
ПЕРВЫЕ ШАГИ

Поток и жизнестойкость в организации

КЛИМОВ Алексей Александрович

аспирант, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия, klimov@hse.ru

В статье рассматриваются исследования по тематике эффекта потока и жизнестойкости применительно к организационной психологии. Жизнестойкость на организационном уровне требует доверия, а поток – контроля. Рассматривается та роль, которую жизнестойкость может сыграть в ситуации совладания с трудностями, а поток – при необходимости оптимизировать деятельность сотрудников. Подчеркивается важность изучения этих феноменов в рамках организационной психологии.

Ключевые слова: групповая жизнестойкость; эффект потока; позитивная психология.

Введение

Современные организации ищут все новые и новые способы быть успешными, внедряя инновации через системы TQM, BPR; привлекая различные консалтинговые группы для оптимизации бизнес-процессов, взаимодействия в группах и командах. В организационной психологии активно изучаются индивидуальные установки, способствующие или препятствующие эффективности бизнеса. В меньшей степени распространены исследования, где конструкты, выходящие за пределы индивидуального уровня, приобретают реальный онтологический статус на групповом или организационном уровне. По аналогии с человеком (личностные особенности и аттитюды которого зачастую помогают ему решать трудные задачи, совладать и быть готовым к изменениям, получать удовольствие от работы, выполнять сложные задачи, избегая рутины) можно заключить, что и организационные группы и команды, организация в целом нуждаются в реализации схожих задач.

Для объяснения явлений из области организационной психологии и организационного поведения – например, рабочего стресса, выгорания, включенности и вовлеченности в работу, рабочей мотивации, – на наш взгляд, могут быть полезны конструкты позитивной психологии. Этот подход добился значительных успехов в понимании того, как сделать счастливее и лучше жизнь отдельного индивида. Развитие этих представлений в рамках организационной и социальной психологии может затрагивать вопросы оптимизации межличностного взаимодействия, отношений в группе. Уместным становится вопрос о том влиянии, в том числе опосредованном, которое оказывает жизнестойкость и поток на эффективность деятельности и экономические результаты работы компаний.

Жизнестойкость организации

Проблематика жизнестойкости, которая первоначально разрабатывалась С. Кобэйса [Kobasa, 1979], развивалась С. Мадди на стыке организационной психологии [Maddi et al.,

1999] и психологии личности. Жизнестойкость (hardiness) — это особый паттерн установок и навыков, позволяющих превратить стрессогенные жизненные события в возможности. Он состоит из трех компонентов: вовлеченность (commitment), контроль (control), принятие риска (challenge). Контроль позволяет чувствовать, что мы можем влиять на свою жизнь, а если что-то пойдет не так, мы сможем справиться, управляя своими ресурсами и принимая необходимые решения. Вызов дает ощущение того, что трудности – это «соревнование», и если справиться с ними, это будет полезно для дальнейшего развития. А вовлеченность как ключевой компонент обеспечивает необходимый уровень «любопытства», стремления принимать участие в том, что происходит вокруг.

Эти взаимосвязанные установки (первоначальная концепция «3С»), обеспечивающие необходимый уровень активации, в более поздних работах дополнены поведенческим компонентом (Hardy Coping) и социальной поддержкой (Hardy Social Support) [Maddi, 2006]. Последний компонент вызывает наибольший интерес, так как во многом определяет функционирование жизнестойкости на социальном уровне. В этом контексте стоит отметить, что жизнестойкость не только выполняет функции профилактики стресса, но и может играть другую роль – помогает успешно справляться как с собственными тревогой и стрессом, так и с тревогой и стрессами у других людей [Леонтьев, Рассказова, 2006].

Феномен жизнестойкости организации в настоящее время остается слабоизученным. Первые появившиеся инструменты его измерения (Hardiness scale, Kobasa Personality Hardiness Scales, затем HardiSurvey), их прогностическая валидность в организациях нередко критикуются, при этом существуют другие тесты, которые показали свою валидность в лонгитюдном контексте при исследовании организаций [Greene, Nowack, 1995]. К сожалению, изучение жизнестойкости в организациях чаще всего сводится к измерению индивидуальных показателей и не учитывает групповых аспектов, в то время как в других областях психологии уже вводится понятие «групповой жизнестойкости», исследуются закономерности функционирования жизнестойкости на групповом уровне.

Использование социальной поддержки, успешное выживание в социальной среде – примеры социальных конструктов, использованных в оригинальной теории жизнестойкости. Наиболее активно разрабатываются групповые аспекты жизнестойкости в рамках семейной [Bower et al., 1995; Amerikaner et al., 1994; Cai Lian, Ee Lin, 2010; Eapen, 2010; Rice, 2000; Robitschek, Kashubeck, 1999] и военной психологии [Bartone, Barry, 2009], появляются исследования в спортивной психологии – например, командная жизнестойкость [Karimi, Besharat, 2010]. Учитывая специфику групп в этих отраслях психологического знания, можно выделить наиболее существенные закономерности общепсихологического характера, которые будут справедливы для разнообразных групп (не только для тех, которые изучаются в рамках частных дисциплин), а также сделать предположения о сущности групповой жизнестойкости как феномена малой группы.

Активное исследование жизнестойкости ведется в рамках семейной психологии. Рассматриваются проблемы, возникающие в семейной системе при появлении ребенка с синдромом Дауна [Bower, Chant, 1995], в связи с алкоголизацией члена семьи [Robitschek, Kashubeck, 1999]. Исследования качества жизни связывают характер межличностного взаимодействия в семье с психологическим здоровьем [Amerikaner et al., 1994]. Все перечисленные исследования измеряют и используют семейную жизнестойкость для объяснения изучаемых феноменов.

Семейная жизнестойкость (как и семейные отношения) является предиктором успешности учебной деятельности студентов [Cai Lian, Ee Lin, 2010]. Персональный уровень жизнестойкости, сформированный в семейной системе, остается актуальным и в другой социальной среде. Причем, помимо традиционных для жизнестойкости компонентов вовлеченности, контроля и принятия риска, М. МакКабин и А. Томпсон говорят еще об одном специфическом

компоненте семейной жизнестойкости – о доверии (confidence). Доверие – это способность семьи переносить жизненный опыт с чувством интереса и смысла [McCubbin et al., 1986].

Концепция семейной жизнестойкости была разработана как часть «Проекта исследования стресса, копингов и семейного здоровья» в университете Висконсин-Мэдисон. Авторы отмечают важную роль жизнестойкости как ресурса для обеспечения защиты и выживаемости семейной системы, подчеркивая ее проактивный характер [McCubbin, 1986]. Разрабатывая методику Family Hardiness Scale, авторы добавили в нее компонент «доверие». Основываясь на данных, полученных от 304 семей, авторы приписывают доверию важную роль в понимании семейной жизнестойкости.

Обобщая результаты, можно сказать, что жизнестойкость важна для сохранения эффективного и проактивного характера индивидуальной деятельности [Cai Lian, Ee Lin, 2010] и группового взаимодействия. Переходя от изучения индивидуальной жизнестойкости на уровень жизнестойкости организации, мы можем принять во внимание «доверие» как один из важных ресурсов, который позволит организационной группе справиться с возникающими трудностями, но, как и в общей теории жизнестойкости, этот компонент не является обязательным.

Военная психология обращается к вопросу жизнестойкости, рассматривая аспект выживаемости, снижения негативного воздействия стрессоров. П. Бартон с коллективом авторов опубликовали статью, в которой описывается исследование жизнестойкости у американских солдат, воевавших в составе мирного корпуса в 1995 г. в Саудовской Аравии [Bartone, Barry, 2009]. В статье рассматривается проблема влияния лидера на жизнестойкость членов группы: какое влияние оказывает жизнестойкий лидер на группу, какими именно видами воздействий вызываются эти изменения, и, собственно, что это за изменения? Члены группы, лидеры, целые подразделения и организационная культура могут оказывать влияние на то, как интерпретируется опыт, но лидеры в этом смысле особенно влиятельны. В контексте малой группы лидер находится в уникальном положении, он может влиять на то, как группа воспринимает стрессовый опыт. Жизнестойкие лидеры в стрессовых ситуациях способны поощрять группу, интерпретировать стрессовые события как интересные и позволяющие учиться новому. Сам этот процесс, а также положительный результат (общее понимание стрессового события как чего-то стоящего и полезного) приводят к развитию общих ценностей, взаимного уважения.

Жизнестойкость лидера-руководителя стоит рассматривать как важную переменную, обуславливающую общую степень сплоченности группы и, в конечном счете, влияющую на эффективность деятельности. Активность, вовлеченность (по отношению как к происходящим событиям, так и к деятельности) дает группе необходимый для нее совместный опыт преодоления трудностей. С позиций теории ценностного обмена такие умения, способности, а скорее, даже ценности и установки, которые включает жизнестойкость, с готовностью принимаются группой. Как указывалось выше, вполне возможна и результативна особая экспертная власть жизнестойкого лидера в ситуациях, связанных с преодолением, с риском.

Исследования групповой жизнестойкости находятся на начальном этапе. Еще предстоит исследовать роль социальной поддержки, доверия как возможного компонента жизнестойкости, влияние лидера на формирование жизнестойкости группы. Эти идеи могут быть развиты и в организационном контексте. Само понятие групповой жизнестойкости требует своего определения. Открытым остается вопрос, стоит ли ограничиваться измерением индивидуального уровня жизнестойкости.

Эффект группового потока

Поток – это состояние поглощения своей работой, которое характеризуется интенсивной концентрацией, полной вовлеченностью, ощущением совершенства и чувством, что «время летит» [Чиксентмихайи, 1998]. Человек может испытать опыт потока в различных сферах – например, в творчестве, в работе, во взаимоотношениях. Чтобы испытать поток, должно быть правильное соотношение сложности задачи и требуемой для ее решения компетентности. Если человек очень опытен в определенном деле, ему требуется сложный вызов, если же он менее квалифицированный, то, соответственно, нуждается в менее сложном вызове. Если же кто-нибудь еще включен в соревнование, это приводит к состоянию возбуждения, а если нет, то зачастую результатом является скука. В первой книге о потоке, недавно изданной на русском языке, М. Чиксентмихайи пишет, что люди, стремящиеся к потоку в семейных взаимоотношениях, «будут непроизвольно направлять свое внимание на отношения в группе, оттесняя на задний план свои индивидуальные интересы и цели ради получения удовольствия от принадлежности к более сложной системе, связывающей разных людей общей целью» [Чиксентмихайи, 2011]. Далее он подчеркивает роль социального взаимодействия, ведь «люди, которые ведут аутотелическую жизнь, помогают другим людям, общающимся с ними, уменьшить энтропию в своем сознании; те люди, которые направляют свою физическую энергию на соперничество в достижении ресурсов и возвеличивание самих себя, увеличивают общую сумму энтропии» [Чиксентмихайи М., 1998].

Особый интерес как предмет изучения представляет, на наш взгляд, эффект потока в группе (group flow) [Sawyer, 2007]. В книге «Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership» С. Хукер и М. Чиксентмихайи пишут: «хотя поток – индивидуальный феномен, он часто вызван и поддерживается межличностным взаимодействием» [Hooker, Csikszentmihalyi, 2003]. Возникает закономерный вопрос: можно ли говорить о потоке в группе как об особом состоянии коллектива? И влияет ли это состояние на процессы, происходящие в группе, на ее эффективность? С этой точки зрения важной кажется проблема тех последствий, которые приносит групповой поток в организацию в целом.

К. Соьер описывает «групповой поток», изучив деятельность различных творческих групп, таких как джазовый ансамбль, театральная группа и др. Рассматривая понятие потока в контексте творчества, автор дает рекомендации, как способствовать возникновению группового потока, используя творческий потенциал группы (обеспечить достаточно времени для возникновения идей; учитывать риски, связанные с творчеством и работой на грани хаоса; обеспечивать свободные коммуникации) [Sawyer, 2007]. По мнению автора, рабочая группа в организации как один из видов творчески ориентированных групп тоже нуждается в изменении условий функционирования для достижения наилучших результатов.

Рассматривая организационный аспект, К. Соьер затрагивает множество проблем, с которыми сталкиваются рабочие группы в современных компаниях, и состояние потока в организационных группах. Проблема в том, что большинство организаций устроены так, чтобы минимизировать риски, и, что еще хуже, в большинстве таких организаций наказывают за неудачи. Во многих крупных корпорациях поощряются закрытые коммуникации, сужаются их каналы. В итоге излишняя регламентация ведет к сопротивлению инновациям. «Нет творчества без сбоев, и нет никакой группы в потоке без риска неудачи. Группа в потоке как раз и производит наиболее значимые инновации, эти два (инновации и неудачи) результата идут рука об руку» [Sawyer, 2007]. Определяя важность потоковых состояний для сохранения креативного потенциала организации, К. Соьер пишет: «В глобальной войне за таланты организации, которым необходимо вводить новшества, не могут себе позволить, чтобы хорошие импровизаторы уходили, им необходимо создать условия для группового потока и позволять групповым гениям процветать».

По сравнению с 4 условиями возникновения индивидуального потока, выделенными М. Чиксентмихайи, на групповом уровне К. Сойер выделяет 10 условий, которые необходимы для его возникновения.

1. *Общая цель.* Наличие «миссии» в компании, общего видения. На более детальном уровне цель представляет собой комплекс задач, которые условно можно разделить на две группы: «творческое решение проблем», «творческий поиск проблем». В зависимости от типа группы, стадии ее развития и от контекста тот или другой тип задач будет в большей мере способствовать возникновению группового потока.

2. *Внимательное выслушивание.* Внимательно относиться ко всей поступающей информации, не отсеивая ее в соответствии со своими убеждениями и ожиданиями, – вот основная цель коммуникатора. Следует создавать такие взаимоотношения, в которых люди не заранее планируют, что им сказать, а отвечают на то, что они услышали от собеседника. Еще хуже, когда один участник группы уже придумал, как достичь цели, и прекращает любую коммуникацию.

3. *Двигаться только вперед.* Развивайте идеи вашего собеседника, начиная с внимательного выслушивания, работайте в одном направлении, не нужно продолжать коммуникацию критикой или отрицанием, подменой идей собеседника вашими. Лучше предложите способ улучшить или развить то, что поняли и услышали, выслушав вашего собеседника: «Я понял, что ты имел в виду; я думаю, можно развить эту идею таким образом...». Стройте свое высказывание с учетом полученной информации, развивайте идеи собеседника – выбирайте движение вперед, иначе вы каждый раз будете откатываться на предыдущий этап.

4. *Полная концентрация.* Групповой поток требует значительной концентрации внимания, причем не только на деятельности, но и на своих коллегах. Для сотрудников необходимо создать условия, при которых все внимание будет сосредоточено на работе и взаимодействии в группе. В этом может помочь развитая групповая идентичность, при которой работа в группе будет более важной по сравнению с другими делами.

5. *Контроль.* Человек испытывает поток в тех ситуациях, когда может полностью контролировать то, что он делает. Несколько сложнее реализовать этот принцип в случае группы, поскольку автономность, компетентность и независимость индивидов могут вступать в противоречие между собой. Наиболее продуктивные команды находят способ разрешить его.

6. *Размытие границ «Я».* Поток в группе – особый момент, когда все действуют с полным вниманием и вовлеченностью, иногда нужно «сдать» свою позицию, довериться группе. Настойчивость, стремление отстаивать свое мнение, как и излишнее выделение своего «Я», будут мешать потоку.

7. *Равноправное участие.* Участие и общий вклад, минимизация эффекта «группового лодыря», взаимодополняющие компетенции участников – все это способствует возникновению группового потока. Он тесно связан с вызовом и интересом, обучением, требует высокого развития профессионализма, чтобы не возникало ситуаций доминирования одних над другими, скуки или фрустрации, незаинтересованности и отсутствия возможности учиться.

8. *Близость.* Работа в команде предоставляет возможность лучше понять друг друга, выработать общий язык, отладить бизнес-процессы. Это знание, дополненное сплоченностью, позволяет принимать более эффективные решения. Зачастую имплицитные представления определяют наше поведение, а восприятие, принятие общей цели не только на эксплицитном, но и на имплицитном уровне критически важны для возникновения потока.

9. *Общение.* Коммуникации необходимы для возникновения потока, и это относится не только к совещаниям. Свободное общение в коридорах, социальных сетях может быть полезно, приводя к постоянной коммуникации.

10. *Возможность провала.* Успех и инновации всегда связаны с риском. Для возникновения потока наиболее эффективно не бояться возможности провала, а использовать наличие такой возможности как мотивацию для достижения результатов.

Более общую теоретическую позицию формулирует П. Баумгартнер. Он считает, что поток – это одна из возможностей обеспечить «сконцентрированную мотивацию» для группы. П. Баумгартнер считает, что деятельность в потоке зачастую не требует ощутимого вознаграждения. Поэтому сотрудники должны быть внутренне мотивированы, или, другими словами, быть подкреплены потоком. Это могло бы объяснить, почему творчество часто связывается с внутренней мотивацией, так как она подкрепляется производством счастья и удовлетворения [Baumgartner, 2005].

Указанные факторы – эффект потока в группе, вызванное им сплочение и основанное на этом чувство «мы» – воздействуют в качестве подкрепления, в свою очередь, способствуя долгосрочным целям и выживанию. Эффект потока во многом сходен с эффектом социальной фасилитации, при котором эффективность хорошо освоенной деятельности в группе возрастает и социально подкрепляется. Поэтому, как только условия для потока созданы, группы могут приступить к работе более творчески, тем более что таким образом мотивация в команде будет усиливаться по мере входа в поток. Поток является наиболее дешевым и экологичным способом поддерживать мотивацию команд на достаточно высоком уровне.

Возможность справляться с изменениями и управлять меняющимися условиями обеспечивает чувство контроля. Контроль, тесно связанный с мотивацией, по мнению автора, может быть полезен для вхождения в поток как в ситуации организационных изменений, так и в целом в ходе каждодневного функционирования группы. По всей видимости, достижение личных и организационных целей оказывает влияние на достижение чувства потока. Исследование, проведенное на школьниках в Испании, показало, что при достижении потока в спорте одинаково большое значение имеют как личные, так и социальные цели. Состояние группы, как и личное состояние, является предиктором потока [González-Cutre et al., 2009].

Достижение группового потока требует создания специальных условий, и не все организации пойдут на риск, связанный с этим. Тем не менее групповой поток привлекателен по разным причинам, это состояние повышает и мотивацию, и производительность. Выбор подходящих целей, баланс контроля проблематично осуществить в иерархических бюрократизированных организационных структурах (и, похоже, гораздо легче – в сетевых). Возможные выгоды, как и определение условий, способствующих возникновению группового потока, требует дальнейшего исследования.

Заключение

Групповая жизнестойкость и эффект потока в группе могут выступить необходимыми ресурсами для решения тех проблем, которые встают перед организацией. Можно предположить, что поток и жизнестойкость могут дополнять друг друга в современном бизнесе: состояние потока – как погружение и растворение в деятельности, а жизнестойкость – как обеспечение выживаемости и, как следствие, сохранение и поддержание групповых/организационных изменений.

Исследования групповой жизнестойкости дополняют базовую теорию жизнестойкости (как качества личности) конструктом «доверие» как специфически групповым компонентом. Действительно, когда мы действуем в одиночку, не создается ситуаций взаимозависимости, необходимости координировать действия, разделять с кем-то ответственность. Недостаток доверия не только ведет к критическому ухудшению организационного климата и затруднению коммуникации, но и снижает способность адекватно реагировать на вызовы среды. Похоже, в организационном контексте индивидуальная жизнестойкость работников

не является достаточной, их взаимодействие должно быть доверительным. Базой для этого может выступать как нормативное регулирование, уменьшающее неопределенность, так и повышение сплоченности коллектива, основанное на совместном опыте преодоления трудностей.

Поток обеспечивает в инновационной среде оптимизацию мотивации и творческих усилий. Поток как особое состояние вовлеченности, растворения в деятельности ведет к достижениям. Поэтому, когда такое состояние работник испытывает на рабочем месте, это выгодно организации, так как ведет к более эффективному использованию рабочего времени. Чувство контроля над происходящим, сопутствующее потоковому состоянию, важность которого акцентирует П. Баумгартнер, играет важную роль в теориях организационного поведения. Работники, испытывающие контроль над тем, что они делают, в целом благополучнее других. Благополучие сотрудников является привлекательным для тех организаций, которые заботятся о человеческом капитале. Состояние потока в этом смысле несет двойную выгоду: с одной стороны, обеспечивает эффективную деятельность, а с другой – делает работников счастливее, что дополнительно повышает их мотивацию.

При достаточно широком распространении концепта потока собственно групповой поток остается слабо изученным, его понятие все еще формируется. Мы предполагаем отличия по нескольким аспектам. В теории индивидуального потока все внимание человек уделяет творчеству, деятельности, в группе же значительная часть усилий тратится на обеспечение взаимодействия, развития целостности. Если в случае индивидуальной поглощенности деятельностью все наши ресурсы направлены на нее, то в группе вопросы контроля, мотивации и межличностных отношений заставляют по-новому использовать термин, расширяя его контекст до группового уровня. Групповой поток в организации, особенно в случае командного взаимодействия, не позволяет говорить только о вовлеченности в работу, особое место начинают занимать процессы групповой динамики.

Литература

- Леонтьев Д.А., Рассказова Е.И. Тест жизнестойкости. М.: Смысл, 2006.
- Чиксентмихайи М. В поисках потока: Психология увлеченности повседневной жизнью. М., 1998.
- Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, 2011.
- Amerikaner M., Monks G., Wolfe P., Thomas S. Family Interaction and Individual Psychological Health // Journal of Counseling & Development. 1994. Vol. 72. P. 614–620. doi: 10.1002/j.1556-6676.1994.tb01691.x
- Bartone P.T., Barry C.L., Armstrong R.E. To Build Resilience: Leader Influence on Mental Hardiness // Defense Horizons. 2009. №10 (69). P. 1–8.
- Baumgartner J.P. Ideas – Just the tip of the iceberg of positive effects from a creative working culture. 2005. URL: http://www.jpbc.com/creative/Iceberg_baermann.pdf.
- Bower A., Chant D., Chatwin S. Hardiness in families with and without a child with Down syndrome // Down Syndrome Research and Practice. 1998. Vol. 5(2). P. 71–77.
- Cai Lian T., Ee Lin T. Effects of family functioning and family hardiness on self-efficacy among college students // Sunway Academic Journal. 2010. Vol. 4. P. 99–107.
- Eapen A.M. Dimensions of family coping and family hardiness: a family strengths perspective // Empowerment of Neo Literates. Sarup & Sons. 2010.

- Hooker C., Csekszentmihalyi M. Flow, Creativity, and Shared Leadership // Pearce C.L., Conger J.A. (eds). Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, Sage Publications, 2003. P. 217–234.
- González-Cutre D., Sicilia A., Moreno J.A., Fernández-Balboa J.M. Dispositional Flow in Physical Education: Relationships with Motivational Climate, Social Goals, and Perceived Competence // Journal of Teaching in Physical Education. 2009. Vol. 28. P. 422–440.
- Greene R.L., Nowack K.M. Hassles, hardiness and absenteeism: Results of a 3-year longitudinal study // Work & Stress. 1995. Vol. 9. P. 448–462. doi: 10.1080/02678379508256892
- Karimi M., Besharat M.A. Comparison of hardiness, sociotropy and autonomy in team and individual sports and investigating the impact of these personality characteristics on sport achievement // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2010. Vol. 5. P. 855-858. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.07.198
- Kobasa S.C. Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness // Journal of Personality and Social Psychology. 1979. Vol. 37. P. 1–11. doi: 10.1037/0022-3514.37.1.1
- Maddi S.R., Khoshaba D.M., Pammerter A. The hardy organization: Success by turning change to advantage // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 1999. Vol. 51. P. 117-124. doi:10.1037/1061-4087.51.2.117
- Maddi S.R. Hardiness: The courage to grow from stresses // The Journal of Positive Psychology. 2006. Vol. 1. P. 160–168. doi: 10.1080/17439760600619609
- McCubbin M.A., McCubbin H.I., Thompson A.I. FHI: Family Hardiness Index // H.I. McCubbin, A.I. Thompson (Eds.). Family assessment inventories for research and practice (2nd ed.). Madison: University of Wisconsin, 1986. P. 124–130.
- Rice V.H. Handbook of stress, coping, and health: implications for nursing research, theory, and practice. Thousand Oaks, Sage Publications, 2000.
- Robitschek C., Kashubeck S. A structural model of parental alcoholism, family functioning, and psychological health: The mediating effects of hardiness and personal growth orientation // Journal of Counseling Psychology. 1999. Vol. 46. P. 159–172.
- Sawyer R.K. Group genius: the creative power of collaboration. NY, Basic Books, 2007.

Flow-effect and hardiness in organization

Alexey KLIMOV

graduate student, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, aklimov@hse.ru

Abstract

The article considers the issues of the flow-effect and the hardiness in the field of organizational psychology. On the organizational level hardiness needs confidence, and flow-effect needs control. The article is focused on the role of hardiness plays in of coping with troubles, and on how the flow-effect increases the activity of workers. The importance of the concepts in the field of organizational psychology is proposed.

Keywords: group hardiness; flow-effect; positive psychology.