не менее есть коллеги, которые как ваньки-встаньки, неутомимые и неотступные, хотя идейки-то хлипкие и уязвимые несут, но несут...

Б.: Да. ...И есть, что предложить, и трудно угадать момент, и не хочется получать, извините, отповедь, ведь вот же, или... да?

А.: Именно. Точно. И не угадать, и досадно, что принимается далеко не самое правильное, не самое обоснованное. На коленке сочинят и уже бегут.

Б.: Ну, если невозможно почувствовать подходящий момент, если не дано Вам умение ловить этот момент, то и, правда, чего уж тут... Тем более Вам, как я слышу, и не очень-то надо...

А.: Но, простите за пафос, за державу-то обидно.

Б.: Прямо скажу. Чувствую, что больше за себя обидно. Только неохота рисковать лишним раз. И признаться себе либо в боязливости, либо в невосприимчивости к текущим обстоятельствам. Вот и выбирайте».

Здесь показаны принцип молчания в действии, парадоксальная интенция как псевдосогласие консультанта с внутренне неприятным для клиента вариантом преодоления затруднений, а также констатация противоречий в желаниях госслужащего, беседующего с консультантом.

**Третье** – обсуждение с клиентом личного смысла изменений в восприятии карьеры, преодолении имеющихся искажений. Здесь актуальными становятся вопросы типа «ради чего, собственно, следует отказаться от...». В основе всей оценочно-коррекционной работы в данном случае принят подход, при котором госслужащий осуществляет ценностный выбор за счет личностно-профессионального ресурса, по умолчанию подразумеваемого как имеющийся.

Например, госслужащий во имя карьеры как пути к достатку и статусу готов отказаться от налаженной и комфортной жизни в столице, согласившись на двухлетний контракт для руководящей работы в отдаленном регионе. На первый взгляд, выбор очевиден. Но это лишь на первый взгляд, брошенный со стороны. Когда человек оказывается внутри ситуации, ему требуется консультативная помощь профессионального собеседника, коим и является психолог-консультант (коуч).

На данном, по-своему ключевом, шаге консультативной помощи госслужащему важно в обсуждении максимально конкретизировать и наполнить значимым содержанием образ потребного будущего [18] человека в связи с его вероятным карьерным восхождением. Так облегчаются эмоционально-когнитивное осознание и осмысление ценности предстоящих усилий. А выбор окончательного решения, очевидно, остается за клиентом.

Итак, схематично процесс психологической помощи клиенту-госслужащему, переживающему не вполне осознаваемые затруднения в восприятии карьеры, может быть представлен следующим образом.

1. Выявление очевидного несоответствия значительного личностно-профессионального потенциала госслужащего и его слабых карьерных устремлений (по экспертным оценкам руководства и коллег).

2. Прояснение неосознаваемых противоречий в желаниях и побуждениях в образе потребного карьерного будущего клиента-госслужащего.

3. Обсуждение с клиентом выявленных противоречий в его образе потребного карьерного будущего. Посредством парадоксальных откликов консультанта на противоречивые желания клиента можно повысить вероятность осознания клиентом субъективных противоречий в желаниях и образе потребного карьерного будущего.

4. Гипотетическое моделирование возможных отказов от какой-либо из составляющих осознанного противоречия в образе потребного карьерного будущего и актуальных желаниях клиента.

5. Выход с клиентом на принятие и осознание личного смысла («ради чего...») воплощать или не воплощать в жизнь свои карьерные устремления.

6. Фиксация полной ответственности самого клиента за решения перед собой, где роль консультанта сводится лишь к инициированию надежного процесса осознания и расширения поля выбора.

7. Формирование позитивной оптимистической эмоциональной установки на любое решение клиента, порождающее новую для него созидательную деятельность. Необходимо констатировать, что осознанность и продуктивность принятого (сейчас или впоследствии) самостоятельного решения обеспечивается проведенной госслужащим в ходе консультативной встречи личностно значимой работой.

Конечными (или в ряде случаев промежуточными) эффектами такой консультативной работы являются:

– *принятие* сложившихся реалий через сближение карьерных устремлений с имеющимися возможностями;

– эмоциональное *отстранение* от желаемого карьерного успеха и его обоснованное когнитивное *обесценивание*;

– актуализация внутреннего локуса контроля, *компенсация* (замена) образа желаемой карьеры на конкретизированный образ потребного будущего состояния, наполненного содержанием увлекающей госслужащего профессиональной деятельностью;

– моделирование карьерного успеха как уже достигнутого в целях конкретизации *осознания подлинности желаемого*;

– инициирование процесса выявления, выдвижения на первый план и в ряде случаев генерации личностно значимой профессиональной идеи через последовательность обсуждений необходимых и *осознанных отказов от альтернативных* жизненных побуждений, интересов и стремлений, «размывающих» продвижение к цели.

## Ссылки:

1. Копьёв А.Ф. Индивидуальное психологическое консультирование // Вопросы психологии. 1994. № 4. С. 31–45.

2. Мастерство психологического консультирования / под ред. А.А. Бадхена, А.М. Родиной. СПб., 2002.
3. Меновщиков В.Ю. Психологическое консультирование: работа с кризисными и проблемными ситуациями. 3-е изд., испр. М., 2011.
4. Психологическое консультирование. Практическое руководство. Самара, 2011. С. 642–667.
5. Забродин Ю.М., Пахальян В.Э. Психологическое консультирование / под общ. ред. Ю.М. Забродина. М., 2010.
6. Проблемно-ориентированная психотерапия / А. Блазер, Э. Хайм, Х. Рингер, М. Томмен. М., 1998.
7. Rusch H., Voland E. Evolutionary Aesthetics: an Introduction to Key Concepts and Current Issues // *Aisthesis. Pratiche, linguaggi e saperi dell'estetico*. 2013. Vol. 6, no. 2. P. 113–133.
8. Анциферова Л.И. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысление, преобразование ситуаций и психологическая защита // *Психологический журнал*. 1994. Т. 15, № 1. С. 3–18.
9. Забродин Ю.М., Пахальян В.Э. Указ. соч.
10. Копьёв А.Ф. Указ. соч.
11. Мастерство психологического консультирования ...
12. Меновщиков В.Ю. Указ. соч.
13. Психологическое консультирование ...
14. Франкл В. Десять тезисов о личности // *Экзистенциальная традиция: философия, психология, психотерапия*. 2005. № 2. С. 4–13.
15. Rusch H., Voland E. Op. cit.
16. Копьёв А.Ф. Указ. соч.
17. Франкл В. Указ. соч.
18. Леонтьев А.Н. Деятельностный подход к личности и ее развитию // *Общая психология : в 3 т. Т. 1. Введение*. Кн. 3 / ред.-сост.: Ю.Б. Дормашев, С.А. Капустин, В.В. Петухов. М., 2013. С. 58–69.

### References:

1. Kopyov, AF 1994, 'Individual psychological counseling', *Questions of psychology*, no. 4, p. 31-45.
2. Badkhen, AA & Rodina, AM (ed.) 2002, *Skill counseling*, St. Petersburg.
3. Menovshchikov, VY 2011, *Counselling: Working with crises and problematic situations*, 3rd ed., Moscow.
4. *Counselling. A Practical Guide* 2011, Samara, p. 642-667.
5. Zabrodin, YM & Pakhalyan, VE 2010, *Counselling*, Moscow.
6. Blaser, A, Heim, E, Ringer, J & Tommy, M 1998, *Problem-oriented psychotherapy*, Moscow.
7. Rusch, H & Voland, E 2013, 'Evolutionary Aesthetics: an Introduction to Key Concepts and Current Issues', *Aisthesis. Pratiche, linguaggi e saperi dell'estetico*, vol. 6, no. 2, p. 113-133.
8. Antsiferova, LI 1994, 'Person in difficult conditions: preconception, transform situations and psychological protection', *Psychological Journal*, vol. 15, no. 1, p. 3-18.
9. Zabrodin, YM & Pakhalyan, VE 2010, *Counselling*, Moscow.
10. Kopyov, AF 1994, 'Individual psychological counseling', *Questions of psychology*, no. 4, p. 31-45.
11. Badkhen, AA & Rodina, AM (ed.) 2002, *Skill counseling*, St. Petersburg.
12. Menovshchikov, VY 2011, *Counselling: Working with crises and problematic situations*, 3rd ed., Moscow.
13. *Counselling. A Practical Guide* 2011, Samara, p. 642-667.
14. Frankl, V 2005, 'Ten theses about the identity', *Existential Tradition: Philosophy, Psychology, Psychotherapy*, no. 2, p. 4-13.
15. Rusch, H & Voland, E 2013, 'Evolutionary Aesthetics: an Introduction to Key Concepts and Current Issues', *Aisthesis. Pratiche, linguaggi e saperi dell'estetico*, vol. 6, no. 2, p. 113-133.
16. Kopyov, AF 1994, 'Individual psychological counseling', *Questions of psychology*, no. 4, p. 31-45.
17. Frankl, V 2005, 'Ten theses about the identity', *Existential Tradition: Philosophy, Psychology, Psychotherapy*, no. 2, p. 4-13.
18. Leontiev, AN 2013, 'Activity approach to the personality and its development', *General Psychology: 3 vols. Vol. 1. Introduction. Bk. 3*, Moscow, p. 58-69.