Соціальна психологія

Олег ХМІЛЯР

МАЛА КОМАНДА ЯК ЕФЕКТИВНА ГРУПА ТА ОСЕРЕДОК ЛІДЕРСТВА

Oleg KHMILYAR

A SMALL TEAM AS AN EFFECTIVE GROUP AND CENTER OF LEADERSHIP

DOI: https://doi.org/10.35774/pis2024.01.149 УДК: 159.923.2

«Не важливо, хто навпроти.
Важливо, хто поруч!»
(Звичайні слова)

Постановка проблеми та її значення. Свого часу відомий американський оратор Іянла Ванзант, характеризуючи психологію малої команди, у мотиваційній праці «Використання внутрішньої сили» ємко зауважила, що найдієвішим способом досягнення успіху є готовність особистості допомогти комусь іншому досягнути його першим [8]. 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 творча група під час спільного створення культового «Макінтошу» [1], проєкти «Смерть від нарад» Патріка Ленсіоні [26], «Командна мудрість» Джона Катценбаха і Дугласа Сміта [9], проєкт «Аристотель», операція «Конан») засвідчують, що мала команда – це не лише генератор ідей, натхненник змін, а й дієвий гравець у ситуації невизначеності, смертельного ризику та небезпеки.

Створення ідеальної малої команди – доволі довгий і копіткий процес, ускладнений десятками нюансів і різноманітними тонкощами. Патрік Ленсіоні серед переліку найцінніших умінь, які людина має розвинути у собі для досягнення успіху в діловому світі та загалом у житті, перше місце відводить умінню працювати в малій команді [13, с. 8]. Робота в ній – не становить чесноту. Це швидше вибір, стратегічне й усвідомлене рішення, а відтак вона не для всіх [Там само, с. 184]. Інтуїтивно кожен дослідник, який розпочинає аналізувати окреслену нами проблему, малу команду сприймає як первинне довкілля, 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» синергійний ефект малої команди найбільш символічно віддзеркалює формула, відповідно до якої ***1+1+1=5.***

Однак виникає запитання: 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 нечисельної групи мала команда завжди референтна, складається із професіоналів, спрямована на вирішення ділового завдання й завжди діє вчинково [7]. Звісно, мала команда в науковому значенні, як пише Вікторія Горбунова, не камінна брила, що незмінна та непідвладна руйнуванню. Її сутнісна інтенція націлена на ефективне розв'язування завдань, щонайменше тих, для яких вона створена і якими визначається час її існування [5,

Copyright © ХМІЛЯР Олег Федорович, 2024.

DOI: https://doi.org/10.35774/pis2024.01
ISSN 2523-4099 (Online)
ISSN 1810-2131 (Print)
ПсихологіЯ і суспільство

с. 8]. Для того щоб гордо зватися малою командою, недостатньо заприсягтися у спільній меті та стати під одне знамено. Довкілля малої команди вирізняється з-поміж інших своєю стійкістю, аурою й умовами, що сприяють реалізації професійних потенцій та особистісному зростанню кожного її члена. Саме у такому довкіллі зароджується й пульсує командна скоординована позитивна синергія, центрована на результат [**5**].

Мета статті спрямована на розкриття психософії 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 у 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 [**27**].

Заглиблюючись у теорію некласичного світогляду Ернста Маха та Ріхарда Авенаріуса, з'ясовуємо, що в малій команді просторова взаємодія автоматично множиться на всіх її суб'єктів. Втрачаючи абсолютність, просторова командна взаємодія набуває неповторної унікальності для кожного учасника [**19**]. 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 довкіллям, 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.

Мала команда, спираючись на фундаментальні засади Гордона Олпорта, функціонує за принципом «тут і тепер» у режимі постійного діалогу. Вчорашня поразка обертається перемогою у сьогоденні, додаючи сил і впевненості. Мала команда – це жива самотворча субстанція, яка перебуває у значній кількості змістових контекстів, легко долає межі цензури [**17**]. 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, натомість це, імовірніше, певний простір, що твориться не кимось одним, а всіма членами команди спільно, й тому постійно конструюється, прогресує, сповнюється подіями та осмислюється її учасниками «тут і тепер». Основним мірилом ефективності малої команди є її здатність швидко змінюватися й реагувати на виклики реальності. У широкому буттєвому сенсі філософії діалогу Анатолія А. Фурмана мала команда, здійснюючись у соціальному, культурному, мовному, діалогічному довкіллі, стає двоцентровим простором буття – «цінністю для себе» та «цінністю для інших» [**20**]. Іншими словами, мала команда – це саме те місце, у якому «дух» живе не «всередині її членів», а «між ними» в обширі стосунків «Я – Ти».

Із 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 наративації [**25**]. Так, тісні стосунки в малій команді визначають її здатність знаходити сенси. Скажімо, в одній команді людина засуджуватиме вчинок, який би схвалювала в іншій [**2; 12**]. Водночас не лише мала команда спрямовує цінності її учасників, але й кожна людина змінює командні смисли та цінності. При цьому спільна активність у цій команді є не лише її інтенцією руху, а й джерелом спричинення ось-буттєвості. Звідси слідує, що мала команда діє як одна особа, як 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 спільність – колектив.

Інтеракція малої команди, на думку Вадима Васютинського, закорінена у відвертому діалозі, взаємному осмисленні, символічному опосередкуванні командних змислів і цін-

ностей, 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'єктно привласнений, тому що процес його сприйняття особистістю ніколи не зупиняється [3].

Методи дослідження розкривають стратегію поведінки особистості у системі взаємин «людина – людина», екстраполюючи її у структуру функціонування малої команди. Це аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, формалізація, абстрагування, моделювання. Крім того, використання історичного методу дало змогу пояснити чесноти високоефективних малих команд, з'ясувати індивідуально-типологічні властивості її членів, окреслити базові компоненти її професійного зростання.

Психософія малої команди засадниче містить два правила, принципово важливих для її ефективної роботи. *Перше* – оптимального мінімуму розміру команди. Джейкоб Морган для підтвердження цієї тези приводить відомий принцип двох піц, що є головним вектором компанії Амазон: «Якщо команду не можна нагодувати двома великими піцами, то ця команда завелика» [16, с. 274]. Зайві люди руйнівно діють на командну взаємодію. До прикладу, Кен Сігал розглядає ефективність роботи малої команди в дихотомії двох символічних образів «простота – складність». Він пише: «Найкращі друзі простоти – маленькі команди розумних людей» [10, с. 24]. Серед її символічних правил одним із найважливіших є таке: ефективність успіху вкорінена в умінні працювати лише з маленькими командами розумних людей і завжди підтримувати їхню нечисельність. Щойно кількість людей у команді зростає, автоматично прибуває складність.

Принцип маленьких команд тісно вплетений в аксіому простоти. Це ключ до незмінного успіху будь-якої організації, яка прагне розвивати якісне мислення. Ідея доволі ординарна: присутність кожної людини під час обговорення певної проблеми має бути причинно зумовленою. Це правило виключає таке поняття, як запрошення для обговорення певної проблеми осіб лише заради збільшення чисельності. Принцип символу простоти очевидний: Ви або необхідні на цій зустрічі, або ні. Стів Джобс, скликаючи нараду або виступаючи на ній, завжди усвідомлював, що кожна присутня в залі людина є її важливим учасником. Глядачів не запрошували ніколи [10, с. 24].

Ідея такого підходу більш ніж зрозуміла: менша група людей завжди зосередженіша і вмотивованіша, аніж велика, а розумніші люди завше 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 [10, с. 24-25]. З власного досвіду можемо стверджувати, що запропонувати ідею великій групі людей, чекаючи їхнього схвалення, – марна справа. Надмір непотрібних і велелюдних зустрічей здатен позбавити творчої енергії навіть найгеніальніших особистостей.

Багато компаній, згідно з поглядами Кена Сігала, підсвідомо дотримуються хибного принципу: чим важливіший проєкт, тим більше осіб до нього слід задіяти. Їхня робоча гіпотеза полягає в тому, що чим більше мізків, тим більше ідей. У цілому таке твердження досить слушне, хоча є важливий нюанс. Більше мізків – не завжди тотожне найкращим ідеям. На цьому фоні менша команда – ефективніший шлях до успіху, проте тільки за умови, що вона складається з креативних, обдарованих постатей [10, с. 27].

Фундуючись на кращому світовому досвіді роботи малих команд та їх дієвості, найефективнішою вважаємо малу команду чисельністю д в і особи. *Друге правило* – безпосередньо пов'язане з першим: створення ефективної малої команди є точним позиціюванням її учасників, визначення 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, котре 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 – ситуаційно-прогностична; 6) критика реалізованого проєкту, ідей, думок, учинків – винятково конструктивно-підтримувальна, взаємодоповнювальна, своєчасна, вичерпна; 7) психологічна сумісність у команді з двох людей, окрім того, що є досить високою, засновується на компліментарності й конгруентності потреб, відповідності знань і навичок, спільній системі

цінностей та правил поведінки; 8) команді з двох осіб притаманна своя індивідуальність, своє обличчя (стиль, почерк), які всебічно виявляються у професійній діяльності. Справжня робота в команді з двох людей вибудовується на дієвих зобов'язаннях, рівноправній відповідальності й щоденній націленості на результат.

Запорукою успішності команди з двох осіб, ґрунтуючись на результатах проєкту «Аристотель», є цілісне домінування в ній п'яти компонентів: психологічної безпеки, надійності, структури та чіткості, усвідомленості, впливовості. Зокрема, *психологічна безпека,* за слушним наголошенням професора лідерства й менеджменту компанії Novartis Гарвадської школи бізнесу Емі С. Едмондсон, – засадничий чинник злагодженої роботи малої команди **[24]**. 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. 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 у 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 **[11]**. Психологічна безпека робить людину розкутою і, як наслідок, вона не боїться ставити незручні запитання, помилятися, постійно експериментує, розкриває свій потенціал. У перспективі це забезпечує малій команді видатний результат і суттєве індивідуальне зростання кожного її учасника. Причому 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.

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, порозуміння 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 слушним висловлюванням Джейкоба Морґана, не боїться змін, завжди відкрита до нового, здатна адаптуватися та перетворювати кризові моменти на трампліни для стрибків угору **[16]**. 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 виразна градація функцій, а окреслені цілі, плани й завдання завжди далекоглядні, досяжні та прагматичні як для самої команди, так і тих, хто користується продуктом її вчинкового діяння. Кожен учасник знає зону своєї відповідальності, правила гри, дотримується встановлених норм, гордиться своєю роллю, роблячи її унікальною, неповторною та незамінною ***(рис.)***.

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 цій 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 проєкти. Члени малої команди йдуть на роботу один заради одного. Перебуваючи на відстані, вони продовжують працювати разом.

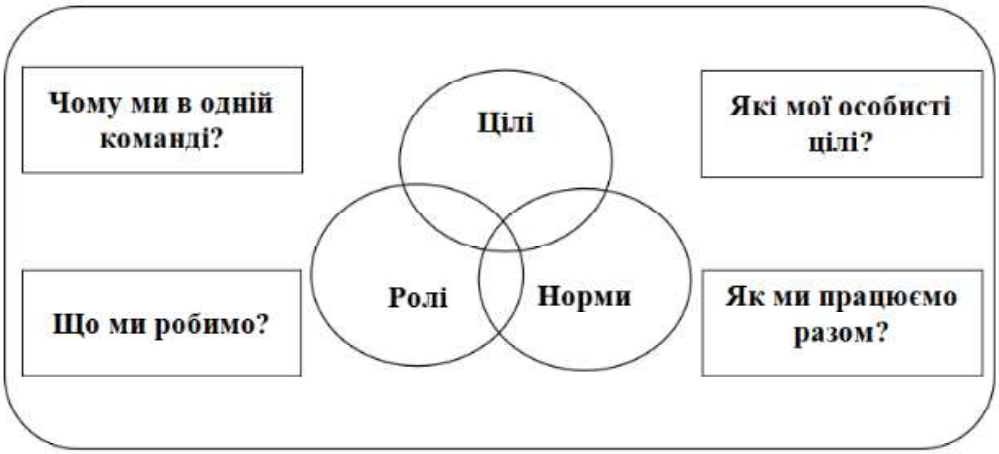

Рис.
Структурні компоненти малої команди

Глибоке розуміння своєї цінності, сенсу та смислу діяльності є невичерпним джерелом енергії для членів малої команди, що мотивує 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 миследіяльна одиниця. Конкурентною перевагою малих команд є *здатність думати й діяти* як бездоганна ударна одиниця, спроможна і до групового пізнання, і до спільного вчинення. Згідно з програмою курсу BUD/S мала команда покликана сприяти виникненню нового емерджентного розуму, що має місце, коли план постійно змінюється, а ситуація огорнута пеленою невизначеності (див. **[22]**). 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 **[14]**.

Курс BUD/S неможливо пройти, лише чітко виконуючи накази чи діючи наодинці. Змістовна частина програми майже не містить завдань, які слід здійснювати самостійно. Творення міцної матриці довіри між солдатами – головне завдання усього курсу. Водночас учасник програми має передусім знайти собі напарника, ставши з ним єдиним цільним організмом: повсюди пересуватися разом, навіть якщо прямують лише до їдальні. Тому, хто прийде сам, як зазначає Стенлі МакКрістал, наказують «покритися піском», а також карають будь-кого з групи навмання 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 **[14, 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 адаптація та вияв ресурсів особистісної адаптованості особистості (див. **[21]**). Тут не місце лідерам, які тільки передбачають, спостерігають і контролюють. Злагоджена робота малої команди – це процес постійного переоцінювання, обговорення й узгодження. Її члени, щохвилинно надсилаючи сигнали один одному, декодуючи відповіді, розуміють кожен крок і намір свого партнера. Стенлі МакКрістал, аналізуючи злагоджену роботу морських піхотинців, пише:

DOI: https://doi.org/10.35774/pis2024.01
ISSN 2523-4099 (Online)
ISSN 1810-2131 (Print)
ПсихологіЯ і суспільство

«Якщо «морський котик», виконуючи місію, вирішує зайти до комірки, не позначеної на заздалегідь підготовленому плані поверху, то повинен точно знати, як поведуться інші члени команди, якщо через його дії розпочнеться перестрілка» **[14, с. 142]**. Як бачимо, успішні малі команди складаються з людей, які переповнені взаємною довірою. 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 [Там само].

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 психософії 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» **[15, 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 котику», який прикривав мою спину. В кожного морського піхотинця був такий надійний бойовий побратим. У бойових рейдах він розумів мене з найменшого погляду чи дотику» **[18]**. 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, 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 перевіреній людині, тому не поспішав зраджувати своїм командним принципам» [Там само].

Зі свого боку, ветеран ССО США Джоко Віллінк наголошує: «Для «морського котика» віддати своє життя в руки комусь, кому він не довіряє, у чиїй 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» **[4, с. 112]**. Головний старшина ВМС США, «морський котик», якого вважають одним із найрезультативніших снайперів, Кріс Кайл також вказує на довіру до своїх бойових побратимів: «У бойових умовах ти маєш бути впевненим, що морпіх, із яким ти дієш у парі, завжди виправдає твої очікування» [Там само, **с. 167**].

Амбітність – особлива чеснота високоефективних малих команд. 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. Високопродуктивна мала команда – еталонна модель обдарованих і талановитих особистостей, які щоденно відточують свої навички, генерують безліч новаторських ідей, володіють здатностями критичного мислення та зворотного зв'язку в процесі діяльності, вміють 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 Вінстона Черчилля, що характеризує амбітну постать. Таку особистість влаштує лише перемога, вершина, золото 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 Зигмунда Фройда, амбітна особистість, цілеспрямовано реалізовуючи свої інтенції, за жодних обставин не нехтує інтересами навколишніх. Імовірніше, навпаки, здійснюючи амбітну мрію, вона залишається чуйною, виваженою й делікатною індивідуальністю.

Завдяки амбіціям високоефективні малі команди зростають компетентнісно. Амбітною особистістю неможливо маніпулювати, використовувати в чужих цілях і вигодах, оскільки вона інтелектуально домінуюча, незалежна й

самостійна у своїх діях і вчинках [23]. 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 честолюбні 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 – панівний мотив діяльності.

У малій команді талановиті особистості здатні робити одна одну 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 обстежувані, 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 обстежуваних були задіяні спеціальні особи, які грали відведені їм ролі: *«байдужого ледаря»*, який постійно ухилявся від виконання дорученого завдання, занурюючись у свій телефон; *«єхидного глузувальника»,* який у всьому сумнівався, а під час обговорення іншим учасникам групи робив саркастичні зауваження на кшталт «Ви серйозно?», «Ви що знущаєтеся?», «Ви напевно ніколи раніше ніким не керували?»; *«депресивного песиміста»*, який постійно скиглив, мавпуючи мімікою, висловлював сумніви у 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 поведінка лише одного члена знижувала ефективність усієї команди на 38-47%. Мала команда, у складі якої був «байдужий ледар», втрачала зацікавленість. Поведінка «єхидного глузувальника» 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. Відтак 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.

Вочевидь 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

1. Задля швидкого входження та якісного функціонування в малій групі, перетворення її в ефективну, злагоджену, високопродуктивну команду потрібно, щоб кожен учасник був експертом у своїй галузі, володів високими навичками керування часом, ситуаційними завданнями та емпатійним спілкування.

2. 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 винагородами з іншими й задіяний до відбору майбутніх колег.

3. Злагоджена мала команда – осередок лідерства, гнучкості, амбітних, відкритих і високомотивованих особистостей із широким спектром навичок, компетентностей, довіри, чесності та надійності.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Блюменталь К. Стів Джобс: людина, яка мислила по-іншому. Тернопіль: навч. книга «Богдан», 2016. 288 с.

2. 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.

3. Васютинський В.О. Інтеракційно-феноменологічні параметри функціонування колективних суб'єктів. *Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Тараса Шевченка.* 2006. Вип. 41. С. 43-47.

4. Віллінк Д., Бедін Л. Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від «морських котиків». Київ: Книголав, 2020. 400 с.

5. Горбунова В.В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

6. Горностай 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. Горностай П.П. Психологічний феномен «Ми». *Соціальна психологія.* 2006. № 2 (16). С. 88-96.

8. Іянла Ванзант І. Використання внутрішньої сили. Ноттінгем: Хей Хаум, 2017. 194 с.

9. Катценбах Дж., Сміт Д. Командна мудрість: створення високоефективної організації. Київ: ArtHuss, 2019. 376 с.

10. Кен Сігал. Шалено просто. Ідея, що привела Apple до успіху. Київ: ArtHuss, 2023. 212 с.

11. Красницька О.В. Мотиваційна промова командира як засіб формування психічної стійкості військовослужбовців та спонуки до дії. *Військова освіта*. 2022. С. 123-135.

12. Красницька О.В. Постать справжнього командира-лідера. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2022. № 2. С. 111-120.

13. Ленсіоні Патрік. Ідеальний командний гравець. Як розпізнати й розвинути три основні якості. Харків : КСД, 2017. 192 с.

14. МакКрістал Стенлі, Коллінз Тантум, Сільверман Девід, Фасселл Кріс. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі. Харків: Моноліт-Bizz, 2018. 416 с.

15. Макрейвен Вільям. Застеляйте ліжко. Київ: вид. група «КМ-БУКС», 2023. 128 с.

16. Морган Дж. Лідер майбутнього. 9 навичок та ідей, що зроблять вас успішними в наступні 10 років. Харків: Віват, 2022. 320 с.

17. Олпорт Г. Особистість у психології. Київ: Yakaboo Publishing, 2020. С. 108-112.

18. П'юселік Френк. Робота з ПТСР\PTSD. URL: https://www.youtube.com/watch?v=nTBdn9I1WGA.

19. Реале Дж., Антисері Д. Західна філософія від витоків до наших днів. Від романтизму до наших днів. Київ: Yakaboo Publishing, 2021. С. 89-94.

20. 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.

21. Фурман А.В. Психодіагностика особистісної адаптованості: наук. 3-є вид., скор. Тернопіль, 2016. 64 с.

22. Хайрулін О.М. Ігровий імператив сучасної війни. *Психологія і суспільство.* 2019. №3-4. С. 73-94. DOI: https://doi.org/10.35774/pis2019.03.073

23. 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.

24. Edmondson Amy. Right Kind of Wrong: Why Learning to Fail Can Teach Us to Thrive. Cornerstone Penguin, 2023. 368 p.

25. 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.

26. Lencioni Patrick. Death by Meeting: A Leadership Fable...About Solving the Most Painful Problem in Business. Jossey-Bass, 2004. 251 p.

27. Peter Senge. The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization. Toronto. Random House, 2006. 464 p.

REFERENCES

1. Bliumental', K. (2016). Stiv Dzhobs: lyudyna, yaka myslyt' po-inchomu [Steve Jobs: person who thinks differently]. Ternopil: educational book «Bogdan» 288 p. [in Ukrainian].

2. Brays, H. Hoffman (2020). Chervona komanda. Yak nestandartne myslennia sprychynylo revolyutsiyu v armiys'komu ukladi ta yak vono mozhe transformuvaty vash bisnes [Red team. How lateral thinking caused a revolution in army structure and how it can transform your business]. Kharkiv: Fabula. 256 p. [in Ukrainian].

3. Vasiutynskyi, V.O. (2006). Interaktyvno-fenomenolohichni parametry funktsionuvannia kolektyvnykh sub'yektiv [Interactive phenomenological parameters functioning of collective subjects]. Visnyk Chernihivs'koho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Tarasa Chevchenka – Chernihiv State Herald Pedagogical University title Tarasa Chevchenka. Volume 41, 43-47 [in Ukrainian].

4. Villink, D., Bedin, L. (2020). Absolyutna vidpovidal'nist': uroku liderstva vid «mors'kykh kotukiv» [Absolute responsibility: leaderchip lessons from «fun seals»]. Kyiv: Knygolove. 400 p. [in Ukrainian].

5. Horbunova, V.V. (2014). Psykholohiia komandotvorennia: tsinnisno-rol'ovyiy pidkhid do formuvannia ta rezvytku komand [Psychology of teane luilding: value role approach to the formation and development of teams]: monograph. Zytomyr: Publisning house ZYDU title Ivana Franka. 380 p. [in Ukrainian].

6. Hornostaai, P.P. (2012). Psykholohiia malykh hrup: struktura, dynamika, identychnist' [Psychology of small groups: structure, dynamics, identity]. Pedagogichna I psykholohichna nauka v Ukraini. T. 2. Psykholohiya, vikova fiziolohiya ta defektolohiya [Psychologi, age physiologi and defektology]. Kyiv: Pedagogical thought. P. 115-125 [in Ukrainian].

7. Hornostaai, P.P. (2006). Psykholohichnyy fenomen «My» [We are a psychological phenomenon «We»]. *Social'na psykholohiya – Social Psychology,* 2, 88-96 [in Ukrainian].

8. Iyanla Vanzant, I. (2017). Vykorystannia vnutrichn'oi syly [Inner strength]. Nottingham: Khri Khaum. 194 p. [in English].

9. Kattsanbash, Dzh., Smit, D. (2019). Komandna mudrist': stvorennia vysokoefektyvnoyi orhanizatsiyi [Team wisdorn: creation of a highly effective organization]. Kyiv: ArtHuss. 212 p. [in Ukrainian].

10. Ken Sigal (2023). Shalenno prosto. Ideia, shcho pryvela Apple do uspikhu [Insanely simple an idea that led Apple to auccess]. Kyiv: ArtHuss. 212 p. [in Ukrainian].

11. Krasnytska, O.V. (2022). Motyvatsiyna promova komandyra yak zasib formuvannia psykhichnoyi stiykosti viys'kovosluzhbovtsiv ta sponuky do diyi [Some soft of motivational-poster as a means of forming mental stability of servicemen and incentives to action]. *Viys'kova osvita – Military education,* june, 123-135 [in Ukrainian].

12. Krasnytska, O.V. (2022). Postat' spravzhn'oho komandyra-lidera [The figure of a real commander-leader]. Naukovi zapysky hizhyns"koho derzhavnoho universytetu imeni Mykoly Hoholia. Psykholoho-pedagogichni nauky. – Scientific Papers Nizhynsk state pedagogical university title Mykoly Hoholia. *Psychologist-pedagogical sciences*, 2, 111-120 [in Ukrainian].

13. Lensioni, Patrik (2017). Ideal'nyi komandnyi hravets'. Yak rozpiznaty i rozvynuty try osnovni yakosti [The ideal observer. How to recognize and develop three basic gualities]. Kharkiv: KSD. 192 p. [in Ukrainian].

14. McCrystal, Stanly, Kollinz, Tantum, Silwerman, Devid, Fassell, Kris (2018). Komanda komand. Novi Pravyla vzaemodiyi u skladnomu sviti [Team of teams/ New rules of interaction in a complex world]. Kharkiv: Monolit-Bizz. 416 p. [in Ukrainian].

15. McCrey ven, Villiam (2023). Zasteliayte lizhko [Make the bed]. Kyiv: KM-BUKS Publishing Group. 128 p. [in Ukrainian].

16. Morgan, J. (2022). Lider Maybutn'oho. 9 navychok ta idey, scho zrobliat' vas uspishnymy v nastupni 10 rokiv [Leader of the future. 9 skills and ideas, what will make you successful in the next 10 years]. Kharkiv: Vivat. 320 p. [in Ukrainian].

17. Olport, H. (2020). Osobystist' u psykholohiyi [Personality of psychology]. Kyiv: Yakaboo Publishing. P. 108-112 [in Ukrainian].

18. P'iuselik, Frenk (2015). Post-travmatuchyi stresovyi rozlad (PTSR). Profilaktyka ta likuvannia [Post-traumatic stress disorder (PTSD)]. Prevention and treatment. URL: https: www. youtube. com/watch?v=nTBdn911WGA [in Ukrainian].

19. Reale, J., Antyseri, D. (2021). Zakhidna filosofiya vid vytokiv do nashykh dniv [Western philosophy from ist origins to the present day. From romanticism to the present day]. Kyiv: Yakaboo Publiching. P. 89-94 [in Ukrainian].

20. Furman, A.A. (2021).Metodolohia psykholohichnoho piznannia smyslozhyttevoyi sfery osobystosti [Psychological cognition methodology of the meaning-sphere of personaliti]. Systema suchasnykh metodolohii: khrestomatiia u 4-kh tomakh; uporyadnyk, redactor, perekladach A.V. Furman – *The system of modern methodologies:* in 4 volumes; compiler, editor, translator A.V. Furman. Ternopil: ZUNU. V. 4. P. 324-348 [in Ukrainian].

21. Furman, A.V. (2016). Psykhodiahnjstyka osobystisnoyi adaptovanosti: 3-te nauk. vyd., skor. [Personal psychodiagnosis adaptability: 3 rd scientific publication]. Ternopil. 64 p. [in Ukrainian].

22. Khairulin, O.M. (2019). Ihrovyi imperatyv viyny [Came imperative of modern warfare]. *Psykholohiia i suspilstvo – Psychology and society*, 3-4, 73-94 [in Ukrainian].

23. Khmiliar, O.F. (2023). Ambitnist' – osobluva chesnota vysokoefektyvnykh malykh komand [Am bitiousness is a basic virtue high-performance small teams]. Aktual'ni problem psykholohichnoho zabezpechennia sluzhbovoyi diyal'nosti pratsivnykiv pravoochoronnyh organiv: zbirnyk materialiv – Actual problems of psychological support service activities of law tnforcement officers: collection of materials. Kyiv: DNDI MVS Ukrain. P. 141-143 [in Ukrainian].

24. Edmondson, Ami. (2023). Right Kind of Wrong: Why Learning to Fail Can Teach Us to Thrive. Cornerstone Penguin, 368 p. [in English].

25. Gergen, K.J. (1997). Social theory in context: Relational humanism. *The mark of the social: discovery or invention?* Lanham: Rowman & Littlefield Publishers. P. 213-230 [in English].

26. Lencioni Patrick (2004). Death by Meeting: A Leadership Fable...About Solving the Most Painful Problem in Business. Jossey-Bass. 251 p. [in English].

27. Peter Senge (2006). The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization. Toronto. Random House. 464 p. [in English].

АНОТАЦІЯ

ХМІЛЯР Олег Федорович.

Мала команда як ефективна група та осередок лідерства.

Створення близької до ідеальної малої команди, здатної вирішувати завдання, непосильні для звичайної групи фахівців, є тривалим і копітким процесом. Причому вміння працювати в команді постає найціннішою властивістю особистості. В контексті висвітлення психософійних закономірностей формування високоефективної малої команди запропонована авторська концепція, що презентує її як еталонну модель обдарованих і талановитих особистостей, злагоджену діяльну одиницю, особливий осередок лідерства, гнучкості та психологічної сумісності. Водночас, розкриваючи продуктивність роботи малої команди у символічному діапазоні двох образів «простота – складність», вказується, що згідно з першим ефективність успіху закорінена в умінні працювати лише з маленькими командами розумних людей. Як тільки кількість осіб у команді зростає, то й автоматично зростає індекс її складності. Психософійна характеристика команди з двох людей дала змогу висновувати, що вона є дієвішою, конструктивнішою і вмотивованішою, порівнюючи із великою командою. Доведено, що запорукою успішності команди з двох осіб постає цілісне переважання в ній п'яти компонентів: психологічної безпеки, надійності, структури й чіткості, усвідомленості, впливовості. Крім того аргументовано, що мала команда становить однорідну бойову одиницю, оскільки породжує розвиткове функціонування нового емерджентного розуму, потреба в якому істотно зростає за умов високої небезпеки, постійних змін й у буденних ситуаціях невизначеності. Підкреслено, що злагоджена робота малої команди в обставинах небезпеки вимагає швидкої адаптивності, постійного переоцінювання обстановки, обговорення й узгодження вчинкових дій. У такій команді її члени, щохвилинно надсилаючи сигнали один одному й декодуючи відповіді, розуміють кожен крок

ISSN 2523-4099 (Online)
ISSN 1810-2131 (Print)
ПсихологіЯ і суспільство

і намір свого партнера, оскільки це запорука їхнього життя і перемоги.

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

ANNOTATION

Oleg KHMILYAR.

A small team as an effective group and center of leadership.

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: *personality, small team, team interaction, ambition, small team virtues, efficiency, meaning, decision, success.*

Рецензенти:
д. психол. н., проф. Віктор МОСКАЛЕЦЬ,
д. психол. н., проф. Оксана ФУРМАН.

Надійшла до редакції 08.03.2024.
Підписана до друку 19.03.2024.

Бібліографічний опис для цитування:

Хміляр О.Ф. Мала команда як ефективна група та осередок лідерства. *Психологія і суспільство.* 2024. №1. С. 149-158. DOI: https://doi.org/10.35774/pis2024.01.149