

---

# Журнал практического психолога № 2, 2017

Научно-практический журнал  
Издается с января 1996 года

## Специальный выпуск «Теория и практика групповой работы»

### *Содержание:*

<b>Предисловие редакторов выпуска</b> .....	3
<b>Базаров Т.Ю.</b> Лидерство в стиле фасилитации.....	8
<b>Мартынова А.В.</b> «Ни одна импровизация не дается так хорошо, как та, которая готовится за три дня заранее» (интервью для «Журнала практического психолога»).....	20
<b>Рахова М.Э.</b> «Фасилитация и есть методология, или все средства хороши, если они соответствуют духу фасилитации» (интервью для «Журнала практического психолога»).....	27

### **ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ** \_\_\_\_\_

<b>Штроо В.А., Елисеенко А.С.</b> Методологические аспекты проектирования фасилитационной сессии.....	31
<b>Мартынова А.В.</b> Помощь фасилитатора в процессе группового решения проблемы .....	57
<b>Елисеенко А.С.</b> Методы поддержки группового мышления в ходе решения комплексных проблем в бизнес-организации: .....	75
<b>Штроо В.А.</b> Практический психолог как посредник. Психологическая работа с организационными конфликтами.....	89

### **ПРАКТИКА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ** \_\_\_\_\_

<b>Нестик Т.А.</b> Психологические барьеры в фасилитации стратегических сессий и корпоративных форсайтов: как их преодолеть.....	114
<b>Шуткова Е.Ю.</b> Проведение фасилитационной сессии для большой контактной группы.....	130
<b>Корчагин Р.Н.</b> Организация групповой работы в ходе проведения оценки регулирующего воздействия нормативных правовых актов и их проектов.....	144
<b>Ильин О.А., Елисеенко А.С.</b> К Представления сотрудников российских организаций об эффективности групповой работы.....	168
<b>Штроо В.А., Елисеенко А.С.</b> Программа учебной дисциплины «Фасилитация организационных изменений».....	193

Ильин О. А.<sup>1</sup>  
Елисеенко А. С.<sup>2</sup>

## ПРЕДСТАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

***Аннотация.** Данная работа посвящена анализу представлений сотрудников российских компаний об эффективности групповой работы и ее вкладе в результат работы организации в целом. Представлены результаты опроса 843 сотрудников российских компаний. Показано, как респонденты оценивают вклад групповой работы в эффективность организации и с какими затруднениями они сталкиваются в процессе групповой работы. Предложены практические рекомендации по организации групповой работы.*

***Ключевые слова:** групповая работа, фасилитация, эффективность групповой работы, методы организации групповой работы*

### Введение

В настоящее время мы являемся свидетелями важных процессов в организационной психологии и управлении. Все больше руководителей компаний задумываются об обновлении и даже смене организационных структур, обращая внимание на издержки в производительности труда, способности организации к изменениям и адаптации к меняющимся условиям внешней среды. В организациях так называемого «нового типа» все чаще ключевой структурной (производственной, управленческой, созидательной) единицей становятся не формализованные устоявшиеся образования, а малые проектные группы, создаваемые для решения конкретных управленческих, творческих задач, задач планирования и тому подобное (Ульянова, 2015; Шапиро, Шилаев, 2012).

Это утверждение справедливо применительно не только к традиционным устоявшимся структурным группам, например, высшего управленческого звена (Правления или Советы директоров), но и к проектным командам, цель которых заключается в эффективной реализации того или иного начинания (Индекс..., 2015; Макаревич, 2001). Особенно этот

<sup>1</sup> *Ильин Олег Александрович, магистр психологии, бизнес-психолог, бизнес-тренер, управляющий директор компании Media-Factor. E-mail: oleg.ilyin@media-factor.ru*

<sup>2</sup> *Елисеенко Александр Сергеевич, магистр психологии, преподаватель кафедры организационной психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». E-mail: aseliseenko@hse.ru*

процесс заметен в компаниях малого и среднего размера, как правило, более гибких, адаптивных и чувствительных к уровню производительности труда сотрудников.

Важно отметить, что организационные структуры меняются значительно медленнее, чем того требует реальность, вследствие чего возникают разрывы между существующей системой управления ключевыми процессами в организации и формально закрепленными структурами и регламентами. Это обстоятельство еще больше затрудняет анализ эффективности организационных систем и заставляет внимательнее присмотреться к структурным элементам более низкого уровня — малым (рабочим) группам.

Еще одним фактором выбора именно этого объекта нашего исследования является рост количества организаций, выбравших так называемые «плоские» организационные структуры, имеющих небольшое (до трех, в классической интерпретации) количество уровней управления, но при этом широкие и устойчивые кросс-функциональные горизонтальные связи. Здесь проектные команды, в отличие от иерархичных традиционных организаций, играют ключевую роль. В качестве примера можно привести компании из самых разных индустрий: консалтинговый бизнес (прежде всего, так называемая «большая четверка» — *Ernst&Young*, *KPMG*, *PricewaterhouseCoopers* и *Deloitte&Touche*), многомиллиардные IT-компании (*Google*, *Zappos.com* и другие), креативные агентства (*BBDO*, *Aegis Media*, *Scholz&Friends*), даже инвестиционные банки.

Удивительно, но и среди российских государственных компаний, в большинстве случаев выстроенных по традиционной многоуровневой иерархической схеме, встречаются попытки использования матричных структур. Ярким примером является ОАО «ЭКСАР» — Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций, имеющее статус института развития Российской Федерации и на 100% принадлежащее государству через структуры Внешэкономбанка. В ходе реструктуризации 2015–2016 гг. в основу организационной структуры ЭКСАР был заложен именно этот принцип.

Примечателен пример компании *Zappos*, которая первой стала пропагандировать принципы так называемый холакратии (*holacracy*), системы управления на основе самоорганизующихся команд и распределенной ответственности. Нашли свое место в такого рода структурах (примеру *Zappos* последовали *Airbnb*, *David Allen Company*, *Whole Foods Market*, *Google* и ряд других компаний) и принципы гибкого проектирования

(*agile*<sup>3</sup>), которые стали новым эталоном организации проектной работы, особенно в индустрии информационных технологий.

Другими словами, существует устойчивое представление о том, что «плоские» организации (примерами которых являются холакратии), лишённые давления иерархических связей и централизованных институтов управления, и, будучи более гибкими, точнее отвечают на вызовы современного «VUCA мира<sup>4</sup>», создают новый тренд в организационном развитии. Этому тезису еще предстоит пройти проверку на прочность, но тренд в организационном развитии бизнеса совершенно очевиден.

Любопытно, что рабочая группа — важный элемент не только в западных компаниях, но и в корпорациях, придерживающихся философии так называемого «бережливого» (*lean*) производства<sup>5</sup>, имеющего корни в восточной философии. Считается, что малая группа со смешанным компетентностным профилем участников работает эффективнее, чем группа специалистов узкого профиля. На этих принципах уже в течение более полувека строятся знаменитые «кружки качества» компании *Toyota* (Масааки, 2016). Несложно заметить сходство этого подхода с движением рационализаторства на советских производственных предприятиях. Рационализаторские предложения решали, по сути, ту же самую задачу. В некоторых случаях создавались и учебные курсы для начинающих рационализаторов.

Эффективная групповая работа, таким образом, с нашей точки зрения, становится все более важным фактором успеха организации. Это

---

<sup>3</sup> **Agile** (англ.) — подвижный, проворный, быстрый, живой. Гибкая методология разработки (англ. *Agile software development*, *agile*-методы) — принципы разработки программного обеспечения, ориентированные на использование итераций, динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля. Из сферы разработки программного обеспечения это понятие было не критично, но весьма быстро и проворно распространено в России на сферу командного менеджмента и управления в целом (прим. ред.)

<sup>4</sup> Современную среду часто характеризуют, используя акроним VUCA, что означает изменчивость (*volatility*), неопределенность (*uncertainty*), сложность (*complexity*) и двусмысленность (*ambiguity*) этой среды.

<sup>5</sup> **Бережливое производство** (от англ. *lean production*, *lean manufacturing* — «стройное производство») — концепция управления производственным предприятием, основанная на непрерывном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение каждого сотрудника в процесс оптимизации бизнеса и максимальную ориентацию на потребителя. Другими словами, «бережливое производство» означает планомерное сокращение процессов и операций, не добавляющих ценности для потребителя (прим. ред.).

утверждение поднимает массу актуальных проблем, напрямую связанных с эффективностью группы и организации в целом (Галкина, 2004; Ленсиони, 2013; Group..., 2013; Manzoor et al., 2011; Salas et al., 2009; Salas, 2015). Все более разрушительными явлениями становятся конфликты, межкультурные барьеры, проблемы общего терминологического языка, кросс-функциональные барьеры и так далее, то есть факторы, с которыми организациям ранее приходилось мириться, но сегодня приводящие к масштабному снижению производительности труда и, в конечном счете, к значительным убыткам.

### **От психологической теории к практике групповой работы**

В данной статье мы ставим перед собой целью выяснить, какие представления об эффективной групповой работе существуют у сотрудников российских организаций, другими словами, что такое для них «эффективная групповая работа»? Кроме того мы хотели бы узнать, какие, по их мнению, факторы способствуют повышению эффективности групповой работы или, напротив, снижают эту эффективность. Вслед за отечественными социальными психологами (Андреева, 2017; Кричевский, Дубовская, 2009, Немов, 1984) мы будем понимать *эффективность группы как сочетание продуктивности групповой работы (производительность совместной трудовой деятельности) и удовлетворенности членов группы совместной деятельностью.*

Необходимо отметить, что данная статья носит отчетливо прикладной характер, поскольку в ней суммируется практический опыт авторов работы с самыми различными группами и эмпирическое исследование на основе социологического опроса. Планируя исследование, мы исходили из того, что большинство сотрудников и менеджеров компаний не являются экспертами (в академическом смысле) в области социальной психологии. Тем самым, мы полагаем, что можно говорить о трех основных проблемах, связанных с пониманием того, как пользоваться психологическим знанием на практике.

*Во-первых*, с нашей точки зрения, в существующей социально-психологической литературе недостаточное внимание уделяется факторам, влияющим на эффективность групповой работы в ситуациях решения задач разного типа. В связи с этим, на практике нередко приходится наблюдать либо *некорректное применение* уже созданных и широко известных технологий организации групповой работы, либо, что гораздо чаще, *отсутствие вообще каких-либо технологий*, иными словами, стихийно протекающую групповую активность. Результат такой «групповой

работы», очевидным образом оставляет желать лучшего.

**Во-вторых**, в социально-психологических исследованиях внимание приковано, как правило, к взаимодействию членов группы непосредственно в процессе обсуждения или совместного принятия решений (Загогина, 2001; Косинская, 1984, Vakay et al., 2011; Pavitt, 1998). Вследствие этого, *детерминирующие условия групповой работы* (т.е. условия, определяемые организатором или лидером группы до момента начала группового взаимодействия), *оказались вне фокуса исследователей*. В нашей работе представлена попытка исследовать и определить характер и степень влияния различных факторов на групповую работу, а также сформулировать рекомендации относительно того, что и когда стоит предпринять организатору сессии<sup>6</sup> для обеспечения максимальной продуктивности работы группы. Тезис о том, что подготовительные мероприятия являются ключевой детерминантой в эффективности групповой работы, вынесен в гипотезы нашего исследования.

**В-третьих**, теоретические выводы редко используются для непосредственного получения практической пользы — увеличения производительности команд и качества их решений, повышения удовлетворенности трудом и тому подобного — поскольку для этого требуются дополнительные и весьма специальные процедуры «перевода» с языка объяснений («почему это так») на язык постановки задач («как это сделать»). В итоге — потери качества групповой работы, и, как следствие, существенные издержки на уровне организации в целом. Подобное положение дел описывается в уже проведенных и сходных по формулировке исследовательского вопроса исследованиях (см., например: De Dreu, Weinberg, 2003; Manzoor et al., 2011).

### **Эффективность групповой работы**

Эффективность группы является предметом интереса огромного количества исследователей и в зарубежной, и в российской социальной психологии. В западной традиции, вслед за С. Коэном, Д. Бэйли и рядом других ученых, оценивалась «эффективность» (*effectiveness*) и «экономичность» (*efficiency*) работы группы (Cohen, Bailey, 1997; Orlitsky, Hirokawa, 2001; etc.), причем иногда эти критерии противоречат друг другу (ситуация «плохие результаты при экономии ресурсов»).

В отечественной социально-психологической традиции начиная с

<sup>6</sup> Сессией называется ограниченное во времени (т.е. имеющее четкое начало и окончание) внутригрупповое взаимодействие с целью обсуждения проблемы или совместного принятия решения. Этот термин активно используется в групповой фасилитации или модерации, а именно: «фасилитационная сессия», «модерационная сессия».

1970-х гг. исследовалась продуктивность группы, удовлетворенность ее членов совместной деятельностью, а также сверхнормативная активность участников. Среди ученых, которые внесли свой вклад в развитие этой концепции, можно назвать Г.М. Андрееву, Т.Ю. Базарова, Р.Л. Кричевского, Е.М. Дубовскую и других. Еще один подход, описанный, в частности, в работах Р.С. Немова, предлагает независимые (среда, тип задач и т.д.), промежуточные (стиль лидерства, мотивация, распределение ролей) и зависимые (продуктивность и удовлетворенность группы) переменные оценки работы команды (Немов, 1984). Однако, подчеркивая сложность междисциплинарных связей, в своем исследовании, направленном на изучение групповой склонности к риску, А.В. Вайнер отмечает, что *для современной организационной психологии до сих пор характерно использование одного лишь критерия для оценки эффективности группы — продуктивности* (Вайнер, 2008).

В нашем исследовании мы будем рассматривать эффективную групповую работу на основе двух параметров:

- продуктивность групповой работы: способность группы принять решения в заданных условиях (пространственных, временных, организационных и пр.);
- удовлетворенность участников принятым решением и самим ходом работы (параметр выделен нами в связи с тем, что она оказывает непосредственное влияние на мотивацию сотрудников при реализации принятых решений);
- вовлеченность членов группы в совместную деятельность, которая с нашей точки зрения также очень важна: она влияет на качество процесса совместной работы.

### **Дизайн исследования и его ограничения**

В исследовании использовался метод опроса. На пилотном этапе была проведена серия глубинных интервью с менеджерами ведущих компаний России, а также российских представительств крупных западных фирм. На основе тщательного анализа полученного материала была разработана анкета, включающая 12 вопросов, направленные на выяснение различных аспектов представления респондентов о групповой работе и их отношения к ней:

1. Как часто Вы участвуете в групповой работе?
2. Сколько часов в неделю занимает у Вас групповая работа?
3. В каких формах групповой работы Вы принимали участие?
4. Насколько важна для Вашей организации групповая работа?

5. Влияет ли ее качество на бизнес-результаты организации?
6. Насколько зависит достижение результатов организации от эффективности групповой работы?
7. С какими проблемами сталкивается организация из-за неэффективной групповой работы?
8. Насколько Вы удовлетворены качеством групповой работы в Вашей организации?
9. Насколько эффективно, на Ваш взгляд, организована групповая работа в Вашей организации?
10. Используются ли в Вашей компании какие-либо технологии организации групповой работы?
11. Считаете ли Вы специальные формы организации групповой работы полезными для бизнеса?
12. Оцените трудности, препятствующие эффективной групповой работе, по степени влияния

Выборку исследования ( $N = 843$ ) составили сотрудники российских бизнес-компаний из разных регионов и различного профиля экономической деятельности. Основные характеристики выборки приведены в таблице 1.

Таблица 1. Описание выборки исследования

Параметры выборки	Значения параметров
География	Российская Федерация, 54 региона
Количество респондентов	843
Гендерный состав	66% женщины, 34% мужчины
Возраст	от 22 до 58 лет (среднее значение 33,2 года)
Образование	среднее (7%) неполное высшее (8,9%) высшее (77,6%) МБА (0,7%) ученая степень ВАК (3,3%)
Должность	руководитель высшего звена (7,2%) руководитель подразделения / проектной группы (25,6%) специалист (60,4%) другое (6,7%)

Параметры выборки	Значения параметров
Размер компаний (количество персонала)	0 – 50 чел. (36%) 51 – 100 чел. (13,6%) 101 – 200 чел. (10,7%) 201 – 500 чел. (11,5%) 501 – 1000 чел. (9,6%) 1001 и более чел. (15,9%)

Здесь следует указать ряд *ограничений для интерпретации результатов* нашего исследования.

1. Рассматривается специфический тип групповой работы, целью которой является **принятие решения**, то есть выбор наилучшей альтернативы из имеющихся. Ситуации решения профессиональных задач, порождения креативных идей, планирования деятельности и тому подобное не являются предметом нашего исследования.

2. Рассматривается ситуация **бизнес-среды**; групповая работа в других областях (медицина, образование, организация военных команд, терапевтические группы и пр.) остается за рамками нашего исследовательского интереса.

3. Специфические **контекстуальные и организационные факторы**, обычно оказывающие существенное влияние на эффективность работы («политические интересы», культура организации, скрытые цели, манипулятивных влияния и т.д.), в силу своего разнообразия и индивидуальности не учитываются.

Вышесказанное позволяет сделать несколько **допущений**.

**Во-первых**, в рамках исследования мы считаем возможным пренебречь фактором профессиональной компетентности членов группы в связи со следующими обстоятельствами:

– как правило, в принятии решений в бизнесе участвуют сотрудники, имеющие высокий уровень компетенций, достаточных для решения поставленных задач;

– состав таких команд не случаен;

– важность обладания компетенциями командного взаимодействия (в контексте анализа эффективности) превалирует над высокими профессиональными компетенциями, уровнем профессиональных знаний и умений (подробнее см. ниже).

**Во-вторых**, эффективность групповой работы определяется тем, насколько хорошо нейтрализованы факторы с негативным вектором

влияния и использованы факторы с позитивным вектором.

**В-третьих**, наше исследование ориентировано на создание практической ценности, которая заключается в рекомендациях по выявлению и управлению факторами, имеющими максимальную важность.

В рамках исследования не ставится цель охватить все многообразие групповых форм работы. Ключевым фокусом анализа станут факторы, определяющие характер работы малых групп вне зависимости от содержательных аспектов и системного контекста, но во вполне определенных условиях.

### Полученные данные и их описание

Данное исследование не предполагает каких-либо сложных методов анализа данных, поэтому для удобства читателей мы представили результаты в виде частотных таблиц и визуализации ответов респондентов (таблицы 2–4, рисунки 1–10). Те частоты, которые дают в сумме 100 % (был возможен только один выбор из имеющихся альтернатив), приведены в форме секторных диаграмм, частоты ответов, где можно было сделать одновременно несколько выборов, приводятся в форме столбчатых диаграмм.

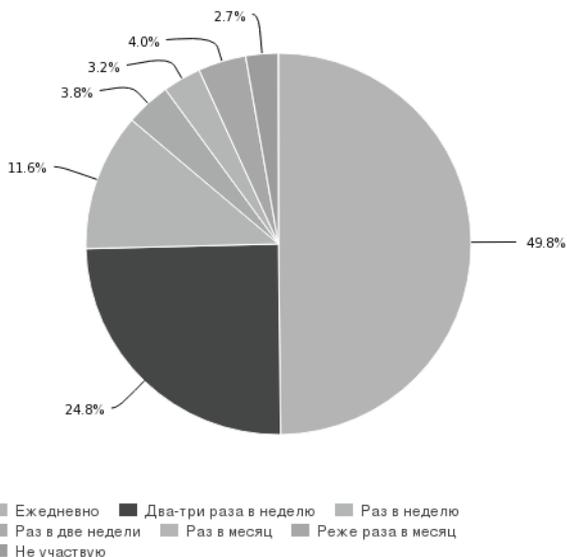


Рисунок 1. Распределение ответов на вопрос: «Как часто Вы участвуете в групповой работе?»

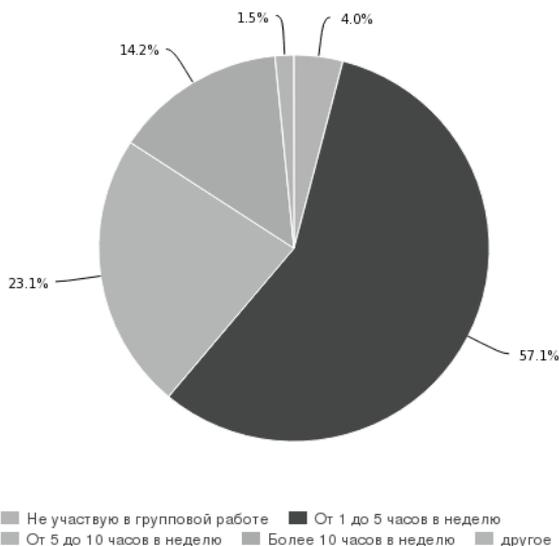


Рисунок 2. Распределение ответов на вопрос: «Сколько часов в неделю у Вас занимает групповая работа?»

Итак, полученные нами данные свидетельствуют, что групповая работа в том или ином виде в буквальном смысле пронизывает профессиональную жизнь руководителей и специалистов в российских бизнес-компаниях — половина наших респондентов ежедневно участвуют в групповой работе, а каждый четвертый — как минимум два-три раза в неделю. При этом на групповые жанры работы приходится от одного до пяти часов в неделю у половины из них, а более четверти тратят на это от пяти до 10 часов и более (Рис. 1 и 2).

Наиболее распространенной формой групповой работы в российских организациях являются «совещания» и «планерки», что, конечно же, совершенно неудивительно. Примерно столь же часто встречаются различного рода «групповые дискуссии», однако не совсем понятно, что под ними подразумевают наши респонденты. Далее в порядке убывания частоты упоминания идут уже более специфичные и менее привычные для русскоязычного уха такие формы групповой работы, как «сессии совместного принятия решений», «сессии планирования», «стратегические сессии» и «креативные сессии» (Рис. 3).

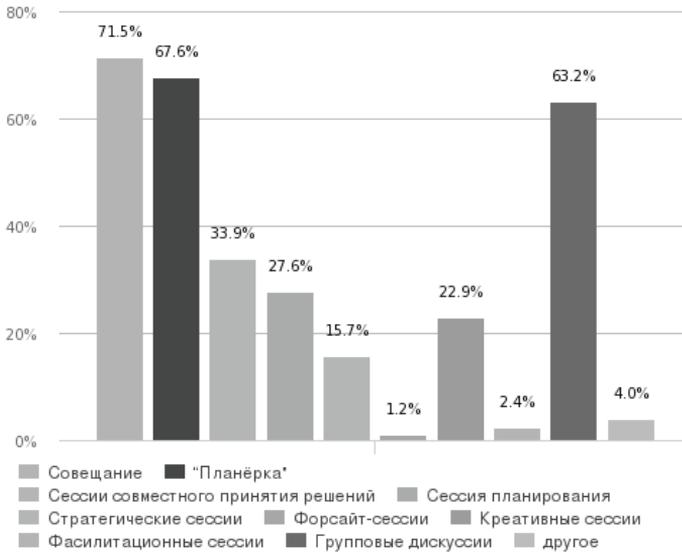


Рисунок 3. Распределение ответов на вопрос: «В каких формах групповой работы Вы принимали участие?»



Рисунок 4. Распределение ответов на вопрос «Насколько важна для организации групповая работа?»



Рисунок 5. Распределение ответов на вопрос: «Влияет ли ее качество на результаты организации?»

Таблица 2. Ответы на вопрос «Насколько зависит достижение результатов организации от эффективности групповой работы?»

Вклад в результат	Доля респондентов
81–100%	45,4 %
61–80%	32,7 %
41–60%	16,5 %
21–40%	4,2 %
0–20%	1,2 %

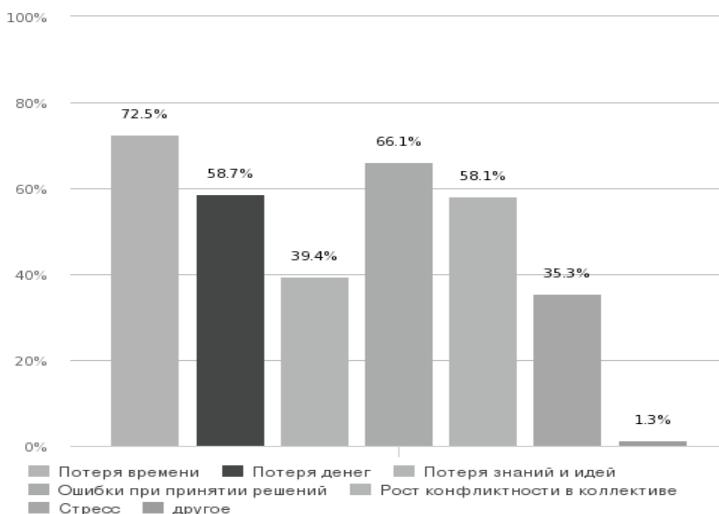


Рисунок 6. Распределение ответов на вопрос: «С какими проблемами сталкивается организация из-за неэффективной групповой работы?»

Какую роль играет групповая работа в организационной управленческой жизни? Девять из десяти опрошенных считают её важной для своей организации, причем каждый второй утверждает, что она «очень важна». И столько же людей уверены, что качество групповой работы в значительной степени влияет на результаты деятельности организации в целом. В ответ на нашу просьбу перевести свое мнение в цифры, две трети респондентов оценивают это влияние от 60 до 100 процентов (Табл. 2). При этом, по мнению опрошенных, неэффективная групповая работа приводит к потерям времени и денег, а также к ошибочным решениям и росту конфликтности в коллективе.

При таких высоких оценках значимости групповых форм работы для организационной результативности наши респонденты оказались более сдержанными в своих оценках качества тех форм групповой работы, в которые они вовлечены при выполнении своих профессиональных обязанностей (Рис. 7 и 8). В какой-то степени это может быть связано с тем, что две трети опрошенных указывают на то обстоятельство, что в тех случаях, когда реализуется групповая форма работы, какие-либо специальные технологии организации этой работы не используются совсем или крайне редко. При этом большинство из них считают такие технологии полезными для бизнеса (Рис. 9 и 10).

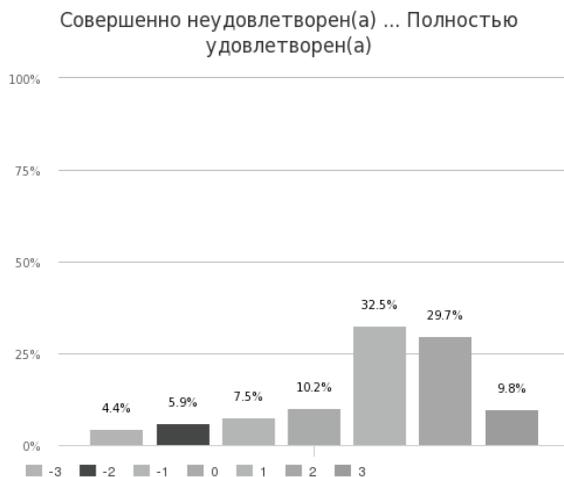


Рисунок 7. Ответы на вопрос: «Насколько Вы удовлетворены качеством групповой работы в Вашей организации?»

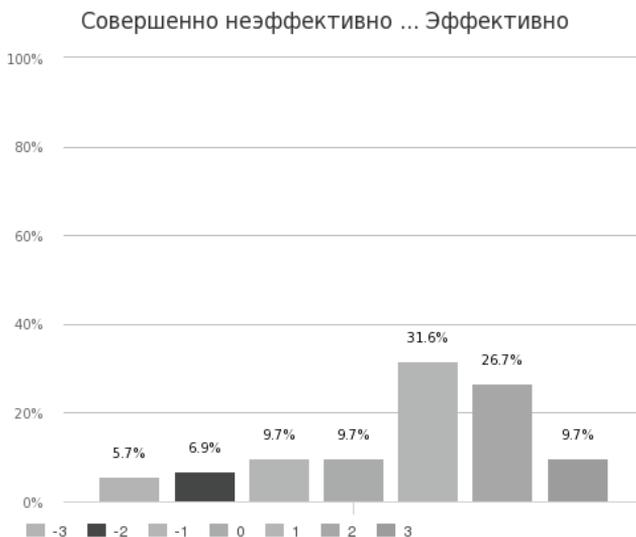


Рисунок 8. Ответы на вопрос: «Насколько эффективно, на Ваш взгляд, организована групповая работа в Вашей организации?»

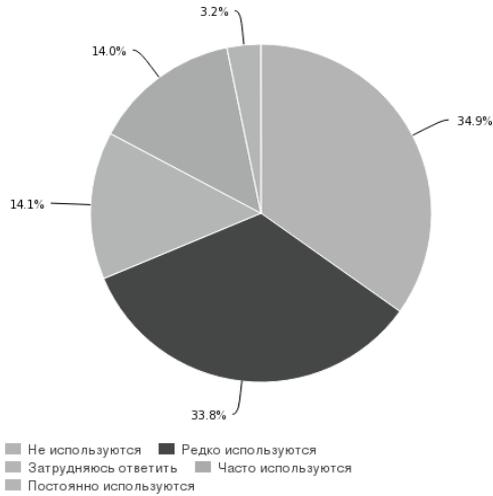


Рисунок 9. Ответы на вопрос: «Используются ли в Вашей компании какие-либо технологии организации групповой работы?»

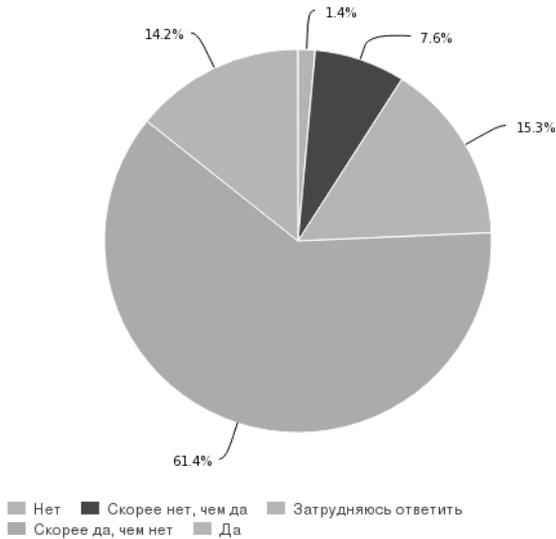


Рисунок 10. Ответы на вопрос: «Считаете ли Вы специальные формы организации групповой работы полезными для бизнеса?»

Завершающий вопрос анкеты № 12 был направлен на выяснение факторов, которые препятствуют успешной групповой работе, и оценку степени их влияния. К числу наиболее сильных препятствий для эффективной групповой работы наши респонденты причисляют низкую компетентность и низкую вовлеченность участников, их неумение договариваться и повышенную конфликтность, авторитарность лидера и общую неспособность группы фокусироваться на задаче (Табл. 3 и 4).

Таблица 3. Распределение ответов на вопрос «Оцените трудности, препятствующие эффективной групповой работе по степени влияния»

Наименование трудности	Шкала ответов						
	от -3 (нет влияния) до 3 (сильное влияние)						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Конфликты в группе	38	20	37	80	157	201	310
Недостаток времени	30	40	68	141	231	221	112
Некомпетентность участников	34	22	40	88	151	221	287
Недостаток информации	30	30	55	93	167	237	231
Переизбыток информации	96	97	115	231	162	107	35
Некомфортное помещение	99	91	109	208	188	90	58
Слишком большое количество участников	52	53	96	153	205	164	120
Неэффективная / неверно выбранная процедура	31	30	54	143	182	226	177
Авторитарность лидера / руководителя	38	38	56	99	137	225	250
Неумение договариваться	28	30	46	58	156	211	314
Неумение фокусироваться на задаче	31	33	36	83	148	240	272
Отсутствие повестки	42	51	74	162	180	157	177
Отсутствие модератора	55	59	83	193	192	156	105
Низкая вовлеченность участников	31	33	53	89	135	223	279

Таблица 4. Результат ранжирования трудностей, препятствующих эффективной групповой работе

Ранг	Препятствия
Сильные помехи	Низкая компетентность участников Неумение договариваться Наличие конфликтов Низкая вовлеченность членов группы Авторитарность лидера Неспособность группы фокусироваться на задаче
Средние помехи	Дефицит информации Неверно выбранная процедура работы
Слабые помехи	Отсутствие повестки Слишком большой размер группы Дефицит времени

Контент-анализ результатов интервью и частотный анализ ответов респондентов на вопросы анкеты позволили выделить факторы, которые, по мнению респондентов, важны для эффективной групповой работы (Табл. 5).

Таблица 5. Представления об основных факторах эффективности групповой работы:

Фактор	Значение фактора		Эффект		
			позитивный	негативный	зависит от ситуации
1. Численный состав	от 5 до 11 чел.		+		
		за пределами интервала		+	
2. Коммуникации и уровень конфликтности	отсутствие конфликта		+		зависит от сложности и условий задачи
		конфликт		+	
3. Постановка целей	понятна, разделяема, достижима, мотивирует		+		
		цели нет, цель туманна, вызывает сопротивление		+	

4. Лидер и его поведение в группе	демократический, попустительский		+		зависит от сложности и условий задачи
		автократический		+	
5. Процедура обсуждения и принятия решений	работа организована, процедура выбрана верно		+		
		стихийная работа, неверная процедура		+	
6. Навыки командного взаимодействия	развиты		+		
		требуют развития		+	
7. Групповые эффекты	нивелированы		+		
		проявлены		+	
8. Ролевой состав группы	разнообразен, сбалансирован		+		
		однороден, «перекосы» в сторону одной из ролей		+	
9. Сплоченность группы					зависит от сложности и условий задачи

### Что означают полученные данные в контексте фасилитации групповой работы?

Наша следующая задача — извлечь из полученных данных максимально возможную пользу для подготовки и проведения фасилитационной сессии по заказу российской бизнес-компании. Важно не забывать временной аспект функционирования не только всей организации в целом, но и малых рабочих групп, включенных в организационную структуру (Мастеров, Некроенко, 2014; Harrison et al., 2002). Для этого мы соотнесем выделенные факторы, влияющие на групповую работу, с двумя отрезками условной временной шкалы: (1) *до начала* и (2) *во время рабочей сессии*. Этот прием используется нами для того, чтобы показать, как именно подготовка к сессии групповой работы связана с эффективностью работы в группе через организационные механизмы.

Эти механизмы позволяют заложить основы эффективной работы уже на этапе планирования и подготовки участников (Кейнер и др., 2015; Мартынова, 2011). Мы объединили выделенные в нашем исследовании факторы в три группы:

- факторы, имеющие сильное влияние, позитивное (СВП) или негативное (СВН);
- факторы, имеющие слабое влияние (СЛВ);
- факторы, влияние которых не установлено (НВ).

Для сравнения мы взяли представления о стихийно протекающей групповой работе (Табл. 6) и представления о том, что делает профессиональный фасилитатор при подготовке организованной сессии групповой работы (Табл. 7). В обеих таблицах представлены десять факторов, играющих, по мнению наших респондентов, ту или иную роль в групповой работе. Затем каждый фактор оценен с точки зрения силы (высокая, низкая и неизвестная) и характера (положительного или отрицательного) его влияния на качество групповой работы на каждом из временных отрезков — этапе до начала работы и этапе во время групповой работы. При этом мы сознательно отвлекаемся от формы и содержания (задачи) групповой работы, чтобы сохранить общую основу для сравнения.

Таблица 6. Стихийная (неорганизованная) работа группы в условиях принятия решения

<b>Фактор</b>	<b>До сессии</b>	<b>Во время сессии</b>
Численный состав	как правило, не является предметом внимания (НВ)	случайный непредсказуемый неоптимальный состав участников (СВН)
Компетенции участников	как правило, не является предметом внимания (НВ)	недостаток или избыток компетенций, случайный набор (СВН)
Уровень конфликтности	как правило, не является предметом внимания (НВ)	риск неуправляемого открытого конфликта (СВН)
Сплоченность группы	как правило, не является предметом внимания (НВ)	потери времени на сплывание группы (СВН)
Стиль руководства	как правило, не является предметом внимания (НВ)	влияние автоматичного руководителя является определяющим (СВН)
Групповые эффекты	как правило, не является предметом внимания (НВ)	Вероятно появление различных эффектов: поляризации, конформности и иных (СВН)

Процедура	как правило, не является предметом внимания (НВ)	процедура не соблюдена, вероятны ошибки и временные издержки (СВН)
Целеполагание	как правило, не является предметом внимания (НВ)	цель недостаточно ясна, вероятны издержки на уточнение и согласование (СВН)
Ролевой состав группы	как правило, не является предметом внимания (НВ)	стихийные роли, недостаток нужных ролей, неуправляемая ситуация (СВН)
Навыки командного взаимодействия	как правило, не является предметом внимания (НВ)	реализация умений участников работать совместно (СЛВ)

Таблица 7. Организованная работа группы в условиях принятия решения

<b>Фактор</b>	<b>До сессии</b>	<b>Во время сессии</b>
Численный состав	формирование группы, приглашение участников с релевантным профессиональным и компетентностным профилем (СВП)	непредвиденное изменение состава (СЛВ)
Компетенции участников	сформированный уровень компетенций участников на момент начала работы (СВП)	реализация профессионального потенциала участников (СВП)
Уровень конфликтности	определение уровня конфликтности, рисков и учет их в организации сессии (СВП)	возникающий или вскрывающийся латентный конфликт (СЛВ)
Сплоченность группы	опыт совместной работы к моменту начала сессии (СВП)	сплочение группы в ходе работы (СЛВ)
Стиль руководства	сложившийся стиль руководства (СВП)	управление проявлениями стиля руководства (СЛВ)
Процедура	выбор процедуры до начала сессии (СВП)	следование процедуре (СВП)
Групповые эффекты	использование процедур обсуждения (в частности, фасилитации) (СВП)	проявление групповых эффектов минимизировано или исключено (СВП)
Целеполагание	формирование повестки и цели совместной работы, информирование участников (СВП)	цель ясна, уточнения почти не требуются (СВП)

Ролевой состав группы	Формирование родового профиля группы (СВП)	динамические формирующийся или меняющийся ролевой репертуар (СЛВ)
Навыки командного взаимодействия	Сформированный уровень компетенций участников на момент начала работы (СВП)	реализация умений участников работать совместно (СВП)

Как мы видим, обсуждаемые факторы в случае стихийно протекающей групповой работы на этапе «до начала работы» вообще не попадают в поле зрения ответственных лиц, а проявляясь уже «во время групповой работы», оказывают сильное негативное влияние на ее результаты (Табл. 6). Если же при организации групповой работы используются специальные (фасилитационные) технологии, то картина складывается совершенно иная. Большая часть факторов, если они активно задействуются (учитываются) на этапе «до начала сессии», приобретают сильное позитивное влияние на качество групповой работы (Табл. 7).

### **Обсуждение результатов**

Собранные эмпирические данные и результаты их обработки и анализа дают нам основания полагать, что в современных российских организациях, как правило, специально не готовятся к групповой работе. В то же время респонденты считают ее важной, видят большой вклад групповой работы в достижение результатов организации в целом. В некотором смысле данный вывод парадоксален. Складывается впечатление, что проблема качества групповой работы в организациях существует, но решать ее не торопятся. Вероятно, это связано с тем, что в российских компаниях традиционно не используются приемы и методы групповой работы, которые сегодня уже широко распространены в мировых компаниях.

Мы полагаем также, что сотрудники российских бизнес-организаций часто не имеют представления, кто именно в рабочей группе должен взять на себя роль организатора. Традиционно совещания проводит руководитель (начальник), и он может пользоваться любым поведенческим репертуаром. Однако если он сам не владеет методами организации групповой работы, то и совещание будет иметь стихийную форму организации. Такое положение дел лишний раз подчеркивает важность популяризации фасилитации и ее методов среди сотрудников и руководителей российских компаний.

Учитывая количество времени, которое респонденты проводят на совещаниях, и их оценку качества групповой работы, можно сделать

вывод, что ресурс для повышения производительности труда и общей эффективности компании лежит в интенсификации и профессионализации групповых форм работы. Важно отметить, что респонденты участвуют в очень малом разнообразии форм групповой работы. В свободном поле для комментариев в анкете почти половина респондентов интересовалась тем, что такое фасилитация. Это может свидетельствовать о низкой осведомленности сотрудников компаний о психологически грамотной организации групповой работы.

### **Практические рекомендации для фасилитатора**

В заключение работы мы хотели бы сформулировать несколько практических рекомендаций, которые позволят компаниям построить работу в профессиональных (управленческих, проектных, кросс-функциональных) группах с большей отдачей. Мы сформулируем их в форме требований, выполнение которых позволяет все выявленные и описанные выше факторы «привлечь» к повышению качества групповой работы в организации.

#### ***Требования к группе***

1. Группа с количеством членов от 5 до 11 человек, обладающих достаточными профессиональными компетенциями для принятия необходимых решений.
2. Группа с опытом совместной работы. Чем выше сплоченность группы, тем эффективней будет процесс принятия решения.
3. Группа, члены которой обладают навыками совместной работы.
4. Высокая мотивация участников к принятию решений, их вовлеченность в групповой процесс, мотивация к достижению совместного решения.
5. Группа, обладающая низким конфликтным потенциалом; важно отсутствие конфликтов как в открытой, так и в латентной форме; допускаются конкурентные отношения или отношения сотрудничества.

#### ***Требования к процедуре подготовки***

1. Сформулировать четкую, измеримую, мотивирующую и одинаково понимаемую участниками цель (в письменном виде во избежание разночтений). Это обеспечит высокую определенность, в которой работа пойдет эффективней.
2. Предоставить время на подготовку, сбор и анализ необходимой информации.
3. Предусмотреть конкретную, релевантную задаче процедуру принятия решения, проинформировать о ее специфике и требованиях участников.

4. Задать ролевую модель взаимодействия с помощью процедуры или назначения ролей в рамках дискуссии.
5. В случае склонности руководителя к автократическому стилю предложить ему участие в групповой работе в определенной, равной с другими участниками, роли, или исключить участие авторитарного лидера.
6. Создать комфортные временные и пространственные условия для работы, позволяющие участникам сосредоточиться на содержании обсуждаемых вопросов.

***Требования к процессу проведения сессии принятия решений***

1. Избегать стихийной работы, использовать, если применимо, технологии фасилитации для обсуждения и выработки решений. Это позволяет избежать проявления психологических эффектов с негативным вектором влияния, обеспечить внимание и вовлеченность группы, равное представительство в дискуссии.
2. Строго придерживаться технологии выбранного метода (фасилитации или модерации) для получения оптимальных результатов.
3. Обеспечить процедуру выбора, предполагающую равное участие всех членов группы в выработке и принятии решения. Это позволяет, помимо продуктивности, обеспечить удовлетворенность участников проделанной работой, что, в свою очередь, станет залогом воплощения в жизнь принятых решений.
4. Использовать технологии визуализации для обеспечения единого семантического поля при группе с различными культурными, функциональными и прочими особенностями.
5. Если позволяют условия, привлечь модератора с опытом проведения сессий принятия решений для соблюдения оптимальных условий социально-психологического взаимодействия в группе, снижения конфликтности и соблюдения выбранной процедуры.

**Вывод.** Ключ к управлению эффективностью групповой работой в ситуации принятия решения лежит в основном в подготовительных мероприятиях. при качественной подготовке негативные влияния различных факторов становятся либо минимальными (средняя проявленность), либо исчезают, в то время как в стихийной работе влияние этих факторов имеет ярко негативный характер, приводя к описанным выше издержкам — потерям времени и денег, а также к ошибочным управленческим решениям и росту конфликтности в коллективе.

### Литература

1. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2017.
2. Вайнер А.В. Групповая готовность к риску как фактор эффективности управленческих команд. Дисс. ... канд. псих. наук. М., 2008.
3. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2004.
4. Захогина Н.В. Психологические особенности принятия решения в процессе группового взаимодействия // Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М.А. Шолохова. Педагогика и психология, 2001. № 4. С. 93–101.
5. Индекс российских советов директоров SpencerStuart [Электронный ресурс]. М., 2015. URL: [lin.ru http://www.lin.ru/document.htm?id=1249703346338427734](http://www.lin.ru/document.htm?id=1249703346338427734)
6. Кейнер С., Линд Л., Толди К., Фиск С., Бергер Д. Руководство фасилитатора. Как привести группу к принятию совместного решения. М.: Изд-во Дмитрия Лазарева, 2015.
7. Костинская А.Г. Социально-перцептивные процессы в условиях группового принятия решений // Вопросы психологии, 1984. № 1. С. 70–75.
8. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. М.: Аспект-Пресс, 2009.
9. Ленсиони П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве. М.: МИФ, 2013.
10. Макаревич О.В. Советы директоров: законодательство и практика. [Электронный ресурс] // Законодательство и инвестиции. URL: <http://www.lin.ru/document.htm?id=1249703346338427734>
11. Мартынова А.В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений // Организационная психология, 2011. Т. 1. № 2. С. 53–91.
12. Масааки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. М.: Альпина Паблишер, 2016.
13. Мастеров Б.М., Некроенко Л.М. Time Mentality Managment, парадигма «Управление хронотопом» // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 3. С. 54–68.
14. Немов Р.С. Социально-психологический анализ эффективности деятельности коллектива. М.: Педагогика, 1984.
15. Ульянова Н.Ю. Субъектные характеристики и эффективность малых групп в организации. Дисс ... канд. психол. наук. Ростов-на-Дону, 2015.
16. Шапиро С.А., Шилаев А.В. Факторы повышения эффективности труда персонала. М., 2012.

17. Bakay A., Huang J., Huang W. Group Decision Making Process and Group Decision Quality: Moderator Effect of Mutual Interest, 2011.
18. Cohen S.G., Bailey D.E. What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite // *Journal of management*. 1997. V. 23. No. 3. P. 239–290.
19. De Dreu C.K., Weingart L.R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis // *Journal of Applied Psychology*, 2003. Vol. 88. No. 4. P. 741–749.
20. Group dynamics and organizational culture: effective work groups and organizations / Xenikou A., Furnham A. (Eds). Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan, 2013.
21. Harrison D.A., Price K.H., Gavin J.H., Florey A.T. Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning // *Academy of Management Journal*, 2002. Vol. 45. No. 5. P. 1029–1045.
22. Manzoor S.R., Ullah H., Hussain M., Ahmad Z.M. Effect of Teamwork on Employee Performance // *International Journal of Learning & Development*, 2011. Vol. 1, No. 1. P. 110–126.
23. Orlitsky M, Hirokawa R. To err is human, to correct for it divine. A Meta-Analysis of Research Testing the Functional Theory of Group Decision-Making Effectiveness // *Small group research*, 2001, Vol. 32. No. 3. P. 313–341.
24. Pavitt C. *Small Group Communication: A Theoretical Approach*. NY. 1998.
25. Salas E., Rosen M.A., Burke C.S., Goodwin G.F. The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies // *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, NY., 2009. P. 39–79.
26. Salas E., Shuffler M., Thayer A., Bedwell W., Lazarra E. Understanding and improving teamwork in organisations. Scientifically based practical guide // *Human Resource Management*, July–August 2015. Vol. 54. No. 4. P. 599–622.

*Ilyin O.A., Eliseenko A.S. Representations of employees of russian organizations on the efficiency of group work*

*Abstract.* This paper focused on the analysis of the representations of Russian companies employees about the effectiveness of teamwork and its contribution to the organizational results. The results of a survey of 843 employees of Russian companies are presented. It shows how respondents assess the contribution of group work to the effectiveness of the organization and what difficulties they encounter in the process of group work. Practical recommendations on organization of group work are offered.

**Key words:** teamwork, facilitation, teamwork effectiveness, teamwork methods.