

AUTOR

mjr mgr inż. Izabela Wlizło

io7@wp.pl

Wydział Zarządzania i Dowodzenia, AON

BUDOWANIE ZESPOŁÓW W SYTUACJI PEŁNIENIA SŁUŻBY WOJSKOWEJ

Słowa kluczowe: budowanie zespołów, służba wojskowa, obronność

Budowanie zespołu to podróż – możliwy do przewidzenia proces przekształcania się zbioru indywidualności w dobrze funkcjonujący system.

Ken Blanchard

Wprowadzenie

Wysokie zróżnicowanie zadań, specjalności, wiedzy oraz umiejętności profesjonalnych żołnierzy w nowoczesnych Siłach Zbrojnych w znaczącym stopniu wpływa na potrzeby tworzenia wzajemnie uzupełniających się i wspierających w działaniach zespołów ludzkich.

Podstawowym zadaniem Sił Zbrojnych w czasie pokoju jest szkolenie dowództw i sztabów oraz szkolenie wojsk¹. Celem tego szkolenia jest:

- w przypadku dowództw i sztabów – *wszechstronne przygotowanie organów dowodzenia i osób funkcyjnych do realizacji zadań (kierowania) zgodnie z przeznaczeniem*²;
- w przypadku wojsk – *przygotowanie Związków Taktycznych, oddziałów i pododdziałów do prowadzenia działań taktycznych (operacyjnych) samodzielnie lub w ugrupowaniu przełożonego [...]* ³.

Żołnierze są więc szkoleni, aby realizować zadania razem (w składzie pododdziału, oddziału, ZT; w układzie narodowym i międzynarodowym). Wiele uwagi i czasu poświęca się na zgrywanie pododdziałów, czyli nabywanie i doskonalenie zespołowych umiejętności wypełniania stawianych zadań i misji, niewiele natomiast pojęciu „budowania zespołu”⁴.

¹ *Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7(A)*, MON, Sztab Generalny WP, Warszawa, 2010, pkt 2041, s. 21.

² Tamże, pkt 2045, s. 20.

³ Tamże, pkt 2035, s. 21.

⁴ W 36 miesięcznym cyklu przygotowania i realizacji zadań pododdziału szczebla do batalionu – przy założeniu, że pododdział nie przygotowuje się do misji poza granicami

Doświadczenia i wnioski otrzymane w toku szerokich poszukiwań literaturowych dotyczących przedmiotu artykułu pozwalają przypuszczać, że w Siłach Zbrojnych RP nie powstała dotąd publikacja, która traktowałaby wprost zagadnienia budowania zespołów w sytuacji pełnienia służby wojskowej. W większości opracowań uwaga skupiana jest na dowodzeniu, kierowaniu, kompetencjach przywódczych, motywowaniu podwładnych, a nie na budowaniu kompetentnych zespołów⁵.

Można postawić tezę, że zespoły są niezbędną częścią Sił Zbrojnych. Bez nich nie wypełniałyby one powierzonych misji, nie osiągałyby zakładanych celów i nie realizowałyby stawianych zadań. Czym zatem są zespoły? Jaka jest rola i odpowiedzialność członków zespołu? Jak przebiegają fazy rozwoju zespołów? I wreszcie, jakie cechy decydują o ich skuteczności?

Pojęcie zespołu, rola i odpowiedzialność jego członków

W literaturze teorii organizacji i zarządzania zespół definiowany jest często jako *zbiór osób/ludzi, które muszą polegać na skumulowanej wiedzy, umiejętnościach i talentach każdego z wzajemnie zależnych*

kraju – na I etap: szkolenie (trwające 24 miesiące) na zgrywanie przeznaczają się ponad połowę czasu realizacji etapu (I okres – 12 miesięcy – doskonalenie indywidualne i szkolenie zgrzywające do szczebla plutonu; II okres – 12 miesięcy – zgrywanie kompanii i batalionu); przy czym żaden z tematów wskazany do przerobienia przez szkolonych nie dotyczy zespołu czy pracy zespołowej, *Program szkolenia pododdziałów zawodowych wojsk pancernych i zmechanizowanych*, DWL, Warszawa, 2013. Nawet w *Programie kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych na kierunku Zarządzanie (potencjalnych dowódców plutonów) w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu* pojęcie *budowania zespołu* traktowane jest po macoszemu i zawiera się tylko w jednym z ośmiu tematów realizowanych w pięcioletnim cyklu kształcenia z przedmiotu Przywództwo w dowodzeniu: „Funkcjonowanie skutecznych zespołów” (5 godzin). *Program kształcenia dla kandydatów na żołnierzy zawodowych, Studia I stopnia, Kierunek studiów: Zarządzanie*, WSOWL, Wrocław, 2012.

Podobna sytuacja występuje podczas kształcenia kandydatów na podoficerów zawodowych (potencjalnych dowódców drużyn), gdzie temat: „Funkcjonowanie małych grup społecznych. Budowanie zespołu” realizowany jest tylko raz w ciągu 93 dni szkolenia (2 godziny) w przedmiocie Przywództwo wojskowe. *Program kształcenia ogólnego kandydatów na podoficerów zawodowych w Szkole Podoficerskiej Wojsk Lądowych*, Szkoła Podoficerska WLąd., Poznań, 2013.

⁵ Przykładowymi publikacjami poruszającymi wskazane kwestie są m.in.: J. Kręcikij, J. Wojejszo (red.), *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2002; T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji, zadania, czynności, umiejętności*, AON, Warszawa, 2003; M. Strzoda, *Techniki zarządzania w organizacji zhierarchizowanej*, AON, Warszawa, 2005; M. Strzoda, *Zespoły zadaniowe w organizacji*, AON, Warszawa, 2005. Nie opisują one jednak ani podstaw budowania zespołów, ani technik ich budowania czy wreszcie sposobów utrzymywania ich skuteczności.

*członków/wyrażany przez szczególne procesy współdziałania*⁶. Wskazuje się przy tym na cechy odróżniające zespół od grupy (każdy zespół jest grupą, lecz nie każda grupa jest zespołem). Cechami tymi są:

- niewielka liczba osób;
- zaangażowanie się we wspólną realizację zadań i osiąganie celów;
- wzajemnie uzupełniające się umiejętności;
- współodpowiedzialność⁷.

Powyższa definicja oraz zdecydowana większość cech zespołu zdaje się przystawać do realiów zespołów w środowisku wojskowym. Już od najniższego szczebla, jakim są załogi i drużyny, żołnierze muszą wzajemnie polegać na swoich umiejętnościach i zaangażowaniu we wspólną realizację zadań. Każdy z nich pełni określoną funkcję w strukturze pododdziału, która z założenia została utworzona tak, aby umiejętności jej członków się uzupełniały. Każdy jest elementem zespołu i działa na jego korzyść. Co prawda w ostatecznym rozrachunku odpowiedzialność w wojsku zawsze spoczywa na dowódcy, ale jeśli przyjrzeć się temu zagadnieniu bliżej, to tak naprawdę o sukcesie czy porażce decyduje każde ogniwo. Jedyną cechą poddawaną w wątpliwość co do jej występowania w Siłach Zbrojnych na każdym szczeblu jest liczebność zespołu, która wraz ze wzrostem szczebla rośnie.

Niezwykle ciekawy, zwłaszcza z punktu widzenia rozpatrywanego środowiska, może być opublikowany niespełna rok temu dokument doktrynalny ATP 6-22.6 Armii Stanów Zjednoczonych, w którym problem budowania zespołów jest szeroko rozpatrywany i traktowany jako jeden z kluczowych do osiągnięcia misji Sił Zbrojnych.

W opinii Amerykanów zawartej w tej publikacji wyraźnie wskazuje się, że organizacja Sił Zbrojnych polega na skutecznych zespołach zdolnych do realizacji zadań, osiągania celów oraz wypełniania misji. Stąd zdolność do budowania zespołów i utrzymywanie skutecznych, zwartych zespołów podczas operacji wojskowych jest umiejętnością niezbędną dla dowódców i sztabów, zaś zrozumienie dynamiki rozwoju zespołu (cyklu jego życia) jest niezwykle ważne dla wszystkich jego członków i wpływa na rozwój oraz skuteczność zespołu⁸.

W ATP 6-22.6 jako zespół określa się grupę *funkcjonującą razem dla wypełnienia misji lub wspólnego wykonania zadania*⁹. Cechą różnicującą

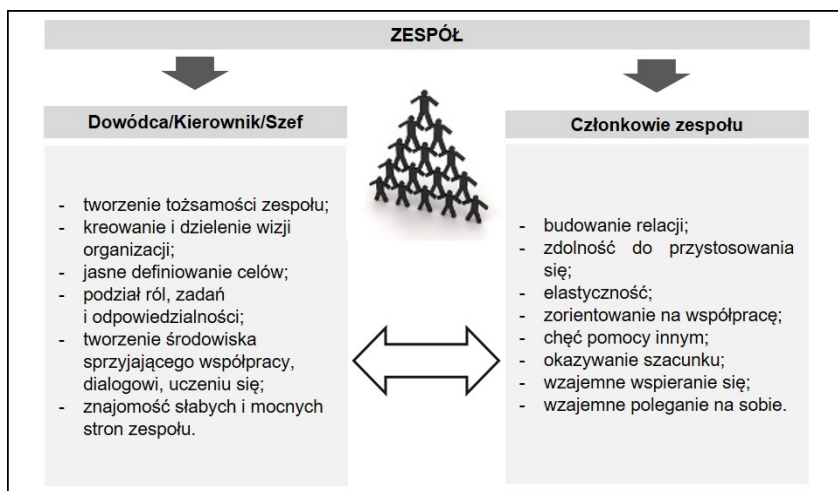
⁶ Por.: M. Pawlak, *Zarządzanie Projektami*, PWN SA, Warszawa, 2006, s. 219; cyt. za: D. Kezsbom, K. Edward, *The New Dynamic Project Management*, John Wiley & Sons, Inc. New York, 2001, s. 455; M. Strzoda, *Zespoły zadaniowe w organizacji*, AON, Warszawa, 2005, s. 8; M. Gellert, K. Nowak, *Zespół*, GWP, Gdańsk, 2008, s. 21-24.

⁷ M. Pawlak, *Zarządzanie...*, s. 219; cyt. za: H. Litke, *Projektmanagement*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stutthart, 1994, s. 183.

⁸ Por. Departament of The Army, *ATP 6-22.6, Army Team Building*, Washington, 2015, s. iv.

⁹ Tamże, s. 1-1.

wojskowe pojęcie *zespołu* z tym terminem w ujęciu nauk o zarządzaniu jest to, że zespół z punktu widzenia funkcjonowania w Siłach Zbrojnych nie



ma ograniczeń liczebności. Innymi słowy, zespołem w wojsku mogą być zarówno dwie osoby, jak i tysiące ludzi. Zajmując się zagadnieniem zespołów, nie sposób nie poruszyć kwestii ról oraz odpowiedzialności jego członków (rys. 1).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Departament of The Army, *ATP...*, 2015, s. 1-6 – 1-13.

Rys. 1. Rola i odpowiedzialność członków zespołu

Każdy zespół składa się z dwóch elementów: dowódcy/kierownika/szefa zespołu oraz osób mu podległych (członków zespołu). Każda z nich pełni w zespole określoną rolę oraz jest odpowiedzialna za określone obszary działalności. Należy sądzić, że zrozumienie ról oraz odpowiedzialności w zespole jest jedną z kluczowych spraw decydujących o skuteczności zespołu. Niewątpliwie ogromna część odpowiedzialności za zespół, jego rozwój oraz wyniki spoczywa na osobie nim kierującej. Tworzenie pozytywnej atmosfery, kreowanie i dzielenie wizji organizacji, definiowanie klarownych i jasnych celów do osiągnięcia, podział ról i obowiązków w zespole, motywowanie podwładnych, znajomość dobrych i słabych stron zespołu czy zapewnienie otwartego, opartego na szczerości, systemu komunikacji z pewnością nie wyczerpują zakresu odpowiedzialności, jaka ciąży na dowódcy/kierowniku/szefie¹⁰.

Z drugiej strony, nie należy zapominać o wpływie na zespół, jego budowanie oraz skuteczność, poszczególnych osób w nim

¹⁰ Tamże, s. 1-6 – 1-8.

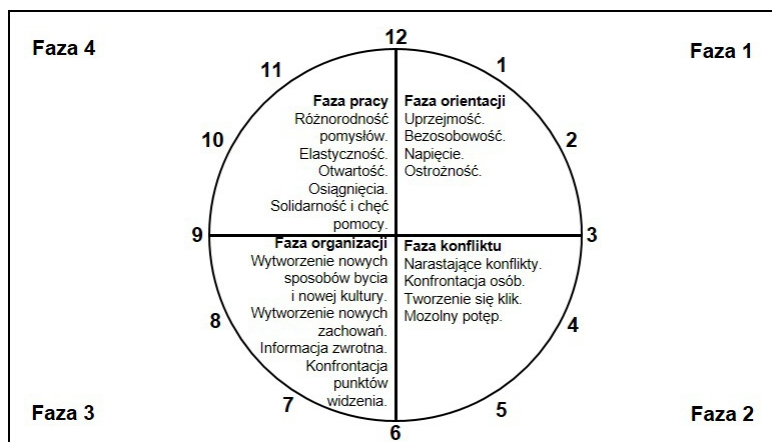
uczestniczących (członkach zespołu). Bez ich świadomości, bez dyscypliny, bez zorientowania na zadania i chęci do pracy zespołowej, do nauki trudno wyobrazić sobie powodzenie w pracy zespołowej. Członkowie zespołu odpowiadają między innymi za: budowanie relacji między sobą, współpracę z innymi członkami zespołu, postawę gotowości do wspomagania się nawzajem, do okazywania sobie szacunku, polegania na sobie, a także za gotowość do wspólnego pokonywania wszelkich pojawiających się trudności¹¹.

Fazy rozwoju oraz cechy skutecznego zespołu

Przeobrażenie grupy ludzi w skuteczny zespół i rozwój tegoż zespołu wymaga od wszystkich jego członków wiedzy na temat faz rozwoju zespołu. Dzięki identyfikacji, znajomości i monitorowaniu każdej fazy są oni w stanie rozwijać się i doskonalić, ale także łagodzić skutki oraz unikać pułapek, które na nich czyhają.

W literaturze przedmiotu wskazuje się zazwyczaj na etapy rozwoju zespołu opracowane przez B. Tuckamanna¹². Opracował on model zegara obejmujący cztery fazy (rys. 2):

- 1) forming – fazę testu i orientacji;
- 2) storming – fazę konfliktu;
- 3) norming – fazę organizacji;
- 4) performing – fazę różnicowania¹³.



¹² Por.: M. Pawlak, *Zarządzanie...*, s. 220; cyt. za: J. L. West, *Building a High-Performing Project Team*, [w:] D. J. Cleland (red.), *Field Guide to Project Management*, Van Nostrand Rciahold, New York, 1997, s. 241; W. Kummer, R. Spühler, R. Wyssen, *Project Management*, Verlag Industrielle Organization, Zürich, 1988, s. 12.1; H. Kellner, *Project konfliktfrei führen*, Carl Hansen Verlag, München, 2000, s. 141-152; M. Gellert, C. Nowak, *Zespół...*, s. 159-175.

¹³ M. Gellert, K. Nowak, *Zespół...*, s. 160.

Źródło: M. Gellert, C. Nowak, *Zespół...*, s. 160.

Rys. 2. Fazy rozwoju zespołu

Faza testu i orientacji charakteryzuje się bardzo wysokim nasileniem niepewności. Kształtują ją z jednej strony strach i obawy, z drugiej nadzieje i oczekiwania. Nie ma mowy jeszcze o prawdziwym zespole. Uczestnicy nie czują się z sobą związani i z reguły odchodzą od zespołu w kierunku mniejszych grup. Są zapobiegliwi i ostrożni, poszukują bezpieczeństwa i wsparcia. Dlatego niezwykle istotne jest umożliwienie wszystkim uczestnikom zespołu wzajemne poznanie się oraz zapewnienie otwartej komunikacji prowadzącej do zbudowania wzajemnego zaufania, a tym samym poczucia przynależności do zespołu.

Faza konfliktu jest kolejną, naturalną, częścią cyklu życia zespołu. Nie sposób uniknąć, łagodzić można jedynie jej przebieg. W fazie tej wyłaniają się nieformalne podgrupy wykraczające poza etap poznania o pewnym rozwiniętym poczuciu przynależności. Uwypuklają się podobieństwa i różnice pomiędzy uczestnikami. Dochodzi do pierwszych konfliktów i prób walki o władzę, stąd kluczowe jest wypracowanie skutecznych sposobów radzenia sobie z konfliktami oraz zarządzania nimi. Ta faza jest również idealna dla delegowania uprawnień decyzyjnych, a tym samym włączania członków zespołu w decydowanie o nim. Takie działania powodują wzrost przynależności i poczucia wspólnoty.

Faza organizacji ma miejsce, gdy w zespole zauważa się wzrost solidarności i wewnętrznej integracji. Można już mówić o tożsamości zespołu, w ramach którego członkowie działają w atmosferze zaufania i polegania na sobie. Wyraźnie maleje wrogość, a konflikty pojawiają się rzadko. Budowanie ról w zespole w znacznym stopniu zostaje zakończone, rośnie harmonia co do postaw i oczekiwań oraz chęć współpracy.

Kolejna faza – pracy, występuje, gdy zaczyna dominować mentalność „my”. Wszyscy członkowie zespołu znają swoje zadania, akceptują je oraz identyfikują się z celami i zadaniami zespołu. Procesy pracy przebiegają szybko i efektywnie. Wspólna odpowiedzialność dotyczy zarówno sukcesów, jak i porażek zespołu.

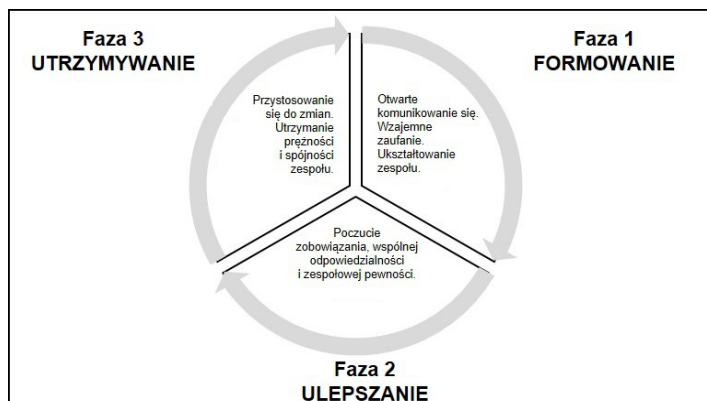
Opisane fazy rozwoju nie mają sztywnych granic i nie są wyraźnie rozgraniczone. Przejścia między nimi również są płynne, a same fazy mogą występować po kilka razy. Wyjątek stanowi faza formowania, która może być po pierwsze ograniczona w czasie i wyraźnie obserwowalna, po drugie zaś ma miejsce tylko raz. Chyba że w zespole nastąpiły zmiany personalne lub zmieniły się kluczowe warunki funkcjonowania zespołu, wtedy zespół ponownie wraca do fazy formowania¹⁴.

Inne podejście do rozwoju zespołu przedstawione zostało w ATP 6-22.6, w którym wskazuje się na trzy nie cztery fazy. Są nimi (rys. 3.):

- 1) formation stage – faza formowania;

¹⁴ Por. M. Gellert, K. Nowak, *Zespół...*, s. 159-172.

- 2) enrichment stage – faza ulepszania;
- 3) sustainment stage – faza utrzymywania¹⁵.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Departament of The Army, ATP..., s. 1-2 – 1-3.

Rys. 3. Fazy rozwoju zespołu

Faza formowania jest kluczowa do osiągnięcia skutecznego zespołu i obejmuje w sobie trzy zasadnicze elementy:

- ukształtowanie zespołu – zintegrowanie jego członków, powszechne zrozumienie dynamiki zespołu, osiągnięcie gotowości do pracy zespołowej, osiągnięcie i utrzymanie sprawnego dowodzenia i kierowania członkami zespołu;
- zbudowanie zaufania i wzajemnego polegania na sobie, wiary w umiejętności i możliwości zespołu, do którego się przynależy;
- wypracowanie klarownego i przejrzystego systemu komunikacji w zespole.

Faza ulepszania ma miejsce, gdy już z całą pewnością mamy do czynienia z ukształtowanym, świadomym i dojrzałym zespołem. Charakteryzuje się ona wzmacnianiem umiejętności pracy zespołowej, zacieśnianiem jego spójności i rozwojem poczucia przynależności do zespołu. W fazie tej rozbudowuje się poczucie zobowiązania, dzielenia odpowiedzialności oraz wzajemnego zaufania i motywowania się.

Faza utrzymania występuje, gdy jest to prężny zespół. Polega ona w głównej mierze na rozwoju poczucia dumy z uczestnictwa w zespole oraz utrzymania jego skuteczności. W fazie tej dochodzi do rozwoju umiejętności adaptowania się zespołu do nieoczekiwanych zmian oraz umiejętności radzenia sobie z konfliktami¹⁶.

Zrozumienie aspektów dotyczących dynamiki rozwoju zespołu jest kluczowe nie tylko dla ich kierowników/szefów/dowódców, ale dla wszystkich członków zespołu. Jest bardzo prawdopodobne, że wiedza o

¹⁵ Department of The Army, ATP..., s. 1-2.

¹⁶ Por. Tamże, s. 2-1 – 4-6.

tych zagadnieniach wpływa wprost na możliwości oraz umiejętności zbudowania zespołu, który można byłoby nazwać skutecznym.

Skuteczność zespołów zdaje się pojęciem złożonym, wieloaspektowym i odmiennie przez różnych autorów definiowanym¹⁷. Według *Słownika języka polskiego* skuteczny to *dający pożądanę wyniki lub taki, którego działalność przynosi efekty*¹⁸. Trudno więc nie zgodzić się z tezą, że każdy chciałby być członkiem skutecznego zespołu.

Literatura poświęcona teorii budowania zespołów obfituje w przykłady cech charakteryzujących ich skuteczność. Najczęściej wymienia się pośród nich¹⁹:

- wzajemne zaufanie – bez którego poczucie spójności i wspieranie się byłoby niemożliwe;
- wiarę w osiągnięcia zespołu oraz zaangażowanie w realizację wspólnych celów i zadań – bez zainteresowania i zapału trudno oczekiwać skutecznej realizacji;
- szybkie adaptowanie się do zmieniających, a często i wymagających, zmian – elastyczność i sprawne dostosowywanie się do wyzwań wydają się kluczowe dla osiągnięcia skuteczności zespołu;
- uczenie się przez doświadczenie – skuteczne zespoły przekuwają błędy i porażki w przyszłe sukcesy, nie poddają się i nie zniechęcają, a pomyłki traktują jako sposobność do nauki. Wyciągają z nich wnioski podnoszące poziom realizowanych przez nie zadań.

Zakończenie

Celem artykułu było zaprezentowanie w syntetycznym ujęciu zagadnień dotyczących budowania zespołów, w tym przede wszystkim zespołów funkcjonujących w środowisku wojskowym. Poruszono w nim kwestie ról i odpowiedzialności zespołowych oraz scharakteryzowano pokrótce fazy rozwoju zespołu i wskazano najważniejsze cechy decydujące o jego skuteczności.

Z przedstawionych rozważań wynika, że w Siłach Zbrojnych RP proces budowania zespołów jest marginalizowany (zarówno w procesie szkolenia dowództw i sztabów oraz szkolenia wojsk, jak i w procesie kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych), a literatura dotycząca obszaru

17 Por.: M. Pawlak, *Zarządzanie...*, s. 239-242; P. Tizzard, *The teambuilding activities pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd, Alresford, 2006, s. 17; Department of The Army, *ATP...*, s. 1-4.

18 <http://sjp.pwn.pl/skuteczny2521652.html> [dostęp: 24.03.2016].

19 Por. M. Pawlak, *Zarządzanie...*, s. 239-242; P. Tizzard, *The teambuilding activities pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd, Alresford, 2006, s. 17; Department of The Army, *ATP...*, s. 1-4.

zainteresowania niezwykle uboga.

Tymczasem dla wypełniania powierzanych misji, osiągnięcia zakładanych celów oraz realizacji stawianych zadań Siły Zbrojne winny polegać na skutecznych zespołach. Stąd wniosek, że wiedza i umiejętności tworzenia zespołów opartych na zaufaniu, zrozumienie dynamiki ich rozwoju, a przede wszystkim wypracowanie narzędzi do ich oceny i ulepszania są niezbędne i kluczowe do osiągnięcia powodzenia w ich działaniu.

Należy również zaznaczyć, że podstawową rolę w budowaniu zespołu odgrywa bezpośredni przełożony – dowódca, który powinien być również członkiem takiego zespołu.

Bibliografia

1. Departament of The Army, *ATP 6-22.6, Army Team Building*, Washington, 2015.
2. *Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7(A)*, MON, Sztab Generalny WP, Warszawa 2010.
3. Gellert Manfred, Nowak Klaus, *Zespół*, GWP, Gdańsk, 2008.
4. Pawlak Marek, *Zarządzanie projektami*, PWN SA, Warszawa, 2006.
5. *Program kształcenia dla kandydatów na żołnierzy zawodowych, Studia I stopnia, Kierunek studiów: Zarządzanie*, WSOWL, Wrocław, 2012.
6. *Program szkolenia pododdziałów zawodowych wojsk pancernych i zmechanizowanych*, DWL, Warszawa, 2013.
7. Strzoda Marek, *Zespoły zadaniowe w organizacji*, AON, Warszawa, 2005.
8. Tizzard Paul, *The teambuilding activities pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd, Alresford, 2006.

Źródła internetowe

1. <http://sjp.pwn.pl/skuteczny;2521652.html>.

BUILDING UP TEAMS DURING MILITARY SERVICE

Abstract: The knowledge and skills needed to build up teams based on mutual trust as well as the understanding of the dynamics of teams' development and the working out of the tools for their analysis are becoming indispensable for the efficiency and development of teams, especially teams that operate in military environment.

In her paper, the author discusses the concept of team and raises the important problem of roles and the responsibility of a team's members. She also outlines the stages in the development of a team and highlights the most important features determining a team's efficiency. The author points out that the concept of building up teams is marginalized in the Polish Armed Forces, which need to rely on efficient teams in order to be able to fulfil their missions, achieve their aims and carry out their tasks.