

Хміляр О. Ф.

*доктор психологічних наук, професор,
начальник кафедри суспільних наук**Національного університету оборони України, полковник***КОМАНДА СЕРЕД КОМАНД.
ЧОМУ МАЛА КОМАНДА Є ЕФЕКТИВНОЮ БОЙОВОЮ ОДИНИЦЕЮ?****TEAM AMONG TEAMS.
WHY IS A SMALL TEAM AN EFFECTIVE COMBAT UNIT?***Не важливо, хто навпроти. Важливо, хто поруч!**Звичайні слова*

Побудова ідеальної малої команди, здатної вирішувати завдання, непосильні для звичайної групи фахівців, є тривалим і клопітким процесом. На сторінках наукової статті вміння працювати в малій команді постає найціннішою властивістю особистості. Висвітлюючи філософію високоєфективної малої команди, автор статті презентує її як еталонну модель обдарованих і талановитих особистостей, злагоджену бойову одиницю, особливий осередок лідерства, гнучкості та психологічної сумісності.

Розкриваючи ефективність роботи малої команди в символічному діапазоні двох образів «Простота» – «Складність», автором виводиться символічне правило «Простоти», згідно з яким ефективність успіху коріниться в умінні працювати лише з маленькими командами розумних людей. Доведено, як тільки кількість людей у команді зростає, до її складу автоматично запрошується «Складність». Охарактеризовано філософію команди з двох людей. Доведено наскільки вона може бути дієвішою, конструктивнішою та мотивованішою, порівнюючи з великою командою. Виокремлено, що запорукою успішності команди з двох осіб є цілісне домінування в ній п'яти компонентів: 1) психологічної безпеки; 2) надійності; 3) структури й чіткості; 4) усвідомленості; 5) впливовості.

З'ясовано, що мала команда є однорідною бойовою одиницею, оскільки покликана сприяти виникненню нового емерджентного розуму, потреба в якому суттєво зростає в умовах високої небезпеки, постійних змін та ситуації невизначеності. Автором наголошено, що злагоджена робота малої команди в умовах небезпеки вимагає швидкої адаптивності, постійного переоцінювання обстановки, обговорення й узгодження. У такій команді її члени, щохвилини надсилаючи сигнали один одному, декодуючи відповіді, розуміють кожен крок і намір свого партнера, оскільки це запорука життя та перемоги.

Ключові слова: мала команда, командна інтеракція, амбітність, чесноти малої команди, ефективність, сенс, рішення, успіх.

Building an ideal small team capable of solving problems that are beyond the capacity of an ordinary group of specialists is a long and exhausting process. This article presents the ability to work in a small team as the most valuable personality trait. Describing the small team philosophy as highly effective, the author of the article presents it as a reference model of gifted and talented individuals, a well-coordinated combat unit, a special centre of leadership, flexibility and psychological compatibility.

Revealing the effectiveness of a small team in the symbolic range of two images of "Simplicity"–"Complexity", the author derives the symbolic rule of "Simplicity": the effectiveness of success is rooted in the ability to work only with small teams of smart people. It is proved that as soon as the number of people in a team increases, "Complexity" is automatically introduced. The article also describes the philosophy of a two-person team. It is proved how much more effective, constructive and motivated it can be compared to a large team. It is highlighted that the key to the success of a two-person team is the holistic dominance of five components: 1) psychological safety; 2) reliability; 3) structure and clarity; 4) awareness; 5) influence.

It is found out that a small team is a homogeneous combat unit, since it is designed to promote the origination of a new, emergent mind, the need for which increases significantly in the conditions of high danger, constant change and uncertainty. The author emphasises that the coordinated work of a small team in a dangerous environment requires rapid adaptability, constant reassessment of the situation, discussion and coordination. In such a team, its members, sending signals to each other every minute, decoding the responses, should understand every step and intention of their partner, as this is the key to life and victory.

Key words: small team, team interaction, ambition, small team virtues, efficiency, meaning, decision, success.

Вступ. Свого часу відомий американський оратор Іяла Ванзант, характеризуючи психологію малої команди, у своїй мотиваційній праці «Використання внутрішньої сили» емко зауважила, що найдієвішим способом досягнення успіху є готовність особистості допомогти комусь іншому досягнути його першим [1]. Це девіз командної роботи, її основний мотив. Незгасаючий інтерес упродовж

останніх п'ятдесяти років щодо пошуку ефективних шляхів успіху роботи малої команди (Стів Джобс та його команда під час спільного створення культового «Макінтошу» [2], проєкти «Смерть від напад» Патріка Ленсіоні [3], «Командна мудрість» Джона Катценбаха і Дуґласа Сміта [4], проєкт «Аристотель», операція «Конан») засвідчують, що мала команда є не лише генератором ідей, натхнен-

ником змін, але й дієвим гравцем у ситуації невизначеності, смертельного ризику та небезпеки.

Створення ідеальної малої команди – доволі довгий і клопіткий процес, ускладнений десятками нюансів і різноманітними тонкощами. Патрік Ленсіоні серед переліку найцінніших умінь, які людина має розвинути в собі для досягнення успіху в діловому світі та загалом у житті, перше місце відводить умінню працювати в малій команді [5, с. 8]. Робота в ній – не є чеснотою. Це швидше вибір, стратегічне й усвідомлене рішення, а отже, вона не для всіх [5, с. 184]. Інтуїтивно кожен дослідник, який розпочинає аналізувати окреслену нами проблему, малу команду сприймає як первинне середовище, у якому особистість, зробивши перші кроки, продовжує зростати. Сучасна мала команда – потужний мозковий центр, у якому розмиваються кордони чітких посадових повноважень і професійних компетентностей, усі її члени беруть на себе відповідальність, а рішення приймаються оперативно, творчо на стику різних знань, досвіду та можливостей. «Магічний» синергетичний ефект малої команди найбільш символічно відзеркалює формула, відповідно до якої $1 + 1 + 1 = 5$.

Однак, чи будь-яка мала група є командою? Нині в соціальній психології досить популярні дослідження малих груп [6]. Проте не всі явища, характерні для них, підходять для оцінки малої команди. На відміну від малої групи мала команда завжди референтна, складається з професіоналів, спрямована на вирішення ділової задачі й завжди діє [7]. Звісно, мала команда в науковому значенні, як пише Вікторія Горбунова, не камінна брила, незмінна та непідвладна руйнуванню. Однак її сутнісна інтенція націлена на ефективне розв'язування завдань, щонайменше тих, для яких вона створена і якими визначається час її існування [8, с. 8]. Для того, щоб гордо зватися малою командою, мало записатися у спільній меті та стати під одне знамено. Середовище малої команди вирізняється з-поміж інших своєю стійкістю, аурую й умовами, що сприяють реалізації професійних потенцій та особистісному зростанню кожного її члена. Саме в такому середовищі зароджується й пульсує командна скоординована позитивна синергія, націлена на результат [8].

Мета статті спрямована на розкриття філософії малої команди, висвітлення специфіки взаємодії осіб, які входять до її складу, та пошуку індивідуально-психологічних властивостей, розвиток яких перетворює малу команду у високоефективну бойову одиницю.

Теоретичне підґрунтя дослідження малої команди. У теорії організаційного розвитку й системного мислення Пітера Сенге взаємодія учасників малої команди посідає провідне місце в їхньому життєвому світі. Діяльність малої команди неможлива без активного спілкування та взаємодії, що переростає у своєрідну співтворчість, за якої думки одного члена збагачуються завдяки їх переосмисленню іншими. Систематичні обговорення, конструктивна критика, інноваційні погляди та нестандартні бачення стають золотим фондом малої команди, якого неможливо набути в іншій структурі [9].

Заглиблюючись у теорію неklasичного світогляду Ернста Маха та Ріхарда Авенаріуса, з'ясуємо, що в малій команді просторова взаємодія автоматично множить на всіх її суб'єктів. Втрачаючи абсолютності, просторова командна взаємодія набуває неповторної унікальності для кожного учасника [10]. У злагодженій малій команді не існує найкращого стилю лідерства, способу критики чи варіанту розподілу відповідальності. Кожен її учасник наділений правом обрати свій стиль і свій спосіб. В ефективній малій команді не лише люди мають відповідати її вимогам, але й навпаки – команда має стати середовищем, у якому задовольняються потреби та підтримуються цінності. Зі злагодженої машини, у якій кожна деталь може бути замінена, мала команда перетворюється у складний механізм, де втрата однієї деталі вимагає загальної перебудови.

Спираючись на фундаментальні засади Гордона Олпорта, мала команда функціонує за принципом «тут і зараз» у режимі постійного діалогу. Вчорашня поразка обертається перемогою у сьогоднішній, додаючи сил і впевненості. Мала команда в теорії Гордона Олпорта є живою самотворчою істотою, яка перебуває у значній кількості змістових контекстів, легко долає межі цензури [11]. Будучи людиноцентричною за своєю суттю, вона постійно розширює зміст протагорівської тези «людина – міра всіх речей».

Малу ефективну команду не слід сприймати як налагодженого робота чи місце для ідеальної реалізації потенціалу конкретних людей, – це, імовірно, певний простір, що твориться не кимось одним, а всіма членами команди спільно, а також постійно конструюється, прогресує, сповнюється подіями та осмислюється її учасниками тут і зараз. Основним мірилом ефективності малої команди є її здатність швидко змінюватися й реагувати на виклики реальності. У широкому буттєвому сенсі філософії діалогу Анатолія Фурмана мала команда, здійснюючись у соціальному, культурному, мовному, діалогічному середовищі, стає двоцентровим простором буття – «цінністю для себе» та «цінністю для інших» [12]. Іншими словами мала команда – це саме те місце, у якому «дух» живе не «всередині її членів», а «між ними» у просторі стосунків «Я» – «Ти».

Основою є позиції Кеннета Гергена, стосунки серед учасників малої команди кристалізуються в межах соціального конструкціонізму, дискурс-аналізу, наратології. Особистість та її внутрішній світ аналізуються як соціальна конструкція, зумовлена культурним, історичним дискурсом, контекстом міжсуб'єктної взаємодії, що самоконструюється, твориться у процесі нарації [13].

Тісні стосунки в малій команді визначають її здатність знаходити сенси. Так, в одній команді людина засуджуватиме вчинок, який би схвалювала в іншій [14; 15]. Водночас не лише мала команда спрямовує цінності її учасників, але й кожна людина змінює командні смисли та цінності. Спираючись на філософсько-психологічні ідеї Сергія Максименка й Віктора Клименка про соціальну та діяльну сутність людини, можемо стверджувати, що спільна

активність у малій команді є не лише її інтенцією руху, але й джерелом спричинення усього буття [16]. Звідси слідує, що мала команда діє як одна істота, суб'єкт зі своїми законами, правилами, думками, ідеями, принципами. Водночас її учасники не втрачають чи розпорошують свою індивідуальність, а навпаки, їхні індивідуальності, поєднуючись, утворюють нову – командну.

На думку Вадима Васютинського, інтеракція малої команди коріниться у відвертому діалозі, взаємному осмисленні, символічному опосередкуванні командних смислів і цінностей, що впливають на світобачення кожного члена команди й створюють об'єктивну дійсність. Звідси висновок – простір взаємин у малій команді не може вивчатися ні як об'єктивно існуючий, ні як суб'єктивно сприйнятливий, бо процес його сприйняття особистістю ніколи не зупиняється [17].

Методи дослідження. Втілюючи мету наукової статті, ми ґрунтуємося на філософсько-психологічних ученнях, що розкривають стратегію поведінки особистості в системі взаємин «людина – людина», екстраполюючи її у структуру функціонування малої команди. У роботі нами задіяно наступні загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, формалізація, абстрагування, моделювання. Використання історичного методу дало змогу з'ясувати чесноти високоефективних малих команд, з'ясувати домінуючі індивідуально-типологічні властивості її членів, окреслити домінуючі компоненти її професійного зростання.

Філософія малої команди у своїй основі містить два правила, принципово важливих для її ефективної роботи. *Перше* – мінімального оптимального розміру команди. Джейкоб Морган для підтвердження цієї тези приводить відоме правило двох піц, що є засадничим вектором компанії Амазон: «Якщо команду не можна нагодувати двома великими піцями, то ця команда завелика» [18, с. 274]. Зайві люди руйнівню діють на командну взаємодію.

Кен Сігал розглядає ефективність роботи малої команди в дихотомії двох символічних образів «Простота» – «Складність». Він пише: «Найкращі друзі Простоти – маленькі команди розумних людей» [19, с. 24]. Серед символічних правил Простоти одним із найважливіших є наступне: ефективність успіху коріниться в умінні працювати лише з маленькими командами розумних людей і завжди підтримувати їхню нечисельність. Щойно кількість людей у команді зростає, ви автоматично запрошуєте до її складу Складність [19].

Принцип маленьких команд тісно вплетений у релігію Простоти. Це ключ до незмінного успіху будь-якої організації, що прагне розвивати якісне мислення. Ідея доволі проста: присутність кожної людини під час обговорення певної проблеми має бути причинно обумовленою. Це правило виключає таке поняття, як запрошення для обговорення певної проблеми осіб лише заради збільшення чисельності. Принцип символу Простоти досить простий: Ви або необхідні на цій зустрічі, або ні. Стів Джобс, склика-

ючи нараду або виступаючи на ній, завжди усвідомлював, що кожна присутня в залі людина є її важливим учасником. Глядачів не запрошували ніколи [19, с. 24].

Ідея такого підходу більш ніж очевидна: менша група людей завжди зосередженіша та мотивованіша, аніж велика, а розумніші люди завжди працюють якісніше. Більшість ефективних командних менеджерів добре знають, що найпростіший шлях розпорошити увагу, витратити дорогоцінний час і розвіяти всі хороші ідеї – це довірити їх значній групі осіб [19, с. 24–25]. З власного досвіду можемо стверджувати, що запропонувати ідею великій групі людей, чекаючи їхнього схвалення, – марна справа. Надмір непотрібних та велелюдних зустрічей здатен позбавити творчої енергії навіть найгеніальніших особистостей.

Згідно з поглядами Кена Сігала, багато компаній підсвідомо дотримуються хибного принципу: чим важливіший проєкт, тим більше осіб у ньому слід задіяти. Їхня робоча гіпотеза полягає в тому, що чим більше голів, тим більше ідей. У цілому таке твердження досить слушне, але є важливий нюанс. Більше голів – не завжди тотожне найкращим ідеям. На цьому фоні менша команда – ефективніший шлях до успіху, за умови, що вона складається з креативних, обдарованих постатей [19, с. 27].

Освоючись на світовому ретроспективному аналізі роботи малих команд та їх дієвості, найефективнішою ми вважаємо малу команду чисельністю дві особи. *Друге правило* – прямо пов'язане з першим: створення ефективної малої команди є точним позиціонуванням її учасників, визначенням кожному його особливого місця й ролі в командній роботі.

Зазвичай у команді з двох людей панує особлива аура: 1) її члени – компетентні особистості, об'єднані спільною метою, що відповідає особистим цілям кожного; 2) ступінь контактів усередині – високий, учасникам притаманне почуття довіри, що ґрунтується на чутливості й причетності до успіху один одного; 3) стиль стосунків – здебільшого неформальний, що забезпечує конструктивність суперечок; 4) оцінка ефективності та результативності дій – постійна; 5) перегляд окреслених цілей, готовність до змін, нових викликів – ситуативно-прогностична; 6) критика реалізованого проєкту, ідеї, думки, вчинку – виключно конструктивно-підтримуюча, взаємодоповнююча, своєчасна, вичерпна; 7) психологічна сумісність у команді з двох людей, окрім того, що є досить високою, ґрунтується на компліментарності й конгруентності потреб, компліментарності знань і навичок, спільній системі цінностей та правил поведінки; 8) команді з двох людей притаманна своя індивідуальність, своє обличчя (стиль, почерк), які всесторонньо проявляються у професійній діяльності. Справжня робота в команді з двох людей будується на дієвих зобов'язаннях, рівноправній відповідальності й щоденній націленості на результат.

Ґрунтуючись на результатах проєкту «Аристотель», запорукою успішності команди з двох осіб

є цілісне домінування в ній п'яти компонентів: 1) психологічної безпеки; 2) надійності; 3) структури та чіткості; 4) усвідомленості; 5) впливовості.

Психологічна безпека, за слухним наголошенням професора лідерства й менеджменту компанії Novartis Гарвадської школи бізнесу Емі С. Едмондсон, – засадничий чинник злагодженої роботи малої команди [20]. Це особлива, креативна атмосфера, у якій її учасники не бояться приймати ризикове рішення, без зайвого остраху висловлюють власну думку, діляться застереженнями, ставлять запитання та генерують ідеї. «Мала команда, у якій заохочується креативна іскра, завжди вабитиме до себе талановитих осіб, – пише Емі С. Едмондсон. Але якою буде їх користь, якщо жодна з ідей, яку вони пропонують, не те що не буде реалізована, але й почута!? Успіх малої команди, як слушно наголошує дослідниця лідерства та риторики Ольга Красницька, криється в постійному притоці нових ідей, схвальних вигуках «Я придумала!», нових, неординарних завданнях, системному, критичному мисленні, тісній психологічній сумісності всіх її членів, сприятливій психологічній аурі, у якій немає місця тиску, подавленню, замовчуванню, висміюванню, залякуванню, недовірі [21]. Психологічна безпека робить людину розкутою, як наслідок, вона не боїться ставити незручні запитання, помилятися, постійно експериментувати, розкриває свій потенціал. У перспективі це забезпечує малій команді видатний результат і суттєве індивідуальне зростання кожного її учасника.

Атмосферу психологічної безпеки в малій команді видно неозброєним оком: дискутуючи, її члени впродовж однакового проміжку часу висувають аргументи, активно слухають і завжди чують один одного [22].

Цементуючим чинником малої команди є надійність, що виражається у високоякісному виконанні окреслених, нагальних завдань у відведені терміни. У надійній малій команді в усіх її членів чітко виражені такі властивості, як самоконтроль, відповідальність, почуття обов'язку, дисциплінованість, адекватна самооцінка, психомоторна грація, високий рівень самовладання, цілодобова взаємопідтримка, взаєморозуміння та взаємовиручка. У цьому контексті відома американська футболістка, дворазова олімпійська чемпіонка, лауреатка «Золотого м'яча» Еббі Вамбах якось слушно зауважила, що вона ніколи в житті не забивала гол без пасу від когось іншого. Нерідко її партнерка по грі перебувала в менш зручному ігровому положенні, але все рівно віддавала пас їй.

Проблемна ситуація злагодженою малою командою сприймається як виклик, а її вирішення не лише збагачує новими знаннями членів команди, але й виводить їх на вищий рівень розвитку. Успішна мала команда спрямована в майбутнє. Вона живе майбутніми звершеннями. Така команда, за слухним висловлюванням Джейкоба Моргана, не боїться змін, завжди відкрита до нового, здатна адаптуватися та перетворювати кризові моменти на трампліни для стрибків угору [18]. Надійні члени малої команди в особливій

формі виражають глибину і зміст своїх переживань, здатні протидіяти труднощам на шляху до успіху, уміють ставити щільний заслон стресогенним впливам. Ієрархія потреб членів малої команди перебуває в межах реалізації їхніх життєвих цінностей.

Мала команда – це передусім чіткість і структурованість. Серед її членів існує чітка градація функцій, а окреслені цілі, плани й завдання завжди далекоглядні, досяжні та прагматичні як для самої команди так і тих, хто користується продуктом її дії. Кожен учасник знає зону своєї відповідальності, правила гри, дотримується встановлених норм, гордиться своєю роллю, роблячи її унікальною, неповторною та незамінною (рис. 1).

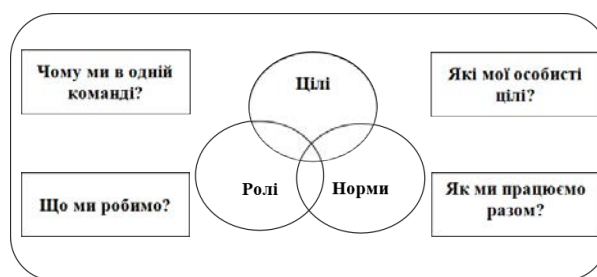


Рис. 1. Структурні компоненти малої команди

У малій команді кожен учасник знає відповідь на запитання, чому саме він входить до її складу, а не хтось інший. Відданість професійній діяльності, яка нерідко є улюбленою справою життя, якісне виконання своєї роботи, подекуди у форматі 24/7, має надзвичайно важливе, персональне значення для кожного члена. У малій команді в особливій формі виражається закон Парето. Так, 80 % часу її учасники проводять на роботі (службі), а 20 % позаробочого часу обговорюють досягнуті результати, окреслюючи нові цілі та проекти. Члени малої команди ідуть на роботу один заради одного. Перебуваючи на відстані, вони продовжують працювати разом.

Глибоке розуміння своєї цінності, сенсу та смислу діяльності є невичерпним джерелом енергії для членів малої команди, що сприяє віддаватись улюбленій справі на повну потужність. У малій команді її учасники завжди відчувають важливість своєї праці. Вони – генератори нововведень, натхненники змін в університеті, військовій частині, великій організації чи корпорації. Бачачи, як інші підхоплюють їхні ідеї й прагнуть їх наслідувати, члени малої команди працюють із подвійним ентузіазмом, доповнюючи один одного, надаючи підтримку в будь-яких життєвих обставинах.

Мала команда – однорідна бойова одиниця. Конкурентною перевагою малих команд є здатність думати й діяти як однорідна одиниця. Віктор Клименко цю здатність називає груповим пізнанням [16]. Згідно з програмою курсу BUD/S мала команда покликана сприяти виникненню нового емерджентного розуму, що має місце, коли план постійно змінюється, а ситуація окутана пеленою невизначеності. За даними автора цього курсу Стенлі Маккрістала, його мета полягає не в тому, щоб підготувати надсолдата,

а в тому, щоб сформувати надкоманду, – малочисельну, високоадаптивну, мобільну, система взаємин у якій заснована не на готовності чітко виконувати накази, а на довірі [23].

Курс BUD/S неможливо пройти лише чітко виконуючи накази чи діючи наодинці. Змістовна частина програми майже не містить завдань, які слід виконувати самостійно. Побудова міцної сітки довіри між солдатами – головна задача усього курсу. Водночас учасник програми має передусім знайти собі напарника, ставши з ним єдиним цільним організмом. Знайшовши напарника, вони зобов'язані повсюди пересуватися разом, навіть якщо прямують лише до ідальні. Тому, хто прийде сам, як зазначає Стенлі Маккрістал, наказують «покритися піском», а також карають будь-кого з групи, навманя, за те, що дозволив курсантові ходити без напарника. «Знайди собі напарника для плавання» – саме так освистують тих, хто вважає себе одинаком. Із часом вони стають здатними передавати один одному повідомлення поглядом, жестом, шляхом кодових постукувань, потиском. Напарники для плавання часто стають друзями на все життя [23, с. 141].

Військовий підрозділ із добре підготовленими бійцями, детальними інструкціями й продуманою стратегією може ефективно реалізувати план, і поки середовище відносно статичне, шанси на успіх доволі високі. Але команда, об'єднана довірою та спільною метою, значно сильніша, оскільки може імпровізувати, злагоджено реагуючи на динамічні зміни в реальному часі.

Дія в надзвичайно складних, небезпечних ситуаціях – це постійна, своєчасна адаптивність. Тут не місце лідерам, які передбачають, спостерігають і контролюють [23, с. 142]. Злагоджена робота малої команди – це процес постійного переоцінювання, обговорення й узгодження. Її члени, шохвилинно надсилаючи сигнали один одному, декодуючи відповіді, розуміють кожен крок і намір свого партнера. Стенлі Маккрістал, аналізуючи злагоджену роботу морських піхотинців, пише: «Якщо «морський котик», виконуючи місію, вирішує зайти до комірочки, не позначеної на задалегідь підготовленому плані поверху, то повинен точно знати, як поведуться інші члени команди, якщо через його дії розпочнеться перестрілка» [23, с. 142]. Як бачимо, успішні малі команди складаються з людей, які довіряють одне одному. Безмежна довіра в ній, зі свого боку, стає засобом пізнання сильних і слабких сторін усіх її членів, що в підсумку дає їм змогу вступити у гру як єдине ціле. Без довіри серед членів команди «морські котики» були б просто стовпищем дужих солдат [23, с. 142].

Чотиризірковий адмірал, командувач ССО США Вільям Макрейвен відомий світові своєю мотиваційною промовою та однойменним бестселером «Застеляйте ліжко. Дрібниці, які можуть змінити ваше життя, а можливо, і світ», одним із визначальних правил у своїй філософії лідерства виокремлює вміння належати до малої команди. Він зазначає: «У складній ситуації вам не впоратися самотужки.

Жоден «морський котик» не виграє битви, якщо залишатиметься один із ворогом. Для досягнення пункту призначення необхідна мала команда перевірених людей. Відшукуйте їх. Заводьте з ними дружбу. Завжди пам'ятайте, що ваш успіх залежить від інших. Якщо хочете змінити світ, знайдіть когось, хто допоможе вам гребти» [24, с. 19–26].

Цікаві приклади злагодженої роботи малої команди в бойових умовах знаходимо у Френка П'юселіка. «Виконуючи упродовж тринадцяти місяців бойові завдання у В'єтнамі, я найбільше довіряв тому «морському котик», який прикривав мою спину. У кожного морського піхотинця був такий надійний бойовий побратим. У бойових рейдах він розумів мене з найменшого погляду чи дотику», – стверджує Френк П'юселік. [25]. В умовах субтропіків і постійної небезпеки морським піхотинцям доводилося спати сидячи, тримаючи в руках зброю й притулившись спиною до того, кому найбільше довіряли. «У подальшому, як зауважує Френк П'юселік, проходячи курс психологічної реабілітації, я неодноразово чув фразу, що лунала з вуст психолога чи психотерапевта вже на початку психотерапевтичного сеансу: «Розслабтеся! Ви у повній безпеці! Можете мені повністю довіряти!». Ці висловлювання миттєво змінювали мій психічний стан, викликали лють і недовіру до фахівця-психолога й породжували амбівалентний вплив, адже я тринадцять місяців довіряв своє життя лише перевірений людині, тому не поспішав зраджувати своїм командним принципам» [25].

Зі свого боку ветеран ССО США Джоко Віллінк наголошує: «Для «морського котика» віддати своє життя в руки комусь, кому він не довіряє, у чий надійності сумнівається, досить важко. У загонах «морських котиків» братська зв'язка є найсильнішою зброєю. Якщо забрати її, ми втратимо свою найважливішу рису як малі команди» [26, с. 112]. Головний старшина ВМС США, «морський котик», якого вважають одним із найрезультативніших снайперів Кріс Кайл також наголошує на довірі до своїх бойових побратимів: «У бойових умовах ти маєш бути впевненим, що морпіх, із яким ти дієш у парі, завжди виправдає твої очікування», – пише він [26, с. 167].

Амбітність – особлива чеснота високоефективних малих команд. Високоефективна мала команда досягає досконалості у професійній діяльності завдяки відкритому двосторонньому спілкуванню, довірі, спільним цілям, чітко окресленим робочим ролям та вдалому вирішенню спірних ситуацій. Кожен її член відповідальний за власний внесок у її розвиток. Високоефективна мала команда – еталонна модель обдарованих і талановитих особистостей, які щоденно відточують свої навички, генерують безліч новаторських ідей, володіють навичками критичного мислення та зворотного зв'язку у процесі діяльності, уміють підвищувати моральний дух у кризових ситуаціях і завжди гарантують якісні освітні послуги.

Високоефективна мала команда неможлива без амбітних особистостей. «Мене легко задовольнити

найкращим» – найбільш влучна теза Уїнстона Черчилля, що характеризує амбітну постать. Таку особистість влаштує лише перемога, вершина, золотий п'єдесталу, найкраще, це вроджений перфекціоніст. Її амбіції тісно пов'язані із самореалізацією та втіленням своїх намірів у дійсність. Теорії вчених, які вбачають у діях амбітних осіб нотки егоїзму, позбавлені рації. За даними Зігмунда Фрейда, амбітна особистість, цілеспрямовано реалізуючи свої інтенції, за жодних обставин не нехтує інтересами навколишніх. Імовірніше, навпаки: здійснюючи амбітну мрію, вона залишається чуйною, вираженою й делікатною особистістю.

Завдяки амбіціям високоефективні малі команди ростуть. Амбітною особистістю неможливо маніпулювати, використовувати в чужих цілях і вигодах, оскільки вона інтелектуально домінуюча, незалежна й самостійна у своїх діях і вчинках [27]. Наявні перемоги, здолані вершини, публічне визнання досягнень та звершень – позитивний поштовх для формування нових амбіцій. Вважаємо, що в малій команді людина лише тоді відчуватиме себе впевненою, коли знатиме, що здатна реалізувати свої амбітні плани й цілі. Водночас амбіції, що не переростають у дію, спустошують особистість, занурюють її у стан внутрішнього дискомфорту, сумніву, апатії, депресії, душевного виснаження, емоційного вигорання та руйнування цілісного «Я»-образу.

Ефективна мала команда немислима без чіткого, реалістичного плану й далекоглядних, конкретних цілей. Її члени знають, як створити дисципліну та мотивацію з більшості щоденних звичок задля того, щоб залишатися відданими своїм цілям. Сучасні малі команди вміють ставити жорсткий заслон спілкуванню в чатах, Facebook для зосередження на виконанні важливих завдань. Для них командна ціль – домінуючий мотив діяльності.

У малій команді талановиті особистості здатні робити одне одного ефективнішими. Сповідуючи цю гіпотезу й спираючись на теоретичні засади професора Вілла Фелпса та модель Дрекслера-Сібета, нами під час навчальних занять із військового лідерства й командотворення проведено психологічний експеримент, у ході якого досліджували, будучи розподіленими на групи з чотирьох осіб, розв'язували управлінські завдання різного рівня складності. Не інформуючи учасників експерименту, але дотримуючись принципів, сформованих Віллом Фелпсом, у групи досліджуваних ми включили спеціальних осіб, які грали доручені їм ролі: «байдужого ледаря», який постійно ухилявся від виконання дорученого завдання, занурюючись у свій телефон; «ехидного глузownika», який у всьому сумнівався, а під час обговорення іншим учасникам групи робив саркастичні зауваження на

кшталт «Ви серйозно?», «Ви що знущаетесь?», «Ви напевно ніколи раніше ніким не керували?»; «*депресивного песиміста*», який постійно скиглив, граючи мімікою, висловлював сумніви в тому, що завдання можна вирішити, і в тому, що ця команда взагалі здатна впоратися з дорученими їй завданнями.

З'ясовано, що навіть у разі, коли три члени команди були здатними та мотивованими слухачами, неконструктивна поєдинка лише одного члена знижувала ефективність усієї команди на 38–47%. Мала команда, у складі якої був «байдужий ледар» втрачала зацікавленість. Поведінка «ехидного глузownika» призводила до того, що інші члени команди також починали зневажати один одного. А мала команда з «депресивним песимістом» у своєму складі досить швидко втрачала енергетичний запал і починала діяти дуже мляво й безініціативно. Звідси слідує, що ефективність малої команди більше залежить від того, чи є в її складі хоча б один слабкий гравець, а не від того, скільки в ній сильних учасників.

Як бачимо, посередній учасник суттєво спустошує енергопотенціал інших членів малої команди, нівелює якість групових обговорень і в такий спосіб знижує IQ усієї команди; перешкоджає роботі інших, зменшує їх ефективність, що нерідко призводить до звільнення тих, хто прагне довершеності.

Висновки. Задля швидкого входження та якісного функціонування в малій команді, перетворення її в ефективну, злагоджену, високопродуктивну команду серед команд кожен учасник має бути експертом у своїй галузі, володіти високими навичками управління часом, управління завданнями та спілкування. У малій команді кожен член інформує інших про свої очікування, здатен взяти на себе провину, ризики й відповідальність, відчуває свій внесок у загальну справу, знає заради чого і кого приходить на роботу, чітко усвідомлює свої функції та завдання, завжди покладається на колег, уміє ділитися заслугами з іншими й залучений до відбору майбутніх колег. Злагоджена мала команда – осередок лідерства, гнучкості, амбітних, відкритих і високомотивованих особистостей із широким спектром навичок, довіри, чесності та надійності.

У малій команді головною умовою, що породжує командний дух, сприятливий соціально-психологічний клімат, креативну ауру, взаєморозуміння, згоду та взаємодопомогу, є ототожнення її членами особистих і групових цілей та інтересів, почуття взаємної відповідальності за дії кожного. Дотримання цієї умови породжує синергетичний ефект, за якого фізичні та інтелектуальні зусилля одного множаться на зусилля інших. Згуртована мала команда здатна вирішувати завдання, непосильні для звичайної групи фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Іягла Ванзант І. Використання внутрішньої сили. Ноттінгем. Хей Хаум, 2017. 194 с.
2. Блюменталь К. Стів Джобс: людина, яка мислила по-іншому. Тернопіль : навч. книга «Богдан», 2016. 288 с.
3. Lencioni Patrick. Death by Meeting: A Leadership Fable...About Solving the Most Painful Problem in Business. Jossey-Bass, 2004. 251 с.
4. Катценбах Дж., Сміт Д. Командна мудрість: створення високоефективної організації. ArtHuss, 2019. 376 с.
5. Ленсіоні Патрік. Ідеальний командний гравець. Як розпізнати й розвинути три основні якості. Харків : КСД, 2017. 192 с.

6. Горноста́й П. П. Психологія малих груп: структура, динаміка, ідентичність. *Педагогічна і психологічна наука в Україні*. Т. 2. *Психологія, вікова фізіологія та дефектологія*. Київ : Педагогічна думка, 2012. С. 115–125.
7. Горноста́й П. П. Психологічний феномен «Ми». *Соціальна психологія*. 2006. № 2 (16). С. 88–96.
8. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
9. Peter Senge. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*. Toronto. Random House, 2006. 464 с.
10. Реале Дж., Антисері Д. Західна філософія від витоків до наших днів. Від романтизму до наших днів. Київ : Yakaboo Publishing, 2021. С. 89–94.
11. Олпорт Г. Особистість у психології. Київ : Yakaboo Publishing, 2020. С. 108–112.
12. Фурман А. А. Методологія психологічного пізнання смисложиттєвої сфери особистості. Система сучасних методологій : хрестоматія у 4-х т. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Т. 4. С. 324–348.
13. Gergen K. J. *Social theory in context: Relational humanism. The mark of the social: discovery or invention?* Lanham : Rowman & Littlefield Publishers, 1997. P. 213–230.
14. Красницька О. В. Постаць справжнього командира-лідера. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2022. № 2. С. 111–120.
15. Брайс Г. Гоффман. Червона команда. Як нестандартне мислення спричинило революцію в армійському укладі та як воно може трансформувати ваш бізнес. Харків : Фабула, 2020. 256 с.
16. Загальна психологія: підручник / С. Д. Максименко, В. О. Зайчук, В. В. Клименко, В. О. Соловієнко. Київ : Форум, 2000. 543 с.
17. Васютинський В. О. Інтеракційно-феноменологічні параметри функціонування колективних суб'єктів. *Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Тараса Шевченка*. 2006. Вип. 41. С. 43–47.
18. Морган Дж. Лідер майбутнього. 9 навичок та ідей, що зроблять вас успішними в наступні 10 років. Харків : Віват, 2022. 320 с.
19. Кен Сігал. Шалено просто. Ідея, що привела Apple до успіху. Київ : ArtHuss, 2023. 212 с.
20. Amy Edmondson. *Right Kind of Wrong: Why Learning to Fail Can Teach Us to Thrive*. Cornerstone Penguin, 2023. 368 p.
21. Красницька О. В. Мотиваційна промова командира як засіб формування психічної стійкості військовослужбовців та спонуки до дії. *Військова освіта*. 2022. С. 123–135.
22. Красницька Ольга. Лідерство та риторика у професійній діяльності офіцера. *Актуальні питання гуманітарних наук : міжвузівський зб. наук. пр. молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. Дрогобич : вид. дім «Гельветика», 2020. Вип. 28. Т. 2. С. 181–187. <https://doi.org/10.24919/2308-4863.2/28.208672>
23. Маккрістал Стенлі, Коллінз Тантум, Сільверман Девід, Фасселл Кріс. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі. Харків : Моноліт-Bizz, 2018. 416 с.
24. Макрейвен Вільям. Застеляйте ліжку. Київ : вид. група «КМ-БУКС», 2023. 128 с.
25. П'юселік Френк. Робота з ПТСР\PTSD. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=nTBdn9I1WGA>.
26. Віллінк Д., Бедін Л. Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від «морських котиків». Київ : Книголав, 2020. 400 с.
27. Хміляр О. Ф. Амбітність – особлива чеснота високоефективних малих команд. *Актуальні проблеми психологічного забезпечення службової діяльності працівників правоохоронних органів* : зб. матеріалів IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 31 жовтня 2023 р.). Київ : ДНДІ МВС України, 2023. С. 141–143.