

Спрос на тренинговые услуги по командообразованию в современных российских организациях

Д.А. ЗВЕРЕВ*,
ФГАОУ ВО НИУ ВШЭ, Москва, Россия,
dzverev@hse.ru

В.А. ШТРОО**,
ФГАОУ ВО НИУ ВШЭ, Москва, Россия,
vstroh@hse.ru

В статье описываются результаты прикладного эмпирического исследования, направленного на изучение представлений о содержании услуги по командообразованию и особенностей спроса на эту услугу со стороны современных российских организаций. Исследование было проведено в рамках общего исследовательского проекта по разработке модели оценки эффективности социально-психологического тренинга формирования рабочих групп (команд). По итогам проведенного опроса экспертов — директоров по управлению персоналом и руководителей отделов обучения и развития персонала двухсот российских организаций — были выделены и охарактеризованы четыре основных запрашиваемых вида тренинга командообразования. Как показал последующий более глубокий анализ, каждый из выделенных видов социально-психологического тренинга может быть охарактеризован с точки зрения актуализации определенных процессов групповой динамики. Исследование позволило сформулировать предположения о взаимосвязях процессов групповой динамики и социально-психологической эффективности рабочих групп различного типа, которые стали гипотезами основного этапа исследовательского проекта. Полученные в нашем прикладном исследовании результаты могут быть расценены как уникальные и пригодны для использования в практических целях эффективного формирования рабочих групп (команд) в организациях. Кроме того, результаты имеют методическую ценность для подготовки специалистов в области управления персоналом и организационной психологии.

Для цитаты:

Зверев Д.А., Штроо В.А. Спрос на тренинговые услуги по командообразованию в современных российских организациях // Социальная психология и общество. 2019. Т.10. № 1. С. 182–198. doi: 10.17759/sps.2019100111

* Зверев Дмитрий Антонович — преподаватель, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ФГАОУ ВО НИУ ВШЭ), Москва, Россия, dzverev@hse.ru

** Штроо Владимир Артурович — кандидат психологических наук, профессор, заведующий кафедрой организационной психологии, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ФГАОУ ВО НИУ ВШЭ), Москва, Россия, vstroh@hse.ru

Ключевые слова: рабочая группа, команда, групповая динамика, социально-психологический тренинг, формирование рабочих групп, командообразование.

Введение

Формирование рабочих групп (команд) является одним из наиболее востребованных на текущий момент направлений консалтинговых услуг [9], однако сегодня этот рынок характеризуется высокой степенью неоднородности как привлекаемых теоретических моделей, так и используемых методов. Напомним, что в советской социальной психологии субъектами эффективного решения задач организаций традиционно считались трудовые коллективы. Коллектив рассматривался как высшая стадия развития малой социальной группы. Был накоплен значительный материал для анализа его социально-психологических особенностей и эффективности. Соответственно формировались и практические запросы.

После распада СССР число исследований коллектива значительно снизилось, на их место пришло изучение рабочей группы как таковой. Так, многие исследователи отмечают, что понятие «команда» является собирательным для всех нацеленных на выполнение задания *рабочих групп*, участники которых должны скооперироваться, чтобы достичь общей цели [8]. Поэтому в этой статье для всех производственных коллективов и управленческих команд в организациях мы используем собирательный термин «рабочая группа».

Основным социально-психологическим методом повышения эффективности вновь создаваемых или уже существующих рабочих групп является «социально-психологический тренинг формирования рабочих групп» (СПТ-ФРГ). Мы намеренно избегаем использования широко распространенного в России термина «командообразование» (производного от английского термина *teambuilding*) в формулировке тематического содержания тренинга. Во-первых, потому что речь идет о целенаправленном, т. е. искусственном, формировании особого рода связей и отношений между членами команды, в отличие от естественного процесса «образовывания»¹. Во-вторых, более точный перевод слова *building* звучит как «строительство», «сооружение», т. е. все-таки означает внешнее (искусственное) воздействие.

В связи с изменением общего подхода к изучению феномена рабочей группы возникает необходимость в изучении спроса современных организаций на внешние услуги по формированию у себя рабочих групп (команд) разного рода и масштаба. Возникает потребность углубленного анализа практической востребованности и методического обеспечения услуг по формированию рабочих групп в современных российских организациях.

¹ При этом необходимо отдать должное более ранним концептуальным построениям, в которых граница искусственного и естественного в работе с малой группой проводилась между образованием и развитием: «Командообразование и развитие команды представляются как параллельные процессы, где один из них («командообразование») соподчиняется другому («развитие команды»). Здесь «развитие команды» определяется как естественный процесс, обычно происходящий без присутствия консультанта или тренера и длящийся годами..., а «командообразование» — как активный процесс, позволяющий влиять на процесс развития команды и выступающий в качестве его технологического инструмента» [3, с. 8–9].

Исследовательский подход

Мы исходим из того, что социально-психологический тренинг формирования рабочих групп прежде всего направлен на конструктивное и активное раскрытие потенциала процессов групповой динамики. Именно *актуализация этих процессов и их разворачивание, а также особенности каждого из них оказывают наиболее существенное влияние на эффективность тренинга формирования рабочих групп*, т. е. на то, какие именно эффекты проявятся (будут достигнуты) в группе в конечном итоге. В дальнейшем это должно привести к повышению организационной эффективности группы и организации в целом.

В данной работе под групповой динамикой мы понимаем процессы, происходящие в малой группе по мере ее развития и изменения, а также причинно-следственные связи, объясняющие эти явления. Следовательно, в программу тренинга формирования рабочих групп необходимо включать техники и приемы, направленные на актуализацию и оптимизацию процессов групповой динамики, совмещая их с его основным содержанием. Перечень таких процессов мы обосновали в предыдущей работе [4].

Опишем особенности **процессов групповой динамики**, необходимых для эффективного формирования рабочих групп, и укажем на некоторые инструменты, которые могут помочь тренеру (консультанту) управлять процессами в рамках тренинга формирования рабочих групп. При этом нельзя забывать о том, что в случае, если ведущий группы не работает целенаправленно с процессами групповой динамики, могут возникать *групповые защитные механизмы*, которые с высокой долей вероятности нега-

тивно скажутся на групповых результатах [12; 13].

Групповая идентификация. С нашей точки зрения, идентификация с рабочей группой является основой, без которой невозможно развитие других позитивных групповых феноменов в организации. Групповой идентичности мы вслед за коллегами отводим одно из ведущих значений [7]. Существуют исследования, которые указывают на то, что для возникновения этого феномена достаточно собрать людей в одном месте и в одно время [11]. Однако в естественных группах степень единства крайне редко бывает ярко выраженной. Исключения возможны лишь при удачном стечении обстоятельств.

Групповое сплочение. Групповая сплоченность (от англ. *group cohesion*) — тенденция группы осознавать себя единым целым на основании общих целей [15, с. 1370]. Уровень сплоченности группы тесно связан с особенностями неформальной структуры группы, с доверием к партнерам и воспринимаемой ими возможностью реализации своих способностей и личностных свойств. Сплоченные группы воспринимаются сторонними наблюдателями как группы, имеющие некий общий дух, проявляющийся в явной общности членов группы, их дружеской расположенности друг к другу. Сплоченность, характеризующаяся прочностью и устойчивостью межличностных взаимоотношений, может оказывать заметное влияние на основные характеристики функционирования группы: производительность труда, продуктивность, организационную лояльность и вовлеченность, состояние трудовой дисциплины, текучесть кадров.

Выработка групповых норм. В исследованиях механизмов образования,

функций и особенностей проявления групповых норм указывается на их слабую осознанность членами рабочих групп. Выделяются отдельные категории групповых норм: нормы общения, нормы открытости, нормы деятельности и др. [10]. Каждый член группы осознанно или неосознанно чувствует некоторое влияние группы, ощущает меру собственной ценности для группы, которую стремится удержать [4]. Поэтому в числе приемов, направленных на работу с процессом группового давления, необходимо использовать вынесение самых распространенных, но не заданных вслух вопросов на общую дискуссию, включение в обсуждение при голосовании мнения меньшинства, общую рефлексию групповой деятельности [6].

Дифференциация групповых ролей.

Групповые роли – особенности поведения людей в группе, обусловленные в большей степени их личностными качествами и ситуацией, нежели формальным статусом и профессиональной принадлежностью [1]. Под статусом человека в группе понимается его общественный вес, популярность, степень влияния, власти. Формальный статус члена группы определяется в официальных документах (правилах, уставах, регламентах), носит функциональный, инструментальный характер и подразумевает комплекс обязанностей и прав для каждой статусной позиции.

Групповое лидерство. Очень часто эффективность деятельности рабочей группы связывают с эффективностью деятельности ее лидеров. В частности, Т.Ю. Базаров выделяет лидерство как один из важнейших процессов в групповой деятельности [2]. В ходе работы тренинговой группы, когда ситуация обучения требует проявления инициативы от

одного или нескольких участников, являются лидеры – один или несколько, проявившие себя в полной или недостаточной мере. Это явление обусловлено тем, что деятельность группы должна быть едионаправленной, в противном случае двигаться к поставленным целям становится сложно.

Групповое принятие решений. Неэффективное групповое принятие решения может затруднять деятельность группы или приводить к внутренним конфликтам. Согласно мнению М. Аншел, эффективная рабочая группа постоянно и осознанно добивается поставленных целей, поддерживая высокий уровень удовлетворенности и лояльности игроков команды, которого не добиться без эффективного решения конфликтов [14]. Задача тренера в таком случае – предотвратить возникновение деструктивных конфликтов и создать максимально эффективный контекст группового решения с точки зрения учета интересов всех членов рабочей группы.

Помимо процессов групповой динамики в формировании рабочих групп необходимо учитывать обусловленные особенностями совместной деятельности тип рабочей группы. По этой причине мы опираемся на типологию рабочих групп, в основе которой лежат дихотомические шкалы, характеризующие деятельность участников рабочих групп (табл. 1).

Так, Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова предлагают различать рабочие группы в организациях по двум критериям: диапазон деятельности членов и взаимозаменяемость членов [5]. *Диапазон деятельности* понимается авторами как объем познаний, возможностей, определяющий пределы функциональных обязанностей членов группы. Другими словами, чем шире диапазон деятельности,

тем с большим спектром задач различной вариативности может справляться рабочая группа. *Взаимозаменяемость членов* понимается как возможность одних членов группы выполнять групповые задачи других и наоборот. В рабочей группе с высокой взаимозаменяемостью каждый выполняет, по сути, одну и ту же работу и может быть легко заменен другим членом, в то время как в рабочей группе с низкой взаимозаменяемостью каждый участник является исполнителем специфичного процесса деятельности, что затрудняет воспроизведение этой деятельности другим членом.

Дизайн исследования

Целью нашего прикладного социально-психологического исследования является анализ рынка услуг по формированию рабочих групп (командообразованию) с точки зрения возможности систематизации существующих реальных запросов на эти услуги в соотношении с процессами групповой динамики. В первую очередь мы обратились к анализу

сервисных предложений в сети Интернет. На примере некоторых предложений вполне возможно составить общее представление о текущем состоянии этой области тренинговых услуг. Мы проанализировали сорок открытых источников на специализированных сайтах и сгруппировали обнаруженные коммерческие предложения в четыре категории.

Так, в Сети представлены бизнес-предложения тренинга формирования рабочих групп в категории «*совместный досуг*» (11 источников). В таких рекламных объявлениях потенциальным заказчикам предлагают провести для своих организаций необычные формы совместного корпоративного праздника. Пример такого предложения представлен на рис. 1.

Однако в значительно большей мере в Сети представлены бизнес-предложения тренинга формирования рабочих групп категории «*корпоративное соревнование*» (16 источников). В рамках подобных предложений проводится множество форм групповых поединков, гонок и прочего. Пример такого предложения представлен на рис. 2.

Таблица 1

Типы рабочих групп по критериям диапазона деятельности и взаимозаменяемости членов

Тип рабочей группы	Диапазон деятельности	Взаимозаменяемость членов
«Команда выполнения задач ² »	Узкий	Низкая
«Команда специалистов»	Узкий	Высокая
«Команда перемен»	Широкий	Низкая
«Управленческая команда»	Широкий	Высокая

² Исходное название — «команда для решения задач», однако мы склоняемся к названию «команда выполнения задач», так как в переводе с английского языка «решение задач» (англ. *task performance или solving problems*) может толковаться как рассмотрение сложных организационных вопросов, в то время как группа данного типа выполняет типовые каждодневные задачи организации.

Реже, по частоте встречаемости (5 источников), в Сети представлены предло-

жения тренинга формирования рабочих групп категории «психологический тре-



КОРПОРАТИВНЫЙ БОДИБИЛДИНГ

1 100 ... 2000 ⌚ 30 минут - 1 час
 📄 Взаимодействие

Тимбилдинг – флешмоб. Участники тимбилдинга воспроизведут гигантский логотип компании, а квадрокоптер запишет головокружительное видео. Такой вирусный контент подойдет для праздников и рекламы вашей компании!



КОСМИЧЕСКАЯ СТАНЦИЯ

1 30 ... 200 ⌚ 2-3 часа 📄 Соревнование

Постройте ракету своими руками и посмотрите в иллюминатор настоящего космического корабля!

[УЗНАТЬ БОЛЬШЕ](#)

Рис. 1. Пример предложения тренинга формирования рабочих групп категории «совместный досуг» в сети интернет

Организация тимбилдинга на природе и в помещении

Что такое **Вызов Принят**:

- Готовый тимбилдинг под ключ
- Мобильно: мы там, где вам удобно
- **Стоимость: от 190 000 руб.**

Организация тимбилди...

ВИДЕО-ПРЕЗЕНТАЦИЯ

- Уникальные сценарии **тимбилдинга**
- Эксклюзивная корпоративная **спартакиада**
- Самый необычный **Family Day**
- Лучшая тактика **продвижения бренда**
- Инструмент **патриотического воспитания**

Имя Телефон [ЗАКАЗАТЬ ЗВОНОК](#)

Рис. 2. Пример предложения тренинга формирования рабочих групп категории «корпоративное соревнование» в сети интернет

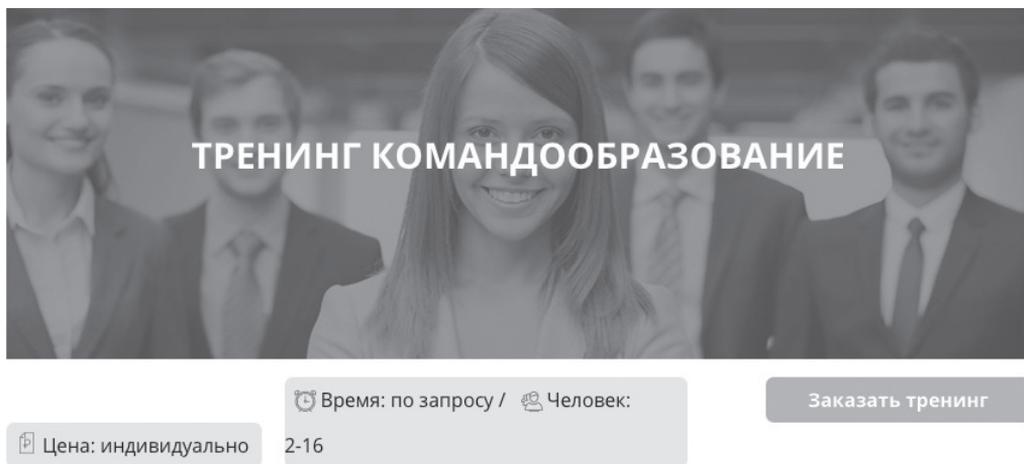
нинг». Подобные тренинги направлены на улучшение психологического климата, решение групповых конфликтов, помощь в реализации потенциала членов групп в организациях. Пример такого предложения представлен на рис. 3.

В Сети можно найти также предложения тренинга формирования рабочих групп, предназначенного для наиболее ценных сотрудников организаций, как правило, высокого управленческого уровня. Эту категорию предложений мы назвали «совместное решение бизнес-задач» (8 источников). Такой тренинг направлен на совершенствование коммуникационных навыков, лидерства в организации, развитие ее стратегии и сплочение вокруг ее амбициозных пла-

нов. Пример такого предложения представлен на рис. 4.

Проведенный нами экспресс-анализ предложений в Сети подтвердил необходимость проведения прикладного эмпирического исследования потребностей организаций в тренинговых услугах по формированию рабочих групп и их систематизации.

Таким образом, в течение 2013–2014 гг. в формате полуструктурированного интервью нами был организован и проведен опрос директоров по управлению персоналом и руководителей отделов обучения и развития персонала различных российских организаций. Выборку исследования составили представители 200 организаций: 132 руково-



ТРЕНИНГ КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

Цена: индивидуально 2-16

Время: по запросу / Человек: 2-16

Заказать тренинг

Тренинг командообразование – это целенаправленное формирование эффективного взаимодействия людей в команде, через улучшение социального окружения, позволяющего членам команды реализовать их потенциал согласно существующим стратегическим целям.

Основные задачи и цель тренинга командообразования

Улучшить психологический климат в коллективе, научить сотрудников эффективному общению, т.е. более эффективно решать коллективные задачи. А также:

Рис. 3. Пример предложения тренинга формирования рабочих групп категории «психологический тренинг» в сети интернет

дителя отделов обучения и развития персонала и 68 директоров по управлению персоналом. Из них 73% женщин и 27% мужчин, возраст — от 25 до 56 лет, стаж работы в организации на позиции руководителя отдела обучения и развития персонала или директора по персоналу — более полугода.

Опрос происходил по телефону в соответствии со структурой, приведенной в табл. 2. Респонденты отвечали на вопросы о потребностях их организаций в услугах по формированию рабочих групп,

известных им методах, призванных обеспечить этот результат, а также об их последствиях для организации. Вопросы для исследования отбирались на основании того, насколько полученные на них ответы могут помочь осуществить систематизацию услуг по формированию рабочих групп на отечественном рынке тренинговых услуг.

Ответы респондентов на вопросы «Какие меры по формированию рабочих групп предпринимаются внутри организации?» и «Какие меры по формирова-

ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОМАНДЕ

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ

Тренинги командообразования

Одной из важнейших задач современного менеджмента, обеспечивающей значительное повышение эффективности работы, выступает улучшение продуктивного взаимодействия между сотрудниками. При этом для развития бизнеса важно, чтобы сплочение сотрудников компании, работающих на общий результат, и повышение результативности командной деятельности произошли в кратчайшие сроки. Для реализации этих целей проводятся специальные командообразующие тренинги, способные при минимальных затратах компании обеспечить превосходный результат и наладить эффективное командное взаимодействие в любом коллективе.

Рис. 4. Пример предложения тренинга формирования рабочих групп категории «совместное решение бизнес-задач» в сети интернет

Таблица 2

Структура телефонного опроса директоров по управлению персоналом и руководителей отделов обучения и развития персонала

№	Блок (раздел) интервью
1	Представление
2	Знакомство с респондентом
3	Ознакомление респондента с целью и особенностями опроса
4	Вопрос 1: Какие меры по формированию рабочих групп предпринимаются внутри организации?
5	Вопрос 2: Какие меры по формированию рабочих групп организации вы реализовывали с помощью подрядчиков?
6	Вопрос 3: Каковы положительные результаты мер по формированию рабочих групп в вашей организации?
7	Вопрос 4: Существуют ли негативные последствия мер по формированию рабочих групп в вашей организации? Какие?

нию рабочих групп организации вы реализовывали с помощью подрядчиков?» проливают свет на основные потребности организаций в методах формирования рабочих групп.

Основные результаты опроса

Первым шагом по итогам анализа содержания ответов респондентов нами была составлена итоговая матрица наиболее часто употребляемых ответов респондентов, она приведена в табл. 3.

На втором шаге представления российских специалистов по управлению персоналом о мерах по формированию рабочих групп в организации были сгруппированы в четыре основных типа запроса на проведение тренинга формирования рабочих групп. Названия этих типов были сформулированы нами, исходя из содержательного анализа и обобщения ответов респондентов. Они являются конечным продуктом осмысления сужде-

ний респондентов по каждой категории. Таким образом, на основании содержательного анализа ответов респондентов нами было выделено четыре «популярных» (т. е. наиболее часто запрашиваемых) вида тренинга формирования рабочих групп (командообразования):

1. *«Воодушевление»*. Тренинг, в ходе которого участников мероприятия развлекают профессиональные аниматоры, призывая к групповым, т. е. просто совместным (или реализуемым одновременно всеми) действиям.

2. *«Испытание»*. Тренинг, в ходе которого группа должна преодолеть различные препятствия (сюда относятся, например, и так называемые «веревочные курсы»).

3. *«Притирка»*. Тренинг, в ходе которого осуществляется совместный анализ и оптимизация взаимоотношений в рабочей группе.

4. *«Совместное решение»*. Группа нацеливается на достижение общего бизнес-результата (стратегическая сессия,

Таблица 3

Результаты анализа ответов респондентов по итогам исследования спроса на тренинговые услуги для формирования рабочих групп в российских организациях

Категории запросов	Наиболее частые ответы респондентов	Доля ответов респондентов
«Совместный досуг»	Тимбилдинг, день рождения компании, конец финансового года, корпоративный пикник, веселые старты, застолье с коллегами, настольные игры в офисе	31%
«Корпоративное соревнование»	Командная тропа, веревочные курсы, соревнование между отделами, веселые старты, тренинг сплочения, командный курс	27%
«Психологический тренинг»	Тренинг конфликтологии, нормализация психологического климата, тренинг развития команды, тренинг коммуникаций, тренинг командной сыгровки, командообразование	26%
«Совместное решение бизнес-задач»	Стратегическая сессия, тренинг лидерства, фасилитационная сессия, корпоративная конференция, выездное мероприятие для топ-менеджмента	16%

отработка инструкций, специализированное обучение и другое).

На третьем шаге мы рассмотрели социально-психологическое содержание каждого из выделенных видов запрашиваемого тренинга командообразования в контексте ведущих процессов групповой динамики. Соотношение целей и содержательного наполнения каждого из видов популярных запросов представлено в табл. 4.

Вид тренинга формирования рабочих групп № 1, «Воодушевление». Участники опроса, отвечая на вопросы интервью, определяли этот вид тренинга в таких понятиях, как: «тимбилдинг», «корпоративный тимбилдинг», «день рождения компании», «корпоративные Веселые старты», «организационная сессия на открытом воздухе», «корпоративный пикник», «корпоратив», «общее мероприятие» и т. п. Исходя из ответов респондентов, можно заключить, что данный способ формирования рабочей группы направлен на поднятие общего эмоционального фона в уже существующем коллективе. О подобных мероприятиях сообщили 62 респондента (31%). Среди ответов встречается множество

указаний на то, что формат является скорее событийным, чем тренинговым или учебным. Дополнительно укажем, что данные мероприятия всегда вызывали в организациях значительный интерес и повышенное внимание сотрудников.

Вид тренинга формирования рабочих групп № 2, «Испытание». Участники опроса определяли этот вид тренинга в таких понятиях, как: «тимбилдинг», «командная тропа по станциям», «соревнование между отделами», «веревочные курсы», «командные курсы» и т. п. Исходя из комментариев респондентов, можно заключить, что данный вид тренинга формирования рабочих групп направлен на поднятие уровня групповой сплоченности и общего эмоционального фона. О запросе на подобные мероприятия упомянули 54 респондента (27%). Среди их ответов встречаются комментарии, отмечающие ценность данного тренинга, его значительный вклад в сплоченность организации, а также возникновение в результате него «чувства локтя».

Вид тренинга формирования рабочих групп № 3, «Притирка». Участники опроса, отвечая на вопросы исследования, так

Таблица 4

Виды тренинга формирования рабочих групп по итогам опроса

Цель	Направлен на улучшение эмоционального фона	Направлен на улучшение эмоционального фона и повышение групповой сплоченности	Направлен на улучшение эмоционального фона, групповой сплоченности и обучение навыкам групповой работы	Направлен на повышение эмоционального фона, групповой сплоченности, обучение навыкам групповой работы и решение бизнес-задач
Упомянутые названия	Тимбилдинг, корпоратив, мероприятие, выезд на природе	Сплочение, веревочный курс, веселые старты, испытания, соревнования, командный курс	Тренинг формирования команды, тренинг коммуникаций, решение конфликтов, психологическая атмосфера	Стратегическая сессия, фасилитация, конференция, работа в команде, планирование, тренинг лидерства

определяли этот вид тренинга: «тимбилдинг по развитию команды», «тренинг по конфликтам в команде», «нормализация психологического климата в команде», «психологические упражнения», «тренинг навыков обратной связи в команде», «тренинг коммуникации в команде», «тренинг командной сыгранности», «тренинг сплочения и развития групповых навыков», «обучение работе в команде», «развитие навыков групповой работы», «тренинг формирования командных навыков для команды топ-менеджеров» и т. п. Исходя из ответов респондентов, можно заключить, что данный вид тренинга формирования рабочих групп направлен на обучение навыкам командной работы, поднятие уровня групповой сплоченности, а также общего эмоционального фона. О запросе на подобные мероприятия заявили 54 респондента (26%). В их ответах много указывает на осознание конкретной задачи мероприятия, чаще всего это помощь рабочей группе, испытывающей проблемы, решение конфликтов или выстраивание эффективного взаимодействия.

Вид тренинга формирования рабочих групп № 4, «Совместное решение». Участники опроса так определяли этот вид тренинга: «стратегическая сессия», «обучение по развитию лидерских навыков», «оценка навыков командной работы», «стратегическая сессия по планированию», «фасилитационная сессия», «командообразование проектных команд», «командообразование группы операционного управления для решения проблем оптимизации затрат» и т. п. Исходя из комментариев респондентов, можно заключить, что данный вид тренинга формирования рабочих групп направлен на решение важных бизнес-задач организации, обучение навыкам групповой работы, поднятие уровня сплоченности, а также общего эмоционального

фона. О запросе на подобные мероприятия заявили 32 респондента (16%). В ответах респондентов прослеживается, что данное мероприятие в наибольшей степени направлено на высший и, в некоторых случаях, средний уровень менеджмента в организациях. Участники позитивно отзываются о результатах тренинга и отмечают его эффективность.

На четвертом шаге исследования был осуществлен анализ ответов специалистов на вопросы о положительных и отрицательных последствиях проведенных мероприятий. Ответы на вопрос «Каковы положительные результаты мер по формированию рабочих групп в вашей организации?» позволяют проследить спектр положительных последствий целенаправленного формирования рабочих групп в организациях. В подавляющем большинстве случаев респонденты указывали на достижение поставленных целей мероприятия:

- поднятие общего эмоционального фона (по итогам тренинга «Воодушевление»);
- повышение уровня групповой сплоченности и общего эмоционального фона (по итогам тренинга «Испытание»);
- развитие навыков командной работы, повышение уровня групповой сплоченности и общего эмоционального фона (по итогам тренинга «Притирка»);
- достижение определенного бизнес-результата (принятие стратегических решений, анализ деятельности организации, поиск новых идей развития и др.), развитие навыков групповой работы, поднятие уровня групповой сплоченности и общего эмоционального фона (по итогам тренинга «Совместное решение»).

Ответы респондентов на четвертый вопрос «Существуют ли негативные последствия мер по формированию рабочих групп в вашей организации? Какие?» позволяют увидеть отрицательные

последствия нацеленного формирования рабочих групп в организациях. В их числе были приведены в качестве примеров:

- физические травмы и конфликты (по итогам тренинга «Воодушевление»);
- травмы и порча имущества (амуниции) участников (по итогам тренинга «Испытание»);
- конфликты между участниками (по итогам тренинга «Притирка»);
- неэффективная трата времени участников и ресурсов организации (по итогам тренинга «Совместное решение»).

Обсуждение результатов

На основании общего анализа результатов опроса можно сделать вывод о том, что на сегодня существует несколько необходимых организациям видов тренинга командообразования. При этом каждый из тренингов может (должен) быть направлен на достижение определенных, довольно специфических целей. Далек не каждый из проведенных тренингов (упомянутых в нашем опросе) можно назвать полноценным социально-психологическим тренингом формирования рабочих групп, большинство из них скорее носят фрагментарный характер и позволяют достичь размытых и труднооценимых результатов.

Все перечисленные выше процессы групповой динамики в той или иной мере актуализируются фактически в каждом из упомянутых видов тренинга. Однако лежащие в их основе программы значительно различаются между собой, причем по описанию проведенных мероприятий становится возможным определить доминирующие в них процессы групповой динамики, т. е. те процессы, работе с которыми было отведено наибольшее время в рамках программы.

Часто целью корпоративных мероприятий (вид тренинга № 1) становится формирование «единого духа», принятие участниками целей, ценностей и принципов организации, что, несомненно, направлено на формирование чувства единства и, в том числе, приводит к принятию организационных норм поведения, таких как манера обращения, приемлемые формы поведения, корпоративная политика взаимодействия внутри и вне организации и др. На таких мероприятиях участник не может остаться равнодушным, не включенным в общий процесс, не испытывать эмоциональный подъем. В атмосфере общего праздника он начинает позитивно воспринимать групповые нормы и ценности, как минимум, открыто не выступает против них. По этим причинам мы полагаем, что ведущими процессами групповой динамики тренинга «Воодушевление» являются *групповая идентификация* и *нормообразование*.

В ситуации совместных испытаний, серьезных физических и/или интеллектуальных групповых нагрузок (вид тренинга № 2) участники вольно или невольно образуют некое групповое единство. Им приходится действовать совместно и сообща, порой жертвовать собственными интересами ради общегрупповых, но также ощущать, что другие члены группы готовы помочь им самим. Поэтому мы полагаем, что ведущими процессами групповой динамики тренинга «Испытание» являются *групповая идентификация*, *нормообразование* и *групповое сплочение*.

Руководителей организаций волнуют вопросы лидерства и эффективного распределения ролей, чаще всего на уровне среднего и высшего уровней менеджмента. Для развития рабочих групп в таких случаях применяются разнообразные психо-

технические упражнения с последующим глубоким анализом, получением обратной связи и проработкой ситуаций (вид № 3). Тренер в данном контексте модерирует конструктивное формирование лидерства в группе, а также своевременное распределение ролей, им разбираются многочисленные игровые ситуации с целью анализа эффективности их реализации и вклада каждого участника в итоговый результат. На основании этого мы полагаем, что ведущими процессами групповой динамики тренинга «Притирка» являются *групповая идентификация, нормообразование, групповое сплочение, лидерство и дифференциация ролей*.

Современные организации должны иметь ясную стратегию и быть готовыми гибко изменять и дополнять ее под воздействием изменяющихся обстоятельств. Это требует определенных умений и установок, которые могут быть сформированы в тренинге (вид тренинга № 4). Любая бизнес-задача, которую приходится реализовывать группе на таком тренинге, требует определения и учета особенностей организации, мнений каждого, эффективного управления оценкой решений, совместного согласования планов действий. Чем сложнее задача, тем более значимым становится процесс группового принятия решений. Это позволяет нам предположить, что ведущими процессами групповой динамики тренинга «Совместное решение» являются *групповая идентификация, нормообразование, групповое сплочение, лидерство, дифференциация ролей и групповое принятие решений*.

Еще одним важным результатом стало то, что *каждый из выделенных видов тренинга в абсолютном большинстве случаев был рассчитан на особую, т. е. отличную от других видов тренинга, аудиторию*. Так, в тренинге «Воодушевление» принимали

участие практически все члены организации без исключения, в тренинге «Испытание» очень часто участниками становились отделы и другие структурные единицы организаций, «Притирка» чаще всего проводилась для среднего уровня менеджмента, а «Совместное решение», как мы уже отметили выше, было предназначено для высшего руководства организации.

Таким образом, возник исследовательский интерес к поиску связей между видами тренинга формирования рабочих групп, с одной стороны, и различными типами рабочих групп в коммерческой организации, с другой стороны. Для этого мы использовали выявленные виды тренинга формирования рабочих групп и типологию рабочих групп Ю.М. Жукова, А.В. Журавлева и Е.Н. Павловой («команда выполнения задач», «команда специалистов», «команда перемен» и «управленческая команда»).

Данное предположение позволило нам сформировать возможную типологию рабочих групп, видов тренинга формирования рабочих групп и характеристик процессов групповой динамики (табл. 5).

Выводы и заключение

Полученные в ходе нашего исследования результаты позволяют предложить систематизацию запросов на формирование рабочих групп (команд) с учетом таких факторов, как тип рабочих групп в организации и ведущие процессы групповой динамики в них. Таким образом, проведенный анализ спроса на услуги формирования рабочих групп приводит нас к следующим выводам.

Во-первых, можно выделить четыре вида тренинга формирования рабочих

групп, востребованных на российском рынке тренинговых и консалтинговых услуг («Воодушевление», «Испытание», «Притирка» и «Совместное решение»).

Во-вторых, в запросах на каждый вид тренинга формирования рабочих групп отчетливо прослеживаются преимущественно актуализируемые процессы групповой динамики. Для тренинга «Воодушевление» такими процессами групповой динамики являются групповая идентификация и нормообразование. Для тренинга «Испытание» – групповая идентификация, нормообразование и групповое сплочение. Для тренинга «Притирка» – групповая идентификация, нормообразование, группо-

вое сплочение, дифференциация ролей и лидерство. Для тренинга «Совместное решение» – групповая идентификация, нормообразование, групповое сплочение, дифференциация ролей, лидерство и групповое принятие решений.

Эти результаты вносят вклад в комплексное понимание социально-психологического тренинга как особой области психологической практики, процессов групповой динамики, а также практической работы по формированию рабочих групп различного типа. Предлагаемая модель может быть использована для разработки научно-обоснованных программ социально-психологического тренинга по формированию рабочих групп.

Таблица 5

Типология рабочих групп в соответствии с видами тренинга формирования рабочих групп и процессами групповой динамики

Тип рабочей группы	Вид тренинга формирования рабочей группы	Ведущие процессы групповой динамики
«Команда выполнения задач» (узкий диапазон деятельности, низкая взаимозаменяемость членов)	«Воодушевление» (направлен на улучшение эмоционального фона)	Групповая идентификация, нормообразование
«Команда специалистов» (узкий диапазон деятельности, высокая взаимозаменяемость членов)	«Испытание» (направлен на улучшение эмоционального фона и повышение групповой сплоченности)	Групповая идентификация, нормообразование, групповое сплочение
«Команда перемен» (широкий диапазон деятельности, низкая взаимозаменяемость членов)	«Притирка» (направлен на улучшение эмоционального фона, повышение групповой сплоченности и обучение навыкам групповой работы)	Групповая идентификация, нормообразование, групповое сплочение, лидерство, дифференциация ролей
«Управленческая команда» (широкий диапазон деятельности, высокая взаимозаменяемость членов)	«Совместное решение» (в первую очередь направлен на решение бизнес-задач, также направлен на улучшение эмоционального фона, повышение групповой сплоченности и обучение навыкам групповой работы)	Групповая идентификация, нормообразование, групповое сплочение, лидерство, дифференциация ролей, групповое принятие решений

ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А.* Зарубежная социальная психология XX столетия. Теоретические подходы. М.: Аспект Пресс, 2001. 288 с.
2. *Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С.* Управленческие команды и их формирование // Современный кадровый менеджмент / Под ред. Т.Ю. Базарова. Вып. 1. М.: ИПК госслужбы, 1998. С. 51–67.
3. *Безрукова Е.Ю.* Информационно-методическое обеспечение процесса командообразования: автореф. дисс. ... канд. психол. наук. М., 1998. 22 с.
4. *Елисеенко А.С., Зверев Д.А.* Технология симулятивного тренинга для развития системного мышления и развития управленческих команд [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 3. С. 97–112. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 28.09.2018)
5. *Жуков Ю.М., Журавлев, А.В., Павлова, Е.Н.* Психологическое сопровождение обучения привнесению автоматизированных систем управления // Международный научный журнал. 2009. № 5. С. 69–80.
6. *Иванова Н.Л., Зверев Д.А.* Обучение предпринимателя и его команды в связи с кризисами самоопределения и роста // Психология обучения. 2014. № 12. С. 94–108.
7. *Иванова Н.Л., Томас М.* Проблема социальной идентичности в исследовании организаций: основные подходы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 3. С. 89–102.
8. *Кениг О., Шаттенхофер К.* Введение в групповую динамику. М.: Институт консультирования и системных решений, 2014. 176 с.
9. *Леонгардт В.А.* Маркетинговый подход к развитию рынка услуг бизнес-образования в России [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами. 2011. Т. 29. № 5. URL: <http://uecs.ru/marketing/item/451-20> (дата обращения: 28.09.2018).
10. *Мингалеева Г.А., Шихирев П.Н.* Групповые установки в совместной деятельности производственных бригад // Социально-психологические проблемы бригадной формы организации труда / Отв. ред. Е.В. Шорохова, А.Л. Журавлев. М.: Наука, 1987. С. 110–119.
11. *Почебут Л.Г., Чикер В.А.* Индустриальная социальная психология. СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1997. 184 с.
12. *Штроо В.А.* Защитные механизмы: от личности к группе // Вопросы психологии. 1998. № 4. С. 54–61.
13. *Штроо В.А.* Исследование групповых защитных механизмов // Психологический журнал. 2001. Т. 22. № 1. С. 5–15.
14. *Anshel M.H.* Sport psychology: From theory to practice. В. Cummings, 2003.
15. *Trandafirescu G.* Particular aspects concerning cohesion of the athlete group at football teams // Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2015. Т. 180. P. 1369–1373.

Study of the demand for teambuilding training services in contemporary russian organizations

D.A. ZVEREV*,
NRU HSE, Moscow, Russia, dzverev@hse.ru

W.A. STROH**,
NRU HSE, Moscow, Russia, vstroh@hse.ru

In the period 2013–2014, a study was conducted on the market of services for the formation of work groups, taking into account the types of work groups and processes of group dynamics occurring in socio-psychological training. For the basic typology of work groups authors used the Y.M. Zhukov, A.V. Zhuravlev, E.N. Pavlova model. Based on the results of a specially conducted expert survey aimed at identifying the needs of organizations in the formation of work groups, four main types of training for the formation of work groups were identified and characterized, they were named: “Inspiration”, “Challenge”, “Adjusting” and “Joint decision”. As the analysis showed, each type of training is aimed at actualizing certain processes of group dynamics. The survey of the conducted empirical research made it possible to draw a conclusion about the interrelations of the development of the processes of group and socio-psychological management of work groups of various types. The results of this work are unique and can be used for practical purposes to effectively form work groups in organizations. In addition, they represent a methodological value for the training of specialists in the field of management and organizational psychology.

Keywords: team, group dynamics, work groups formation, socio-psychological training, teambuilding.

REFERENCES

1. Andreeva G.M., Bogomolova N.N., Petrovskaya L.A. Zarubezhnaya sotsial'naya psikhologiya XX stoletiya. Teoreticheskie podkhody [Foreign social psychology of the XX century. Theory approaches]. Moscow: Aspekt Press, 2001. 288 p.
2. Bazarov T.Yu., Rybkin I.V., Pyrkova T.S. Upravlencheskie komandy i ikh formirovanie [Management teams development]. In: T.Yu. Bazarov (ed.). *Sovremennyy kadrovyy menedzhment* [Contemporary hr-management]. Vyp. 1. M.: IPK gossluzhby, 1998, pp. 51–67.

For citation:

Zverev D.A., Stroh W.A. Study of the demand for teambuilding training services in contemporary russian organizations. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo* [Social Psychology and Society], 2019. Vol. 10. no. 1, pp. 182–198. (In Russ., abstr. in Engl.). doi:10.17759/sps.2019100111

* Zverev Dmitry A. – Lecturer, National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia, dzverev@hse.ru

** Stroh Wladimir A. – PhD (psychology), Professor, Head of the Department of Organizational Psychology, Faculty of Social Sciences, National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia, vstroh@hse.ru

3. Bezrukova E.Yu. Informatsionno-metodicheskoye obespecheniye protsessa komandooobrazovaniya. Avtoref. diss. kand. psihol. nauk [Information and methodological support team building process. PhD (Psychology). Thesis]. Moscow, 1998. 22 p. (In Russ.)
4. Eliseenko A.S., Zverev D.A. Tekhnologiya simulyativnogo treninga dlya razvitiya sistemnogo myshleniya i razvitiya upravlencheskikh komand [Elektronnyi resurs] [Simulation training technology for the development of system thinking and the development of management teams]. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational psychology], 2013. Vol 3, no. 3, pp. 97–112. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (Accessed 28.09.2018). (In Russ., Abstr. in Engl.)
5. Zhukov Y.M., Zhuravlev A.V., Pavlova E.N. Psikhologicheskoe soprovozhdenie obucheniya pri vnedrenii avtomatizirovannykh sistem upravleniya [Psychological support of training when implementing automated control systems]. *Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal* [International scientific journal], 2009, no. 5, pp. 69–80. (In Russ., abstr. in Engl.)
6. Ivanova N.L., Zverev D.A. Obuchenie predprinimatelya i ego komandy v svyazi s krizisami samoopredeleniya i rosta [Training of the entrepreneur and his team in connection with the crises of self-determination and growth]. *Psikhologiya obucheniya* [Learning psychology], 2014, no. 12, pp. 94–108. (In Russ., abstr. in Engl.)
7. Ivanova N.L., Tomas M. Problema sotsial'noj identichnosti v issledovanii organizatsij: osnovnye podkhody [Problem of social identity in the organizational study: general approaches]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya* [Issues of state and municipal management], 2010, no. 3, pp. 89–102. (In Russ., abstr. in Engl.)
8. Koenig O., Schattenhofer K. Vvedenie v gruppovuyu dinamiku [Introduction to Group Dynamics]. Moscow: Institute of Counseling and System Solutions, 2014. 176 p.
9. Leongardt V.A. Marketingovyj podkhod k razvitiyu rynka uslug biznes-obrazovaniya v Rossii [Elektronnyi resurs] [Marketing approach to the development of market of business services for education in Russia]. *Upravlenie ehkonomicheskimi sistemami* [Economic systems management], 2011, no. 5. URL: <http://uecs.ru/marketing/item/451-20> (Accessed 28.09.2018). (In Russ., abstr. in Engl.)
10. Mingaleeva G.A., Shikhirev P.N. Gruppovye ustanovki v sovместной deyat'nosti proizvodstvennykh brigad [Group installations in the joint activity of production teams]. In E.V. Shorohova, A.L. Zhuravlev (ed.). *Sotsial'no-psikhologicheskie problemy brigadnoj formy organizatsii truda* [Socio-psychological problems of the brigade form of labor organization]. Moscow.: Nauka, 1987, pp. 110–119.
11. Pochebut L.G., Chiker V.A. Industrial'naya sotsial'naya psikhologiya [Industrial social psychology]. St. Petersburg: Publishing house S.-Petersburg University, 1997. 184 p.
12. Stroh W.A. Zashhitnye mekhanizmy: ot lichnosti k gruppe [Protective mechanisms: from person to a group]. *Voprosy psikhologii* [Voprosy psikhologii], 1998, no. 4, pp. 54–61. (In Russ., abstr. in Engl.)
13. Stroh W.A. Issledovanie gruppovykh zashhitnykh mekhanizmov [Study of group defense mechanisms]. *Psikhologicheskij zhurnal* [Psychological journal], 2001, no. 1, pp. 5–15. (In Russ., abstr. in Engl.)
14. Anshel M.H. Sport psychology: From theory to practice. B. Cummings, 2003.
15. Trandafirescu G. Particular Aspects Concerning Cohesion of the Athlete Group at Football Teams. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015. Vol. 180, pp. 1369–1373.