



В поисках нематериальных источников извлечения прибыли в организации

КОКУРИНА Ирина Георгиевна

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Рецензия на книгу: **Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т. Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие. М.: Когито-Центр, 2015. 137 с. Аннотация издателя к книге.** В книге дается определение такой характеристике личности профессионала, как «увлеченность работой». Увлеченный человек не скучает на работе, не страдает от трудоголизма и достигает более высоких производственных показателей с меньшими энергозатратами. Рекомендации, тесты и многочисленные примеры адресованы служащим, которые желают повысить уровень своей увлеченности работой, и HR-профессионалам, ищущим дополнительные пути для повышения интереса сотрудников к выполняемой ими работе.

В начале 2015 г. вышла в свет научно-популярная книга, посвященная анализу важнейшего психологического ресурса человека труда — его увлеченности работой. Эта книга появилась в период, когда фокус внимания бизнеса все больше начинает поворачиваться в сторону использования нематериальных источников извлечения прибыли. Таким ресурсом в первую очередь оказывается сам человек, рядовой сотрудник организации. Авторы книги, представители относительно нового направления в мировой психологии — позитивной психологии — поделились с широкой читательской аудиторией своим пониманием того, как такой фактор, как «увлеченность своей работой», может повлиять на результаты трудового поведения сотрудника и прибыль организации. Авторы поставили перед собой довольно амбициозную задачу создания модели, на основе которой можно было бы контролировать изменения, управлять и осуществлять настройку психологического параметра под названием «увлеченность работой», отличая при этом данный параметр от невротических форм любви к работе: трудоголизма и выгорания.

Три источника и три составные части

Книгу можно разделить условно на три относительно самостоятельные части. В первой части дается описание того, в чем состоит психологическая специфика увлеченности работой, излагается теоретическая модель, предложены опросники для диагностики позитивных и

негативных психологических состояний на работе, приводятся результаты других исследователей в этой области. В целом первая часть представляет собой текст, предназначенный преимущественно специалистам и исследователям в области социальной и организационной психологии, а также управленцам, интересующимся психологической наукой и являющимся потенциальными заказчиками работ в этой области. Вторая часть книги представляет собой описание техники ФСЧ (факт, ситуация, чувство), а также набор рекомендаций и советов сотрудникам о том, как вести себя, чтобы «научиться требовать то, что ты хочешь» (стр. 60). Поскольку рядовые сотрудники хотят не только увлеченно работать, но гораздо чаще хотят получать от организации совершенно другое, то этот раздел несколько выпадает из логики работы, заявленной в первой части книги. В целом вторая часть книги оправдывает ее отнесение к популярному жанру научной литературы, она выполнена в стиле известных высказывания и советов Дейла Карнеги и доступна для понимания самой широкой аудитории: от школьников до пенсионеров. Третья часть представляет собой краткое описание выполненных проектов и полученных в них результатов, реализация которых осуществлялась с использованием теоретических моделей авторов данной книги. Третья часть книги представляет несомненный интерес, прежде всего, для специалистов, работающих в сфере организационной психологии, в частности, в сфере диагностики организации. К сожалению, эта часть работы изложена весьма конспективно, без необходимых подробностей, которые позволили бы воспроизвести аналогичное исследование на другой выборке, чтобы убедиться в действенности предложенной авторами модели.

Более подробное знакомство с данной работой приводит к выводу о ее неоднородности и существенной неравноценности отдельных частей. Средняя часть книги, как уже было сказано, несколько выпадает из стилистики первой и третьей, завершающей части работы. Дело в том, что описанные в работе техники, типа: «научись говорить «нет», «научись выстраивать психологические границы», «научись правильно делать комплименты», «делай добрые дела: угости чашечкой кофе, придержи дверь, подай руку» и т.д. (см. стр. 60-67), сами по себе не бесполезны и могут быть использованы сотрудниками для формирования позитивного образа своего «Я» у других сотрудников и руководства организации, но все-таки они имеют косвенное отношение к заявленной теме, то есть к тому, как повысить сотрудникам свою увлеченность работой.

При формулировке некоторых рекомендаций используется правильный прием, когда они даются в связке друг с другом, где одна рекомендация вытекает из другой, что по идее должно усиливать действие основной рекомендации, но этот эффект достигается не всегда. Так, например, весьма полезная рекомендация «постарайся как можно яснее понять, чего ты хочешь добиться и как ты собираешься это сделать» сочетается с другой, но гораздо менее понятной рекомендацией «шаг за шагом двигаться по направлению к общей глобальной цели» (там же, стр. 67). О какой «глобальной цели» идет речь? Каждому понятно, что жизнь «шаг за шагом» идет в итоге к своему глобальному финалу. В тексте, правда, предлагается подсказка в виде «списка ценностей» для тех, кто не понял, что такое «глобальная цель», но эта подсказка не делает, с нашей точки зрения, данную рекомендацию более понятной, поскольку далеко не у всех читателей мышление направлено, как у данного исследователя, на поиск глобальной цели. Оно чаще опирается на логику ситуации и здравого смысла. Возникает ощущение, что исследователь пытается взвалить на плечи читателей свою собственную задачу поиска «глобальной цели», не заботясь особенно о проективных способах и надежности методических приемов. В этой же части книги встречаются рекомендации, сформулированные, по нашему мнению, несколько наивно. Например, на стр. 67 сотрудникам реко-

мендуют «обсуждать свои цели с коллегами по работе и руководством». Авторы уверяют сотрудников, что «если коллеги и руководство будут знать, чего ты хочешь добиться, то они смогут тебе в этом посодействовать» (там же). Хорошая в целом рекомендация может дать отрицательный для сотрудника эффект в ситуации, если он искренне признается, что хочет, например, занять место своего руководителя, или хочет поменять «правила игры», нормы и ценности в данной организации, потому что лично ему они не выгодны. В целом, вторая часть книги, представляющая собой набор рекомендаций и советов рядовым сотрудникам, наводит читателя на грустный вывод о том, что в современных условиях жизни в организации лучше всего руководствоваться принципом: «спасение утопающих — дело рук самих утопающих!».

Подробнее о части первой, научной

В этой книге наиболее информативной и вызывающей настоящий интерес для специалистов оказывается первая часть, которая отражает собственно научную составляющую данного научно-популярного текста. В ней авторы дают свое понимание, что такое «увлеченность работой», описывают модель РТР (рабочих требований и ресурсов), а также идеи о том, как повысить увлеченность сотрудника своей работой в организации. Своеобразие теоретического подхода авторов в изучении увлеченности работой состоит в использовании ими не традиционных вариантов бихевиоризма, а скорее психоанализа, в частности, идей В. Райха об особенностях энергетического функционирования человека в норме и патологии. Нужно заметить, что психоаналитический подход достаточно редко встречается в социальной и организационной психологии, и данное обстоятельство можно отнести к достоинствам этой работы.

Из истории индустриальной психологии известно, что изучением роли увлеченности работой в повышении эффективности труда занимался Ф. Херцберг еще в 1970-е годы. Его исследования, выполненные на основе двухфакторной модели трудовой мотивации, доказывали, что самым важным стимулом в работе является сама работа. Если человек увлечен ею, то он способен работать за весьма скромные деньги, он терпелив и менее требователен в отношении условий труда и качества руководства. Но Ф. Херцберг, как классический бихевиорист, предлагал изменить среду, наполнив ее новыми стимулами, предлагал программы обогащения труда, будучи убежденным в том, что, делая труд человека более разнообразным и менее монотонным, можно повысить увлеченность работой и, как следствие, ее продуктивность. Эти идеи авторами рецензируемой книги были конструктивно переработаны и идеологически преобразованы. Если Ф. Херцберг предлагал реконструировать среду, то В. Шауфели и П. Дийкстра рассматривают среду в неизменном виде. Среда для них остается основным источником стрессов и получает название «рабочие требования». По их мнению, «рабочие требования» преобразовывать не нужно (возможно потому, что это достаточно дорого, особенно в неблагоприятных экономических условиях), нужно менять самого индивида, прежде всего его мотивацию. Модель РТР (ресурсов и требований работы) включает в себя два независимых процесса: мотивационный процесс (увлеченность) и процесс истощения энергии (стресс). Понятие «ресурсы» в данной модели двойственно, поскольку подразумевает ресурсы самого индивида и ресурсы социальной организации. Концептуально важным моментом в модели РТР являются отношения между «ресурсами» и «требованиями работы». Эти отношения ярко отражены в высказывании Ф. Ницше: «То, что тебя не убивает, делает тебя сильнее». Политика организации должна быть направлена на выживание в ней сильнейших сотрудников. Согласно идеологической позиции авторов, недостаточными могут быть

только ресурсы, прежде всего ресурсы самой личности. «Сами по себе рабочие требования, — пишут авторы, — являются нейтральным фактором и приводят к негативным последствиям только в сочетании с недостаточным количеством необходимых ресурсов» (стр. 50). Ресурсы организации, состоящие в поддержке коллег, командном духе, участии в принятии решений и т.д., направлены на преобразование того же индивида. Он оказывается основным ресурсом бизнеса, поскольку «...если стоит цель повышения увлеченности работой, то для этого необходимо сконцентрироваться на повышении количества и качества ресурсов, а не на снижении стрессогенных требований ... гораздо полезнее фокусироваться на позитивных аспектах деятельности, чем пытаться предотвратить негативные последствия» (стр. 41). Эта идея перекликается с популярным медицинским, и не только медицинским, лозунгом современной социальной рекламы: «Если человека нельзя вылечить, то это не значит, что ему нельзя помочь!»

Как же обогатить ресурсы, используя позитивные аспекты деятельности? Особая роль отводится личностным ресурсам, которые можно обогатить, например, усилением позитивных эмоций. По мнению авторов, позитивное настроение способно стимулировать мыслительную деятельность и, как следствие, повысить эффективность выполнения задания (стр. 45). Идея не новая! Она была активно использована в концепции формирования человеческих отношений в промышленности практикующим психологом и врачом-психиатром Э. Мэйо, который считал, что создание позитивного настроения, улучшение климата отношений в рабочей группе способно повысить производительность труда. Но, как известно, исследователям так и не удалось установить и доказать причинно-следственную связь между повышением позитивного настроения и продуктивностью рабочей группы. Именно на волне критики этой идеи Ф. Херцбергом была создана двухфакторная модель мотивации трудовой деятельности. Он убедительно показал в своих исследованиях, что улучшение отношений в группе, создание благоприятного климата способны «притушить» состояние неудовлетворенности, снизить текучесть кадров и поломки оборудования и т.д., но к параметру удовлетворенности трудом, как получения удовольствия от работы, это не имеет никакого отношения. По Ф. Херцбергу, удовлетворенность и неудовлетворенность — это разные факторы, это не полюса одной и той же шкалы! Повышением позитивных эмоций мы не повышаем увлеченность работой, скорее помогаем снизить градус неудовлетворенности, что в лучшем случае может превратиться в итоге в апатию и равнодушие, а в худшем случае в трудоголизм и выгорание.

Впрочем, исследования связи эмоций и интеллекта, особенно в области пропаганды, работы с общественным сознанием свидетельствует о том, что эмоции и поведение тесно связаны, что преобладание эмоций над интеллектом, опора на эмоциональную сферу, например, на трудовой энтузиазм, могут быть использованы руководством, но лишь как временная мера. Из истории СССР известно, что подобная мера выполняла свою конструктивную работу в период восстановления разрухи после гражданской войны и после Второй мировой войны при восстановлении социалистической экономики, когда партийные органы предлагали советским людям «шаг за шагом» строить коммунизм и бороться «за мир во всем мире». Подобные глобальные цели действительно идут в одной связке с сильными позитивными эмоциями, особенно с эмоциями трудового энтузиазма. Однако так происходит не всегда. Имеются существенные ограничения в этой связке между глобальными целями и яркими позитивными эмоциями, за которыми следует бескорыстное или низко оплачиваемое трудовое поведение.

Возможно, что авторы книги знакомы и смогли по достоинству оценить опыт СССР по части формулировки глобальной цели — построение коммунистического общества. Но

что касается формулировки глобальных целей у самих авторов, то в их текстах чаще всего звучит глобальная цель бизнеса, идея извлечения пользы и получения выгоды, что вполне соответствует идеологии глобальной рыночной экономики, на поддержание которой должна работать данная модель. Однако здесь мы сталкиваемся с реальным мотивационным конфликтом. Дело в том, что идеология получения личной выгоды, прагматика в роли «глобальной цели» запускает в действие внутри и между индивидами, между целыми социальными группами процессы конкуренции и противоборства. Это, в свою очередь, резко снижает позитивные эмоции и настроения и запускает комплекс отрицательных эмоций и настроений, приводит в состояние хронической неудовлетворенности работой и жизнью в целом не только отдельных сотрудников и организации, но и большие социальные группы общества. Утилитарно-прагматическая мотивация, если она оказывается ведущей у индивида и социальной группы, то, согласно результатам нашим исследований, она делает человека с низким и средним социальным статусом настоящим пессимистом. Формирование позитивного настроения у индивида с помощью специальных техник и приемов чаще всего оказывается неустойчивым состоянием, исключительно шаткой защитой против основного пессимистического настроения, вытесненного из области сознания индивида и, в лучшем случае, преобразованного в невротическую трудовую активность.

Подводя итоги

Подводя итог обсуждению данной работы, стоит отметить, что обращение к накопленному опыту и идеям психоанализа в области социальной и организационной психологии является весьма перспективным направлением и, несомненно, может принести положительные плоды для решения конкретных задач выживания и развития как организации, так и конкретных сотрудников. В этом отношении модель РТР является достаточно перспективной теоретической моделью, которая, правда, нуждается в более надежном и валидном методическом оснащении. Как уже говорилось, идеи авторов во многом созвучны разработкам известного психоаналитика В. Райха, ученика З. Фрейда. Жаль только, что в тексте этой книги имена В. Райха и З. Фрейда ни разу не упоминаются, как, впрочем, и имя бихевиориста Ф. Херцберга.

И еще небольшое замечание. Хотя книга выпущена в категории «научно-популярное издание», однако непривычно было читать текст с описанием результатов исследований других авторов без ссылок в тексте на эти работы. Отсутствие таких ссылок при описании чужих исследований даже при наличии списка библиографии в конце книги делают ее похожей на студенческий реферат, что снижает общее положительное впечатление от работы и полезность книги для серьезных и заинтересованных в использовании данного подхода читателей, занимающихся научными разработками в этой области.

В целом, данная книга может быть интересна широкому кругу специалистов, работающих в социальной и организационной психологии, а также она может быть полезна управленцам для понимания значения психологических резервов личности и организации для их функционирования, роста и развития, особенно в неблагоприятных условиях агрессивной внешней среды в виде «рабочих требований».

In search of intangible sources of profit in the organization

Irina KOKURINA

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Review of the Book: Shaufeli, W., Dijkstra, P., Ivanova, T. *Uvlechnost' rabotoi: Kak nauchit'sya lyubit' svoyu rabotu i poluchat' ot nee udovol'stvie* [Work Engagement: How to learn to love my job and enjoy it]. M.: Kogito Center, 2015. 137 p.