

КРИЗА СЕРЕДИНИ КАР'ЄРИ

Криза середини кар'єри - критичний момент і поворотний пункт життєвого шляху.

Управлінська діяльність в умовах критичного віку

До останнього часу увага фахівців кадрових служб була зосереджена, в основному, тільки на вирішенні проблем працівників, що тільки починають свою службову діяльність і, частково, на труднощах передпенсійного віку. І дуже мало приділялося уваги вирішенню тих проблем, які постають перед людьми середнього віку, хоча цей вік є для багатьох працівників періодом найвищого ризику. ці особові деформації управлінців можуть негативно позначатися на роботі всієї організації, що призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Середина життя - це час найбільшого розкриття особистості, коли людина може повністю віддаватися своїй роботі. Але саме в цей час починається друга половина життя. Пристрасті втрачають свою минулу силу, і головною рушійною силою стає борг. Відчуття несподіванки і здивування притуплюється звичкою. Якщо все йде нормально, то починають розвиватися консервативні тенденції: замість того щоб дивитися вперед, людина починає дивитися назад, частіше мимоволі. Критичне відношення до себе і до своєї долі дозволяє людині в якихось відносинах краще пізнати себе. Але здатність проникати в тонкості взаємостосунків людей в управлінні виснажується, і об'єктивність в оцінках працівників і їх діях досягається деколи дорогою ціною. Саме тому цей період називають критичним віком.

З настанням критичного віку у відчуттях людини відбуваються значні зміни. Хоча зовнішнє життя як і раніше повне можливостей, воно викликає менший інтерес, ніж колись; центр ваги поступово переміщується на внутрішні проблеми; осмислюється і переосмислюється значущість власного «Я», цінностей, яких людина дотримувалася. Іноді це призводить до депресії, іноді - до бажання зробити своє життя більш наповненим, значущим.

Одночасно відбуваються і зміни у фізичному стані - потрібно все більше зусиль для того, щоб бути «у формі». Хвороби нерідко стають постійним і деколи жорстким супутником людини.

У ширшому соціальному контексті люди середнього віку починають усвідомлювати, що вони є свого роду мостом між молоддю і людьми похилого віку, причому молоді віддаляються, а люди похилого віку наближаються. Цей своєрідний перехід із «гравців в тренери» викликає у деяких керівників відчуття незахищеності, покинутості, самотності.

Проте, саме в середньому віці у керівника найкращі можливості ефективно управляти будь-якими складними процесами: знання, одержані раніше, поєднуються з досвідом і умінням бачити життя таким, яким воно є насправді, і контролювати свої емоції. Тому деякі люди в цьому віці відчувають в собі волю і готовність взяти на себе відповідальність за схвалювані рішення і наслідки, які з цих рішень витікають. У декого виникає боязкість старіння і боязкість відступити від існуючих норм, що призводить до суперечності між ширшими соціальними можливостями і особистим потенціалом.

Щоб не помилятися в оцінці можливостей працівників із збільшенням їх календарного віку і не приймати колишні можливості працівника за теперішні, потрібен інструмент розпізнавання змін потенціалів людей. Без цього знизяться шанси на об'єктивність і, відповідно, збільшиться ризик появи помилкових рішень керівника і (або) з приводу керівника.

Управлінська діяльність у умовах критичного віку може стати як головним джерелом стабільності, так і причиною фрустрації (розчарування, відчуття безвихідності, тривожності). Для деяких керівників середина кар'єри нерозривно пов'язана з відчуттям постійного поспіху, безладу, хаосу і з відчуттям, що вони потрапили в пастку. Останнє виникає нерідко з фінансових причин.

Дослідження показали, що керівники, що входять в критичний період, в меншій мірі відчувають відчуття задоволення від роботи в порівнянні з керівниками, що знаходяться у функціональній нормі. Якщо молоді керівники бачать причини своїх невдач в об'єктивних обставинах, то керівники критичного віку, часто пояснюють свої невдачі підступами молодих колег, ворожістю

вищого керівництва або нікуди не гідними принципами, пануючими в даній організації.

Дуже часто в цей період діяльності відбувається професійне «старіння» керівника, що і позначається психологами управління як його функціональне старіння.

Криза середини кар'єри, як криза середнього віку, була неодноразово зображена в романах, фільмах, п'єсах, психологічних дослідженнях. Не дивлячись на те, що кожна індивідуальна історія відрізняється від інших, унікальна, проте їх сценарії мають багато загальних рис. Вони показують, що ця криза є реальністю і здійснює психологічний, а часто і фізіологічний вплив, який може стати небезпечним, якщо не спробувати правильно цей стан нейтралізувати.

Фінські автори Т. Санталайнен, Е. Воутілайнен та інші звертають увагу на складнощі, що підстерігають нас (і перш за все, керівників) у середині службової кар'єри, коли в якийсь момент настає, як вони виражаються, етап «бродіння». Правда, враховуючи, мабуть, своєрідність індивідуального шляху кожної людини, вони оперують ширшим віковим діапазоном - від 35 до 50 років.

«У середині службової кар'єри людина усвідомлює, що смертна. Одночасно вона бачить обмеженість і постійне звуження власних можливостей. У багатьох на перший план знов виступають суперечності і відчуття, властиві молодості. Відхід дітей, що виросли, з будинку, конфлікти або емоційні причини змінюють в середньому віці відношення до дітей і дружини або чоловіка. З цих причин у середині службової кар'єри знижується мотивація до роботи і збільшується число проблем на роботі і вдома»[35].

Просування звичайно йде досить поволі з двох причин. По-перше, чим ближче до вершини організаційної піраміди, тим менше місць, і навіть якщо працівник може працювати на новому рівні, то немає вакансій. По-друге, вакансії можуть бути в наявності, але він втратив або можливість, або бажання її займати.

Теоретичний аналіз регресійного управлінського бар'єру у середині життя

Основоположником вчення «кризи середини життя», прийнято вважати канадського психоаналітика Еліота Ягуеса, який в 1965 році в «Міжнародному журналі Психоаналізу» опублікував статтю під «оптимістичною» назвою «Смерть і криза середини життя» («Death and the mid-life crisis»). Вивчивши безліч особистих біографій, автор дійшов висновку, що у середині життя, люди відчувають якусь кризу обумовлену двома основними причинами. По-перше, до цього моменту індивідууми починають глибоко усвідомлювати власну природу, як смертних істот. По-друге, до цього моменту в людей міняються рамки сприйняття дійсності, внаслідок чого система прямого відліку «час з моменту народження» замінюється в свідомості системою зворотного відліку «час до смерті».

Дана концепція набула широкого поширення, не дивлячись на те, що її прихильникам доводилося стикатися з величезними концептуальними труднощами, обумовленими місткістю і розмитістю даного визначення.

Теорія «кризи середини життя» знайшла застосування у ряді запропонованих в кінці минулого сторіччя моделей «Життєвого розвитку дорослих» (Model of adult development). Всі ці моделі припускали, що до середини життя, у людини зростає усвідомлення власної смертності, і вона починає оцінювати час, що лишився до смерті. У відповідь на це усвідомлення, відбувається переоцінка власного життя, змінюється відношення до роботи, сім'ї, якості життя і значення існування.

На хвилі популярності психоаналітики тема «кризи середини життя» одержала бурхливий розвиток і стала предметом ретельного вивчення. Фаррел і Розенберг (1981), Гюнтер і Сандел (1989), Мак-Крей і Коста (1984) досліджували дане питання, і не дивлячись на розбіжність в деталях, було виявлено декілька концептуальних складових, властивих «кризі середини життя». Серед них:

- занепокоєння щодо майбутнього;
- безрадісне проведення відпочинку;
- відчуття здоров'я, яке похитнулося;
- негативна переоцінка відносин між батьками і дітьми;

- негативна переоцінка подружніх відносин;
- негативна оцінка кар'єрного шляху і поточної роботи;
- духовні пошуки, пошук сенсу життя, звернення до релігії або езотерики;
- збільшення стресів від догляду за старими родичами.

Перелічені вище характеристики лягли в основу статистичних досліджень, метою яких було з'ясувати чи залежить інтенсивність цих відчуттів від віку респондентів. В результаті, Левинсон (1978) довів, що 80% опитаних переживали відчуття, які характеризують кризу середнього віку. Незважаючи на те, що існують і зворотні дані (МакКрей і Коста, 1984), все ж таки останні наукові дослідження (Шек, Деніел Т. Л.) підтверджують підвищення інтенсивності ключових переживань саме в середні роки.

Останні дослідження американських учених (Клементс, Джонатан, 2005 р.), підтвердили, що найменший рівень щастя люди відчують саме від сорока до п'ятдесяти років (Модель щастя U-форми), (U-shape happiness model), хоча в даній роботі вельми критично оцінюються причини даного явища.

Таким чином, емпірично знайдений і теоретично обґрунтований симптом кризи, увірвався в світ розвиненого капіталізму поголовними стресами, загальними пошуками значення, процвітанням різних психологічних служб, що направляють свої зусилля на повернення процесу в рамки норми.

Всі дослідники сходяться на тому, що пік кризи доводиться на середину сорокалітнього періоду. Багато хто розширює цей діапазон від 35 до 50 років. Існує думка, що це не разова криза, а серія вікових трансформацій, які іменуються фазою переродження, фазою звільнення і фазою підведення підсумків і відбуваються відповідно в періоди 40-65 років, 55-75 років і 65-85 років (Коен, Джен, 2006 р.).

У зарубіжних дослідженнях виявлено чотири типові синдроми, які несподівано вражають управлінців, що працюють в організації, як правило, 10-15 років на посадах середнього і нижчого керівного рівня:

- *синдром «перегорання працівника»*, який звичайно виникає у керівників обслуговуючих підрозділів в результаті перевтоми і надмірних стресових навантажень. Він виражається в нервозності, в частих емоційних зривах, що набувають злобно-

агресивного характеру, в цинічному відношенні до оточуючих: підлеглих, партнерів, замовників, постачальників;

- *синдром «професійного самогубства»*, який несподівано з'являється у здатних, енергійних керівників. Успішно почавши свою кар'єру, вони раптово «завалюють» декілька важливих завдань, відчуваючи нез'ясовну байдужість до своєї подальшої долі і фірми, скаржаться на млявість, часті нездужання;

- *синдром «придбаної безпорадності»*, який характеризує ситуацію, коли керівник постійно перебільшує об'єктивні труднощі, виправдовуючи свою інертність скупченням виникаючих проблем. Він продовжує посылатися на ці труднощі навіть в ситуації, що об'єктивно «працює» на їх подолання;

- *синдром «кар'єрної кризи»*, який виникає як сумніви в правильності обраного шляху. Керівник переживає відчуття розчарування, життєвого «збою», невдачі в своєму розвитку, «програшу» активнішим і більш удачливим одноліткам, що зуміли просунутися по службових сходах

Всі чотири синдроми є результатом «відчуження» керівника від організації справ у фірмі. Причиною цього виявляється особисте самозаперечення керівника («не зміг»; «не зумів»; «не встиг»; «не пощастило»; «не думав»; «не врахував»), тобто заниження його самооцінки в умовах, коли проблеми, що постійно навалюються, «переламають» його. Ця «ломка» керівника як особи породжує парадокс «публічної самотності», що виникає, як правило, через розвал команди односторонців, через відсутність стимулів до роботи, через втрату «зворотних зв'язків» із власними працівниками, які готові його відторгнути як того, хто відпрацював своє. І ось керівник, що приносив своє «Я» в жертву інтересам фірми, не оцінений по заслугах ні її керівництвом, ні власними працівниками, виявляється перед жорстким вибором: залишатися не можна, але і йти жахливо («А на що я здатен? Хто тепер мене візьме? Чи зможу я працювати так, як працював, повністю віддаючи себе?»).

Для того, щоб вийти з цієї ситуації, кожній людині корисно задавати ряд питань, наприклад:

1. Як співвідносяться мої мрії з дійсністю?
2. Якій спеціалізації в подальшому мені належить віддати перевагу - вузьчій або, навпаки, ширшій?

3. Чи знайшов я дійсно своє місце в організації?
4. Чи добре я знаю власні сильні і слабкі сторони як людини і професіонала?
5. Чи зберігаю я позитивне прагнення до саморозвитку, самовдосконалення?

І якщо людина здатна відповісти на ці питання і вирішити труднощі свого буття, що відобразилися в них, у такому разі він може зберегти свою внутрішню рівновагу і мотивацію.

Особливості критичного періоду

Наслідки перебування різних працівників управління в критичному періоді не однакові.

Для одних людей - це руйнування самих основ ефективної діяльності, пов'язаний з цим крах всіх життєвих планів і повна втрата перспектив. На жаль, таких людей більшість (більше 60%).

Для інших перехід в післякризовий час - це початок нового зльоту в діяльності за рахунок використання людиною свого досвіду роботи і придбання (на жаль, часто емпіричним шляхом) навиків рятівного самоврядування. Кількість таких людей, яким «пощастило», не перевищує 4% від загальної кількості, що пройшли критичний період.

Для третіх (близько 36%) - це повернення (як після хвороби) до рівня і якості колишньої докризової діяльності з тією відмінністю, що підтримка необхідної активності вимагає від людини значно більших, ніж раніше, витрат життєвих сил.

Проблема полягає не у тому, що люди по-різному проходять критичний період свого життя. Для підприємства - вона у тому, що працівники, що увійшли до критичного періоду, можуть і не усвідомлювати, що вони стають гальмом розвитку організації і нерідко стають навіть мимоволі джерелом її краху. А раз не усвідомлюють, значить, потрібна консультація психіатра і допомога для виходу цих людей з кризи.

Наведемо особливості керівника в критичному віці. Нині в переліку критичних особливостей нараховується більше 50 пунктів. Позначимо і прокоментуємо деякі з них.

Зміни, які відбуваються з керівником з його переходом в критичний вік, можна згрупувати таким чином:

- 1) деформації схвалюваних їм управлінських рішень;
- 2) зміни у відносинах з підлеглими;
- 3) деформації менталітету;
- 4) порушення в емоційній сфері;
- 5) редукція спонукачів;
- 6) деформації іміджу керівника;
- 7) поява в психіці керівника якостей, що провокують виникнення непродуктивних конфліктів в колективах.

Деформації управлінських рішень

Управлінські рішення, які повинні забезпечувати конкурентоздатний розвиток організації і її стійкість («непотоплюваність»), змінюються з переходом керівника в критичний період в таких семи напрямках:

1. Спізнювання з ухваленням управлінських рішень керівником, що дійшов критичного віку. А це означає, що рішення, які спізнюються, можуть виявитися даремними (марна робота) або, що нерідко має місце в житті, навіть шкідливими. Крім того, вони віднімають сили працівників, вводять в дію ресурси, які вже не працюватимуть, дискредитують організацію і її керівників, виставляючи їх як людей, які не відбулися, які нездібні успішно управляти своїми організаціями. Статистична картина тут на різних рівнях управління різна, але вельми переконлива. Так, із 100 підряд взятих рішень одного з міністерств 55 виявилися тими, що спізнилися. Де вже тут управляти процесами?! Дай бог утриматися. Коли спізнюється бізнесмен з ухваленням необхідних рішень, ринок «мстить» йому тим, що перерозподіляє його ресурси на користь швидших (успішних в рішеннях).

2. Зменшується кількість управлінських рішень, що приймаються за ініціативою керівника; нерідко такі рішення зникають зовсім з арсеналу організації. На зміну їм «приходять» вимушені, диктовані обставинами рішення. Складні форми управлінської активності переростають в примітивні реакції на несприятливий вплив економічного і соціального середовища.

3. Починають переважати рішення, які забороняють ініціативу над рішеннями, які дозволяють, причому, із зростом критичного віку керівника він більше приймає рішень, які забороняють.
4. Катастрофічно спадає кількість рішень, пов'язаних з необхідністю розвитку організації, і росте кількість стабілізаційних (закріплюючих статус-кво) рішень. І все це поза зв'язком із реальними потребами організації.
5. Зникають або майже зникають конкурентозначимі рішення, тобто такі, які направлені на організацію умов, що забезпечують лідирування на ринку.
6. З величезною швидкістю росте кількість управлінських рішень, які карають (демотивують) працівників на протипагу рішенням, що підтримують і схвалюють.
7. Збільшується кількість управлінських рішень, що розділяють колектив («розділай і володарюй»), які погіршують матеріальне положення працівників і нерідко принижуючих їх гідність.

До цього слід додати, що в основу схвалюваних рішень в цей період, як правило, закладаються не факти, а думки, позиції, точки зору керівника, що знаходиться в критичному віці, незалежно від ступеня їх відповідності умовам, в яких працює організація.

При такому стані з ухваленням рішень організація йде до свого неминучого краху. На плаву ж вона може ще триматися, перш за все, завдяки позитивним інерційним процесам, простіше - завдяки наявності в колективі людей, що коректують такі рішення в напрямках, відповідних обставинам.

Зміни у відношенні до працівників

Зміни в поведінці «кризового» керівника при його взаємодії з людьми торкаються, перш за все, стратегії і тактики відношення до колег по роботі.

Зваженість в оцінках людей і результатах їх праці змінюється повчальністю, напучаннями і роздачею вказівок без обґрунтування необхідності їх виконання. Принцип «я завжди маю рацію» стає домінуючим, а будь-які ділові заперечення виявляються караними. Критичний аналіз проблем майже зникає; йому на зміну приходять

принижуючі гідність людей критичні протиріччя з приводу реальних, а частіше - уявних особових недоліків працівників. Помилки передчасного узагальнення в оцінках людей стають типовими. Оцінки керівником колег перестають підкорятися правилу концептуальності (системного підходу до людей). Співробітники, що близько знаходяться до керівника, стають в його очах не соратниками, а конкурентами, які тільки і мріють про його помилки і падіння. Недовірливість стає нав'язливою домінуючою особливістю ставлення до людей. Все різкіше і виразніше стають соціопатичні ознаки «кризового» керівника. Глибокою основою такої еволюції відношення керівника є психічна слабкість, що нарощується, і пов'язане з нею розуміння своєї нездатності упоратися з проблемами керівництва людьми.

Деформації менталітету

Головне тут - втрата об'єктивності. Менталітет, як сукупне поняття, що включає самі різні здібності, що забезпечують ухвалення ефективних управлінських рішень, стає неприйнятним і збитковим у багатьох відношеннях.

Навіть методи і прийоми розумової діяльності, освоєні в нових ринкових умовах, втрачаються керівниками в критичний період.

Відбувається відродження методів того часу розвитку економіки і політичного життя, коли «економіка повинна була бути економічною», а політика була націлена на розпалювання «світової революційної пожежі». Дещо дивним в першому наближенні є повернення до старих методів людей, які по календарному віку ніяк не могли освоїти дореформені прийоми роботи. Таких людей небагато, але вони є.

Характерним стає явище під назвою «професійний кретинізм», суть якого в підході до складної реальності з позиції якої- небудь однієї вузької професії або одного методу, що розкриває цю реальність несистемно, а тому примітивно і необ'єктивно.

Зміни менталітету тягнуть за собою стан, який можна було б назвати організаційною імпотенцією, головною ознакою якої є наявність численних справ і робіт, що не впливають на отримання кінцевих результатів. Це зайві справи. Їх походження достатньо зрозуміле, вони виникають в результаті нездатності послабленого інтеле

кту «кризового» керівника зрозуміти, які дії управлінців впливають на кінцеві результати роботи організації, а які не впливають.

Узагальнено зміни стану менталітету керівника в критичному віці можна представити як втрату його здібності до об'єктивного сприйняття реальності, у тому числі і особливо до об'єктивного сприйняття людей, з якими даному керівнику доводиться взаємодіяти у службових справах.

Порушення в емоційній сфері

Для змін в емоційно-вольовій сфері керівника, що входить або увійшов до критичного віку, характерна втрата або часткова втрата самоврядування, і найчастіше всього управління своєю емоційною сферою. Следством цього є нестриманість, грубість, неадекватність оцінок дій підлеглих. Бульварна скандальність починає витісняти нормальні форми спілкування керівника із співробітниками.

Такі деформації в поведінці керівника принижують гідність людей, безпосереднім результатом чого є блокування мозкових механізмів аналізу проблем і вирішення задач. По суті, має місце виключення індивідуальної і колективної інтелектуальної роботи через перемикання мозку людей на організацію захисту від небезпеки приниження їх гідності.

Вже досить давно доведено, що приниження особистого статусу людини неминуче веде до того, що мозкові структури, відповідальні за інтелектуальну роботу, «передають» в точній відповідності до об'єктивних законів реципрокності свою енергію на підтримку в робочому стані мозкових структур, відповідальних за психологічну безпеку людини. Нікому ще не вдалося довести зворотне, як нікому ще не вдалося «включити» інтелектуальні можливості людини і спонукати її працювати на належному рівні в ображаючій його гідність обстановці.

Редукція побудників

Характерною рисою керівника, що знаходиться в критичному віці, є інфантилізація спонукачів. Суть цього процесу у тому, що на перше місце як домінуючі висуюються неконтрольовані розумом

емоційні спонування «з дитинства». Маленька дитина спонукає емоціями, через які його потреби дають про себе знати дорослому. Дії зрілої і дорослої людини обумовлюються в різній мірі у різних людей їхніми життєвими орієнтирам і цілями. Як не дивно, керівник в критичному періоді починає все більш «наслідувати» дитину. Тезаурус його спонукачів наповнюється новим змістом. «Треба» перетворюється на «хочу», «необхідно» перетворюється в «мені подобається» і тому подібне, хоча як і раніше з його вуст звучать з великою частотою слова «треба», «необхідно», «повинен». Така людина суперечлива в своїх спонуваннях. Він - інфант.

Але критичний вік порушує, підсилює і закріплює в його психіці не тільки інфантильність. Він також підживлює настрої заходу життя. Ведучими стають спонукачі уникнення справ, що містять елементи ризику, особливо ризику порушити неформальні («людські») відносини з сильними світу цього, і спонукачі збереження досягнутого. Людина критичного віку розвертається обличчям в минуле, хоча риторика його може ще довго бути, як там не є, найпрогресивнішою. Слова - правильні, значення - ретроградне.

Все це супроводжується посиленням меркантильних мотивів у сполученні з принципом «всі засоби хороші для досягнення цілей».

Деформація іміджу працівника

Імідж працівника в критичному віці у різних людей еволюціонує, як правило, в двох напрямках.

1 Він стає ретельно відпрацьованою поведінковою оболонкою, що маскує наростаюче внутрішнє збіднення особи.

2 Він придбаває особливості іміджу асоціальної людини, для якої зневага зовнішніми і гігієнічними нормами та правилами взаємодії з людьми стає правилом. Має місце, і нерідко, парадоксальне поєднання двох деформацій: строга і навіть манерна («джентльменська») поведінка на службі і розгнущана, «купецька» поведінка в колі наближених товаришів по службі під час відпочинку.

Джерело деструктивних конфліктів

Перехід в критичний вік керівника може бути пов'язаний із посиленням або появою таких особливостей в його психіці, які дестабілізують стан у колективах. У організаціях відношення серед виконавців і між виконавцями і їх начальниками перетворюються на «іскристі контакти», загрозові виникненням деструктивних конфліктів. Причому, на відміну від ділових конфліктів, пов'язаних із реальними проблемами організації, конфлікти, про- воковані вільно або мимовільно «кризовим» керівником, дозволити неможливо через те, що умови конфронтації постійно відтворюються до тих пір, поки даний керівник, як носій конфліктогенних властивостей, залишається на своєму посту.

Перелік провокуючих конфлікти особливостей керівника зайняв би багато місця. Вкажемо на основні. Коли керівник, дійшовши критичного періоду, починає страждати комплексом вседозволеності, який виявляється в порушенні законів, розпоряджень і правил в процесі управлінської роботи і виправдовується «службовою необхідністю» - це прямий виклик працівникам організації.

Коли у фірмі керівник встановлює розділення прав і відповідальності за принципом «вгорі» - має рацію, «внизу» - відповідальність - це ні до чого, окрім конфронтації, не призводить.

Коли маніпулювання особами з егоїстичною метою (використовування слабкості і промахів людей для їх підпорядкування власній волі і для досягнення особистих цілей) стає правилом - чекай конфлікту.

Коли реальна управлінська діяльність змінюється канцелярською паперовою роботою, (це те, що називають бюрократизмом) - порядок в організації погіршується, заробіток працівників падає - виникає благодатний ґрунт для виникнення ворожнечі і зіткнень.

Коли керівник захоплює амбітністю як таким комплексом, який характеризується відчуттям збитковості і агресивними діями «проти всіх» для захисту нібито приниженої гідності, людям треба або йти з-під удару бездоказових звинувачень свого «господаря-повелителя», або починати з ним боротьбу, яка лише посилює нерозв'язність відносин і підсилює конфронтацію.

Зрозуміло, що не тільки вищевідзначене в керівнику, що переживає критичний вік, провокує конфлікти в організаціях. Практично всі прояви критичного віку керівника дестабілізують працівників організації, руйнують єдність колективу і ведуть до взаємостосунків між співробітниками далекими від ідеалів нормально працюючого підприємства.

Причини, які спричиняють перехід у критичний період

Кількість обставин, які впливають на людину і прискорюють її перехід в критичний вік, а також детермінуючих характер наслідків перебування в критичному періоді, величезна. Середовище, в якому людина живе і працює, соціальний лад і соціальна ситуація, задоволеність (незадоволеність) якістю життя, взаємостосунки в сім'ї, особливості навчальних систем (природна або ідеологічна освіта), нормативні рамки взаємодії людей в суспільстві, стан медичного обслуговування, положення пересічних громадян в структурі влади і багато чого іншого впливають на швидкість і якість переходу людини в критичний вік.

Але залишається відкритим одне питання: чому рівні за віком люди, що живуть в однакових умовах, виявляються різною мірою «включеними» в критичний період.

У найзагальнішому вигляді соматичні причини, що обумовлюють перехід людей в критичний вік, можна перелічити такі:

1. Зміни в процесах обміну організму (асиміляція і дисиміляція), які обумовлюють енергетичні можливості людей.
2. Деформації у функціонуванні нервової системи, від яких залежить, як мозок - центр нервової системи - упорається з управлінням всіма підсистемами організму.
3. Старіння опорно-рухового апарату людини, яке прямо впливає на міцність і гнучкість організму, що в свою чергу, по Л. Ван'є, обумовлює психологічну гнучкість (негнучкість) людини.
4. Деформації в системі кровообігу, які впливають на транспортування енергії і тому, на якість і швидкість розумових процесів.
5. Втрата або зменшення інтенсивності функціонування дітородних функцій.

6. Зміни в стані природної функціональної асиметрії мозку у напрямі стабілізації (черствіння, уповільнення) перемикавання логічної функції на образну і навпаки.

7. Розбалансування в гормональній системі організму, яке обумовлює швидкість і якість як соматичних, так і психічних процесів.

Методи нейтралізації кар'єрних бар'єрів в управлінській діяльності

Для нейтралізації кризової ситуації, пов'язаної з «серединою кар'єри», використовуються консультації і надання альтернатив у просуванні по службі.

Консультації. Багато фірм тримають в штаті психологів, з тим щоб допомогти працівникам упоратися з проблемами, пов'язаними з кар'єрою, здоров'ям, сім'єю. В процесі консультацій менеджери середнього віку забезпечуються професійною допомогою, якщо вони переживають депресію і стрес. Менеджери цього рангу звичайно добре освічені, їм часто достатньо виговоритися об'єктивному слухачу, особливо якщо той вміє слухати, оскільки це допомагає чітко усвідомити суть проблем, знайти спосіб упоратися з ними конструктивним чином.

Альтернативи. Ефективне вирішення проблем кризи вимагає існування прийнятних альтернатив в діяльності. Організації не повинні упускати можливість зайвий раз проконсультувати своїх працівників на предмет особистих або сімейних проблем. Якщо після консультацій у психолога виявляється, що розвиток кризи обумовлений перш за все чинниками, пов'язаними з кар'єрою, то організація може стати важливим джерелом альтернатив. У багатьох випадках необхідно просто зробити службові пересування, навіть якщо існує сумнів в їх доцільності. Можливі три типи таких пересувань, здатних вивести персонал з кризової ситуації: горизонтальне переміщення, пониження і переміщення на колишні посади.

Горизонтальне переміщення полягає у пересуванні на тому ж рівні з одного сектора організації в інший. Такого роду переміщення вимагає від менеджера в стислі терміни вивчити технічні вимоги, що пред'являються на новому місці, на що піде певний час і

вень продуктивності може знизитися, проте надалі менеджер одержує перспективу в обох областях діяльності.

Пониження (переміщення на нижчий рівень) асоціюється в нашому суспільстві з невдачею. Ефективно працююча людина просто не в змозі зрозуміти, як пониження може бути гідною альтернативою. Проте за наявності хоча б однієї з перерахованих нижче умов таке переміщення не тільки добра, але просто необхідна, внутрішньо прийнятна альтернатива:

а) працівник цінує якість життя, визначену специфічним географічним місцем розташування якогось виробництва, і може бути згоден на нижчу посаду, з тим, щоб переїхати на нове місце;

б) працівник розглядає таке переміщення як спосіб встановити і закріпити основу для майбутнього просування;

в) працівник стоїть перед вибором: звільнення або переходу на нижчестоящу посаду;

г) працівник бажає знайти можливість для самовираження в областях, пов'язаних із неробочою діяльністю: релігійною, цивільною, політичною, і з цих міркувань може із задоволенням сприймати нижчий рівень відповідальності.

Переміщення на колишнє місце - відносно новий спосіб, пов'язаний із зменшенням ризику, який є при горизонтальному переміщенні або пониженні. Він полягає у тому, що переміщуваний працівник може повернутися на колишнє місце, якщо виникли проблеми на новому. Фірма інформує кожного про те, що існує певний ризик (пов'язаний з новим місцем роботи), але можна повернутися і це зовсім не розглядатиметься як «провал». Це практика «підстраховування» висококваліфікованих фахівців.

Всі вищеназвані програми, здійснювані організаціями з метою допомоги працівникам упоратися з кризою «середини», не виключають відповідальності самих менеджерів за себе. Вони повинні наперед робити кроки, що дозволяють мінімізувати ризик.

Рациональний розвиток кар'єри добре йде на користь як індивідуальній мотивації і ефективності, так і стану суспільства в цілому. Якщо в організаціях функціонують ефективні системи розвитку кар'єри, то вони не тільки забезпечують досягнення корпоративних цілей, але і одночасно підтримують психологічну

стійкість співробітників, сприяють формуванню здорової соціальної атмосфери в суспільстві.

Тривале перебування людини на одній і тій же посаді є одним із чинників, що знижують трудову мотивацію. Це обумовлено тим, що працівник обмежує свій кругозір рамками однієї ділянки, він звикає до недоліків, перестає збагачувати управління новими методами і формами, і його робота перетворюється на шаблон і штамп. І навпаки, той, хто змінив багато місць роботи має нагоду порівнювати ситуації, швидше адаптується до нових умов роботи.

За 3-4 роки досвід накопичується, а ось ентузіазм і бажання оволодіти справою різко падають вниз через 2-4 роки. Переміщення ж на посаді по горизонталі або вертикалі не дозволяє професіоналізму знижуватися, і вони знов починають рух вгору. Професійна мобільність розглядається в розвинених країнах як явище позитивне. Інженер, який протягом 20 років працював в чотирьох компаніях, цінується вище, ніж той, який всі ці роки працював в одній.

В зв'язку з цим, кажучи про розвиток і планування трудової кар'єри, необхідно постійно пам'ятати про заходи, направлені на підтримку мотивації працівника. До них відносяться:

1. Систематична перевірка терміну роботи персоналу на одній посаді і кероване горизонтальне переміщення по службі з інтервалом приблизно в 5-7 років (бажано зробити престижним переміщення вниз в організаційній ієрархії на якихось етапах службової кар'єри).
2. Збагачення змісту роботи і розширення її рамок (роблять вплив до 5-річного терміну).
3. Активне структурне планування організації і застосування гнучких організаційних форм.
4. Систематичний розвиток організаційної діяльності, цінність навчання і творчого підходу.
5. Реалізація нових форм організаційної взаємодії (наприклад, бесіда начальника і підлеглого, неформальне спілкування адміністрації з персоналом на робочих місцях - розвиток виробничої демократії і т. д.),

Хоча перераховані вище заходи багато в чому носять загальноорганізаційний характер, є елементом відповідної організа-

цінної культури, вони, разом з тим, складають предмет турботи кожного керівника.

КОРОТКИЙ ЗМІСТ РОЗДІЛУ

1. Управлінська діяльність в умовах критичного віку (приблизно 35-65 років) може стати як головним джерелом стабільності, так і причиною фрустрації. Для деяких керівників середина кар'єри нерозривно пов'язана із зниженням працездатності, можливістю ухвалення необ'єктивних рішень, порушенням психічної і фізичної рівноваги.
2. Подібні особові деформації управлінців можуть негативно позначатися на роботі всієї організації, що призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства в цілому.
3. Особливості керівника в критичному віці можна згрупувати таким чином: деформації схвалюваних ним управлінських рішень; зміни у відносинах з підлеглими; деформації менталітету; порушення в емоційній сфері; редукція спонукачів; деформації іміджу керівника; поява в психіці керівника якостей, що провокують виникнення непродуктивних конфліктів в колективах.
4. Для нейтралізації кризової ситуації, пов'язаної з «середньою кар'єрою», використовуються консультації і надання альтернатив у просуванні по службі. Можливі три типи пересувань в організації, здатних вивести персонал із кризової ситуації: горизонтальне переміщення, пониження і переміщення на колишні посади.
5. Кажучи про розвиток і планування трудової кар'єри, необхідно постійно пам'ятати про заходи, направлені на підтримку мотивації працівника. До них відносяться: систематична перевірка терміну роботи персоналу на одній посаді і кероване горизонтальне переміщення по службі з інтервалом приблизно в 5-7 років; збагачення змісту роботи і розширення її рамок; активне структурне планування організації і застосування гнучких організаційних форм; систематичний розвиток організаційної діяльності, цінність навчання і творчого підходу; реалізація нових форм організаційної взаємодії.

