

Wojciech ZIELIŃSKI*
Józef PUCHALSKI

BUDOWANIE ZESPOŁÓW W WARUNKACH PODODDZIAŁU

Grupy i zespoły - wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z najlepszym wykorzystaniem potencjału ludzkiego. Poznanie potrzeb ludzi, umiejętności wpływania na ich zachowanie to podstawa do osiągnięcia sukcesu dla współczesnego kierownika, a także jego wojskowego odpowiednika - dowódcy. Pomimo iż zasady i procesy zarządzania często koncentrują się na sprawach jednostek, nie wolno zapominać, że w organizacjach, w tym również wojskowych, pracują i współpracują ze sobą zespoły pracownicze. Grupy te odgrywają niezwykle ważną rolę w działalności organizacyjnej. Trudno bowiem wskazać na nowoczesny model kierowania, który nie opierałby się na zespołach i grupach projektowych. Praca zespołowa nabiera szczególnego znaczenia w czasach ostrego kryzysu lub szybko następujących, gwałtownych zmianach.

Warto, dla spójności rozważań, na wstępie zdefiniować pojęcie grupy i zespołu. „Grupę definiujemy jako dwie osoby lub więcej, wzajemnie oddziałujące na siebie i współzależne, łączące się, aby osiągać określone cele”¹. Ta interpretacja jest dość powszechna w literaturze przedmiotu. Interesująca jest definicja H. Steinmanna i G. Schreyögga, którzy pojęcie definiują jako „zbiór pewnych osób w jednym miejscu, z jednakowym celem, podobnego pochodzenia itd.”² Zdaniem autorów powinny być spełnione określone warunki, aby zbiór osób można rozpatrywać jako grupę:

- Zbiór dwóch albo więcej osób, ale na tyle nieliczny, żeby każda osoba miała kontakt bezpośredni z inną osobą zbioru.

* sierż. pchor. licencjat Wojciech ZIELIŃSKI – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Politechnika Wrocławska

dr inż. Józef PUCHALSKI – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Wyższa Szkoła Menadżerska w Legnicy

¹ S.P. Robbins, *Zachowania organizacji*, Warszawa 1998, s. 163.

² H. Steinmann i G. Schreyögg, *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1992, s. 365.

- Realne kontakty między nimi powinny przekroczyć pewne minimum.
- Ściśle określony krąg członków.
- Istnienie wspólnych chęci i działań.

Według R. Griffina zespół to „grupa robotników występująca jako jednostka często nadzorowana tylko w niewielkim stopniu lub wcale, której zadaniem jest wykonanie funkcji organizacyjnych”³. Zespół roboczy inaczej definiuje S. Robbins. Według autora jest to grupa, która generuje dodatni efekt synergii dzięki koordynacji prac jego członków. Wkład pracy poszczególnych członków prowadzi do wyniku, który jest większy od sumy indywidualnych wkładów pracy⁴.

Różnice między grupą a zespołem są oczywiste i obejmują następujące elementy zbiorowości: cel, efekt synergii, odpowiedzialność, umiejętności. Grupa współdziała głównie, aby wymieniać informacje i aby podejmować decyzje, dążąc do wzajemnego udzielenia pomocy w osiągnięciu wyników należących do zakresu obowiązków każdego z członków. Grupy nie mają potrzeby ani okazji do zajmowania się pracą zbiorową, wymagającą wspólnego wysiłku. Ich wyniki są jedynie sumą wkładów poszczególnych pracowników grupy. Nie występuje tam dodatni efekt synergii, dzięki któremu ogólny poziom efektywności jest wyższy od sumy poszczególnych wkładów.

Kształtowanie zespołów pracowniczych w literaturze przedmiotu

W podejściu do zagadnienia budowy zespołu należy pamiętać o przestrodze A. Manta, by menedżer zawsze stawiał pytanie: w jakim celu? Powody, dla których ludzie są zdecydowani na pracę w zespołach, są od dawna znane i niezmiennie. Dzieje się tak dlatego, że zgodna współpraca pozwala osiągnąć więcej, niż dałyby razem powzięte wysiłki poszczególnych osób. Zespoły to synergia, stąd bierze się przeświadczenie, że gdyby dało się odkryć sekrety budowy zespołu, to można by rozwiązać wszystkie problemy. Niestety, nie wszyscy najlepiej radzą sobie w zespole. Wielu pracowników w izolacji osiąga niemal cudowne rezultaty. Jest wiele argumentów za tym, aby uzasadnić wartość i rosnącą popularność zespołów. Także wiele dotychczasowych wzorców nie skłaniało do pracy zespołowej (Kolumb nie był sam, jak dołynął do Ameryki, ale innych nie pamięta się). Mamy bowiem z jednej strony uproszczoną wizję rozwiązywania problemów poprzez budowę zespołów, kiedy do pracy chce się pozyskać nawet ludzi niezależnych, z drugiej strony - trzeba liczyć się z nieodpartą logiką ekonomiczną, która każe w coraz większym stopniu opierać się na luźno związanych z firmą współpracownikach.

Oba te rozwiązania przynoszą destrukcyjne efekty przy budowie zespołu. Badania dynamiki rozwoju zespołu dały odpowiedzi na pytanie: co robią zespoły w różnych fazach swojego rozwoju? Zrozumienie rozwoju jest ważne zarówno dla lidera, jak i dla członków zespołu. Holpp przedstawia 4 etapy opisujące proces kształtowania się zespołu⁵:

- *Formowanie*. Ten okres najczęściej charakteryzuje stan podniecenia, niepokoju i poczucie siły. Członkowie zespołu muszą się nawzajem dobrze poznać,

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1007, s. 542.

⁴ S.P. Robbins, op. cit.

⁵ L. Holpp, *Jak kierować zespołami*, Warszawa 1997.

zanim podejmą wspólne ryzyko. W tej fazie nie mogą się spodziewać efektywnej pracy.

- *Okres burzy*. Osobowości się ścierają, widoczne są różnice zdań i opinii. Tę fazę charakteryzuje duża ilość wysuwanych propozycji, planów i kierunków działania.
- *Normalizacja*. Normy stopniowo się rozwijają na drodze dyskusji. Członkowie zespołu poznają się coraz lepiej i docierają. Wydajność jest na dobrym, lecz nie na wyjątkowym poziomie, widoczne stają się dobre i słabe strony zespołu.
- *Działalność*. Faza synergii. Zespół rozwija się i rośnie w siłę. To jednostka organizacyjna firmy w pełni tego słowa znaczeniu. Relacje między pracownikami są jasne – doszli do wspólnego kierunku zespołu. Cele są ustalone na podstawie zadań, nie na relacjach międzyludzkich. Zespół może osiągnąć znaczące rezultaty.

Do podstawowych możliwości, jakie mają kierownicy w dążeniach do przekształcenia poszczególnych osób w graczy zespołowych, zdaniem Robbinsa, należą⁶:

- *Dobór*
- *Szkolenie*
- *Nagradzanie*

Należy jednak podkreślić, że zagadnieniami kształtowania zespołów teoretycy nauki o zarządzaniu zajmowali się już dawno. Źródła tych prac sięgają eksperymentów Mayo, który jako pierwszy pokazał ważność relacji społecznych w pracy. W praktyce, przy kształtowaniu zespołów zwraca się uwagę na:

- Zwiększenie wzajemnego zaufania pomiędzy członkami zespołu.
- Zwiększenie świadomości zachowań, zarówno własnych, jak i innych ludzi.
- Rozwijanie umiejętności interpersonalnych, słuchania, sprzężenia zwrotnego itd.

Zagrożenia w budowaniu zespołu

Budowanie zespołu nie jest proste. Porównując różnice dzielące zbiór pięciu osób, które właśnie zebrały się, by tworzyć zespół i inny zbiór osób funkcjonujący od lat, niczym dobrze nasmarowany mechanizm, możemy wyciągnąć następujące wnioski. Członkowie nowej grupy nie wiedzą, jak mają razem funkcjonować, a ich interakcje mają charakter niepewny. W grupie o znacznym doświadczeniu znają oni nawzajem swoje mocne i słabe strony, a w swych rolach w grupie czują się pewniejsi. Na ogół nową grupę uważa się za niedojrzałą, a starszą za grupę dojrzałą. Żeby przejść z fazy niedojrzałej do fazy dojrzałej grupa musi przebyć pewne etapy rozwoju.

Innym problemem przy kształtowaniu się grupy jest sukces. Grupa odnosząca dobre wyniki może sama ściągnąć na siebie kłopoty. Zespoły, którym się nie wiedzie, zwracają swoją agresję do wewnątrz i ostatecznie ulegają samozniszczeniu. Zespoły, które zwyciężają, często całkowicie tracą wolę walki, a w niezwykle konkurencyjnym

⁶ S.P. Robbins, op. cit.

świecie bierność nie gwarantuje żadnej przyszłości. Podstawowe znaczenie dla kształtowania się postaw kolektywistycznych ma typ samoświadomości jednostek ludzkich. Hofstede uważa, że w kulturze kolektywistycznej dominuje świadomość my. Ten typ jest szczególnie powszechny w krajach Dalekiego Wschodu, w których jednostki ludzkie mają tendencję rozpatrywania wszystkich spraw osobistych w kategoriach własnego środowiska społecznego. Dominuje u nich przekonanie, że przynależność do tego środowiska sprawia, że ich egzystencja nabiera znaczenia. Ten typ świadomości ma za zadanie wykreować w swojej grupie menedżera⁷. Następnym etapem kształtowania zbiorowości jest budowa zespołu. Według T. Lamberta powinniśmy się trzymać następujących wskazówek⁸:

- Zespoły tworzy się w sytuacjach, w których grupowa metoda pracy przynosi najlepsze efekty.
- Jednostka jest szanowana zarówno, gdy pracuje wewnątrz zespołu, jak i wtedy, gdy pracuje poza nim.
- Wartości i cele są wspólne, zaś zaangażowanie na rzecz konkretnych wyników wysokie.
- Dobrze rozumie się zalety i wady konsensusu.
- Kierownictwo jest świadome, że stosunkowo wiele osób słabo sobie radzi w środowisku zespołu i ma skłonność do pracy osobno.
- Informacje udostępniane są szybko i bez oporów, by mogli korzystać z nich wszyscy, którym jest to potrzebne.

Kształtowanie grupy ludzi jest procesem długim, nawet zwycięskie zespoły w obliczu nowych wyzwań potrzebują wzmocnienia oraz zwiększenia twórczego zaangażowania jednostek. Wraz z kolejnymi zwycięstwami rośnie spójność zespołu, ciepło relacji interpersonalnych, a jego członkowie coraz lepiej uświadamiają sobie, że stanowią część zespołu. Taki zespół będzie godny zaufania, zaangażowany i skuteczny we wszystkich przewidywalnych sytuacjach. Natomiast zespoły, które przegrywają, zaczynają się rozpadać. Nie zawsze dzieje się to od razu, członkowie zespołu zanim zaczną być wrogo nastawieni do siebie, uderzają w lidera. Następnie pierwsza schizma przełamuje wewnętrzne opory i kłótnie, spory stają się czymś codziennym. Jeśli już mamy zwycięski zespół, albo zespół na razie przegrywający, który chcemy przybliżyć do pozycji lidera, w obu przypadkach powinniśmy postarać się, by grupa postrzegała swoje miejsce jako bliskie pierwszego. W ten sposób można doprowadzić ją do zwycięstwa lub w nieskończoność utrzymywać pasmo sukcesów.

Rola jaką odgrywają zespoły pracownicze we współczesnym przedsiębiorstwie, zmusza do poszukiwania nowych sposobów zwiększania efektywności koordynowania ich pracy. Nie od dziś wiadomo, że świadomość istnienia „żelaznych prawidłowości” nie zabezpiecza przed błędami. Korzystając z wieloletniego doświadczenia, L. Holpp określił 5 zasadniczych pułapek, w które wpada większość przedsiębiorstw⁹:

⁷ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 2001.

⁸ T. Lambert, *Problemy zarządzania*, Warszawa 2000.

⁹ L. Holpp, op. cit.

- Nadmierne obciążanie polega na zbyt szybkim zrzuconiu wielu obowiązków na nieprzygotowanych pracowników. Rezultatem jest otwarty bunt załogi.
- Drugą pułapką jest danie podwładnym zbyt wielu przywilejów i władzy. Dzieje się tak w sytuacji, gdy zaoferuje się zespołom więcej niż są skłonni przekazać.
- Następny problem dotyczy sytuacji, gdy kierownicy chcieliby wprowadzić zespoły, ale nie wiedzą, co mogłyby one zrobić. Spodoba im się pomysł, ale nie mają jasno sprecyzowanych celów i strategii działania.
- Niejednokrotnie, kierowany dobrymi intencjami zarząd oddaje zespołom część władzy. Jednak potem zmienia zdanie. Czasem ten problem pojawia się przy pierwszym popełnionym błędzie, ale zdarza się też, że kierownik podejmuje taką decyzję wcześniej z obawy przed niepowodzeniem.
- Piąta pułapka to sytuacja, w której kierownik zachęca do zaangażowania się pracowników, jednak sam nie miał sposobności osobiście zaistnieć w zespole. Rezultatem jest niechęć pracowników do zespołów i wrogi stosunek do kierownictwa.

Przy wprowadzaniu zespołów sama wiedza może okazać się niewystarczająca. Kształtując je, należy zachować spokój, nie „walczyć z wiatrakami” i stosować rady, które pomogą w unikaniu pułapek:

1. Decyduj się na budowę zespołu tylko wtedy, gdy masz ku temu rzeczywiste powody. Opracuj plan wprowadzenia zespołu. Zastanów się, dlaczego chcesz ją mieć i co od nich oczekujesz.
2. Najpierw zgromadź zasoby, potem zabierz się za kreślenie wizji powiększenia budżetu zespołu o 15%. To tylko ostrożne rachunki. Jeżeli nie dysponujesz dodatkowymi środkami, zapomnij o zespołach.
3. Nie zakładaj, że wszyscy pragną tego, co ty. Poświęć czas na wytłumaczenie kierownikom ich nowych ról w procesie decyzyjnym. Opisz konkretne zadania nowoczesnego kierownika: szkolenie, wspieranie pracowników, zachęcanie do pracy i pomoc w rozwiązywaniu problemów.
4. Powiedz zespołom, czego od nich oczekujesz. Organizując zespoły, należy zastanowić się nad swoimi oczekiwaniami i poinformować o nich wszystkich pracowników. Zespoły zostawione same sobie, bez jasno określonych celów, często popadają w przesadę i stają się zbyt ambitne.

Kształtowanie zespołów w warunkach wojskowych

Badania literaturowe, chociaż pozwalają poznać zdanie teoretyków i praktyków na dane zagadnienie, nie dają jednoznacznych odpowiedzi na wiele pytań. Można mieć bowiem wątpliwości, czy w szczególnych warunkach sytuacyjnych funkcjonowania pododdziałów wojska przedstawione rozważania są poprawne.

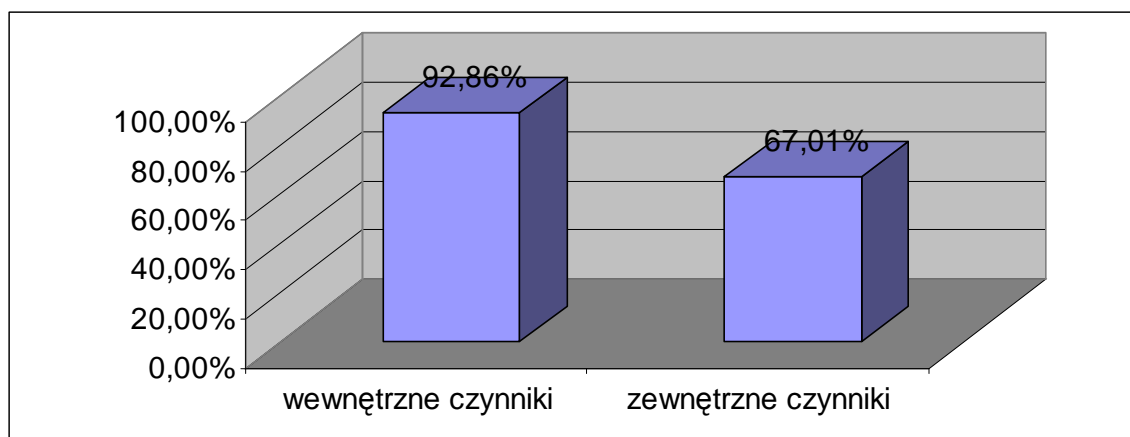
Można wręcz postawić pytanie: jakie czynniki kształtują zespoły na najniższych szczeblach dowodzenia w wojsku?

Fakt, że na dowódców pododdziałów będą działać zróżnicowane bodźce zewnętrzne i wewnętrzne pobudzające ich do działania zespołowego jest bowiem oczywisty. Do czynników zewnętrznych należą: wynagrodzenie materialowe, sytuacje kryzy-

sowe, pochwały słowne, rozwój zawodowy, przykład dowódcy, decyzje kadrowe. Czynniki wewnętrzne mogą być: kontakt z innymi ludźmi, uznanie współpracowników, dobra atmosfera pracy, chęć współpracy, ustalenie rygorów i zasad.

Przeprowadzono badania ankietowe, które miało dać odpowiedź na stawiane pytania¹⁰. Wzięło w nich udział 36 oficerów biorących udział w kształceniu kursowym w WSOWL we Wrocławiu w dniach od 4 – 8 czerwca 2007r.

Uzyskane wyniki są bardzo interesujące. Na poniższym rysunku (rys. 1) przedstawiono wyniki badań przy podziale czynników motywujących na wewnętrzne i zewnętrzne. W wykresie ujęto tylko czynniki zachęcające do współpracy w zespole.



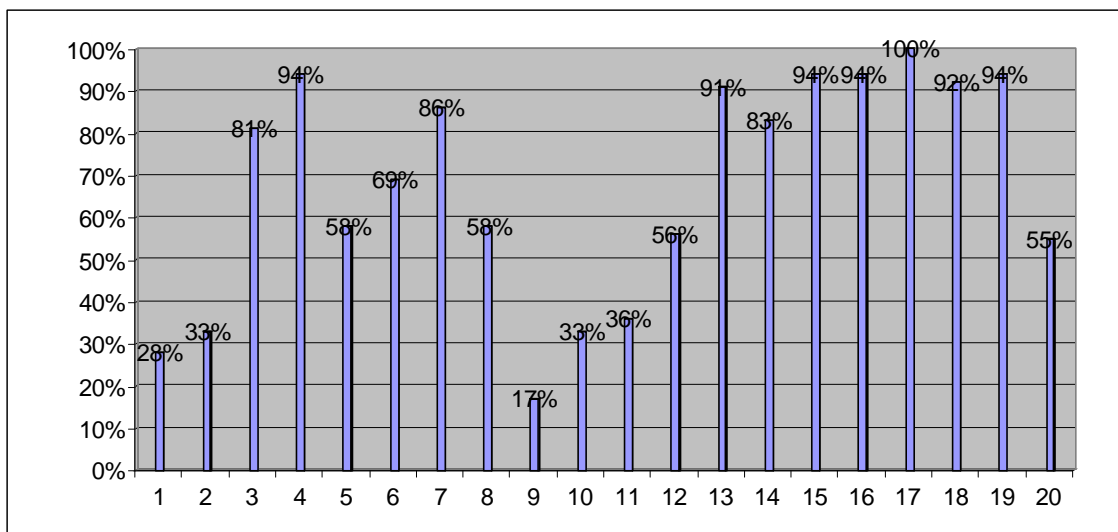
Rys. 1. Średnie wyniki badań poszczególnych czynników

Źródło: Praca licencjacka W. Zielińskiego

Z wykresu wynika, że czynniki wewnętrzne w 93% zachęcają do działania zespołowego. Czynniki zewnętrzne mają motywujące znaczenie tylko dla 67% respondentów. Wyniki ukazują, iż decydującymi czynnikami są czynniki wewnętrzne. To one w przeważającej większości decydują o chęciach do współpracy w pododdziałach.

Na poniższym rysunku zostały przedstawione średnie wyniki badań poszczególnych pytań ankiety. Wielkości wyrażone w procentach ukazane na rys. 2 przedstawiają zgodność do zawartych twierdzeń, również negatywnych.

¹⁰ Badania zostały przeprowadzone przez W. Zielińskiego. Pełną prezentację wyników badań zawiera praca dyplomowa autora.

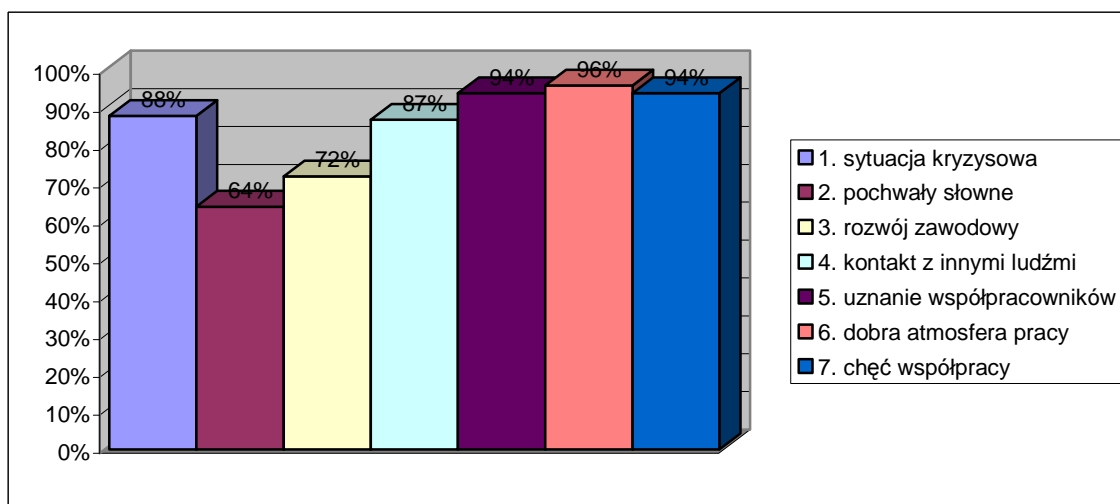


Rys. 2. Średnie wyniki badań poszczególnych pytań

Źródło: Praca licencjacka W. Zielińskiego

Największą zgodność uzyskało twierdzenie 17 – dobra atmosfera pracy ułatwia pracę w zespole (100%), a na drugim miejscu cztery twierdzenia dotyczące odpowiednio: sytuacji kryzysowej, uznanie współpracowników, chęci współpracy. Natomiast najniższą zgodność uzyskało twierdzenie 1- twój dowódca wynagradza działanie koleżeńskie (28%) i na przedostatnim miejscu twierdzenie 2- dotyczące płacowego czynnika motywującego. W badaniu wystąpiły także twierdzenia zawierające czynniki demotywujące. Decyzje kadrowe zaakceptowało odpowiednio 67% i 50% respondentów, natomiast rygory i zasady 55% badanych.

Poszczególne stwierdzenia zawarte w ankiecie odpowiadają poszczególnym czynnikom motywującym do pracy zespołowej. Rysunek 3 przedstawia, który z czynników ma największy wpływ motywacyjny.



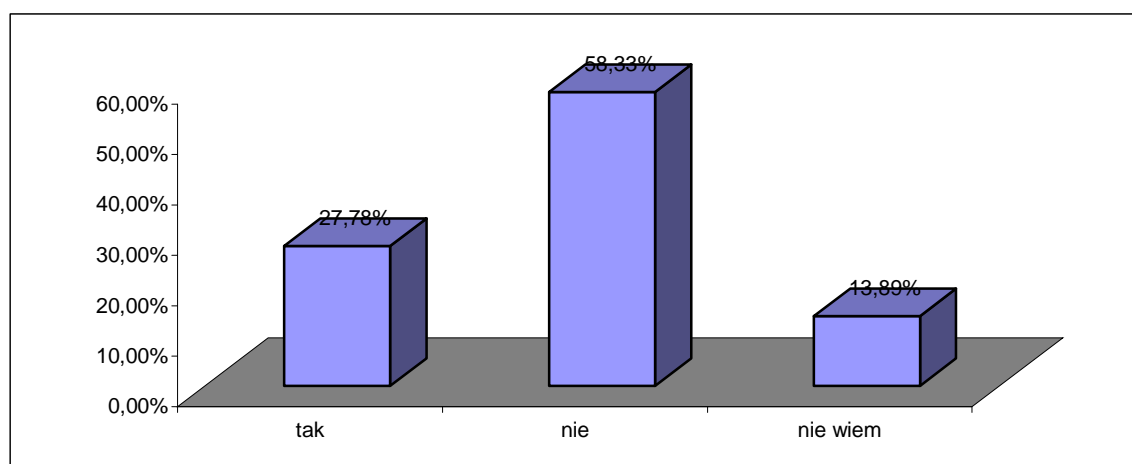
Rys. 3. Procentowy współczynnik odpowiedzi czynników motywacyjnych

Źródło: Praca licencjacka W. Zielińskiego

Respondenci najwyżej cenią 5 czynników: dobra atmosfera pracy (96%), uznanie współpracowników (94%), chęć współpracy (94%), kontakt z innymi ludźmi (87%), sytuacje kryzysowe (80%). Najmniej motywującymi czynnikami wg ankietowanych było: nagradzanie materialne (31%), przykład dowódcy (46%). Wśród czynników demotywnych mniej korzystne okazały się decyzje kadrowe (59%), a rygory i zasady uzyskały (55%).

Przedstawione wyniki badań dla całej skali badawczej dają już istotną wiedzę o czynnikach kształtujących zespoły na niższych szczeblach wojska. Warto jednak przyjrzeć się najciekawszym wynikom dla poszczególnych pozycji skali badawczej, które tę wiedzę całościową pogłębiają.

Na przykład za ważne można uznać wyniki badań dla pierwszej pozycji skali – nagradzania: „*Twój dowódca wynagradza działania koleżeńskie*” (rys. 4).

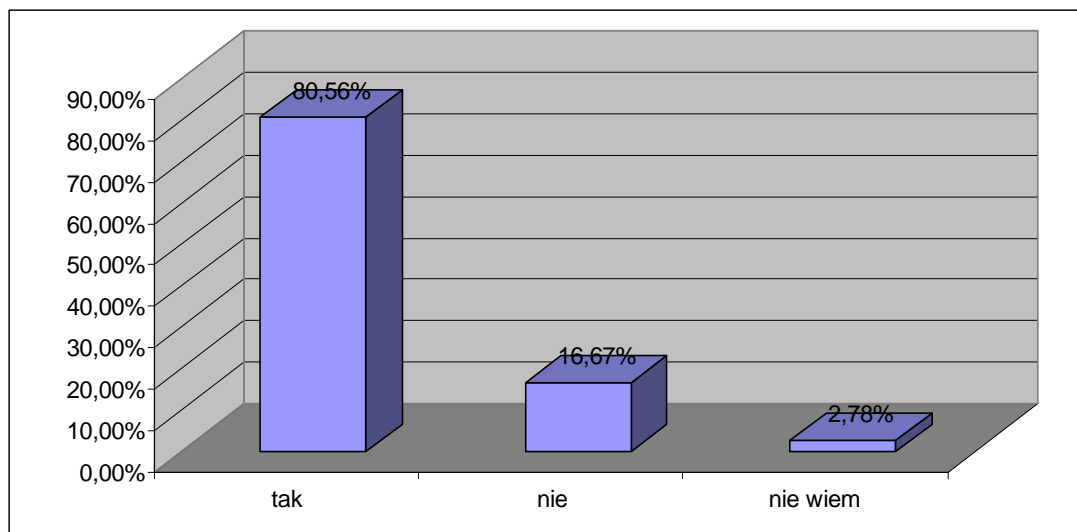


Rys. 4. Średnie wyniki badań [%] do pytania dotyczącego nagradzania

Źródło: Praca licencjacka W. Zielińskiego

Zdecydowana większość ankietowanych odpowiedziała, że ich dowódca nie wynagradza działania koleżeńskie. Zaledwie 27% procent respondentów zgodziło się z postawioną tezą potwierdzając, że są nagradzani za koleżeńskie działania. Dowodzi to, że do kształtowania zespołu nie jest wykorzystywane nagradzanie za działalność zespołową. Ważne jest, że do budowania zespołów w wojsku nie stosuje się premii i nagród (pozycja 2 ankiety). Tu również uzyskano zbliżone wartości ocen respondentów (aż 66% respondentów nie zgodziło się ze stawianym twierdzeniem, a 33% potwierdziło jego słuszność).

Interesujące jest, że sytuacje kryzysowe, które można byłoby uważać za istotę działań w wojsku, są bardzo ważnym czynnikiem budowania zespołu: „*Wspólne rozwiązywanie problemów (presja czasu, kontrola) wpływała na lepszą współpracę w zespole*”.

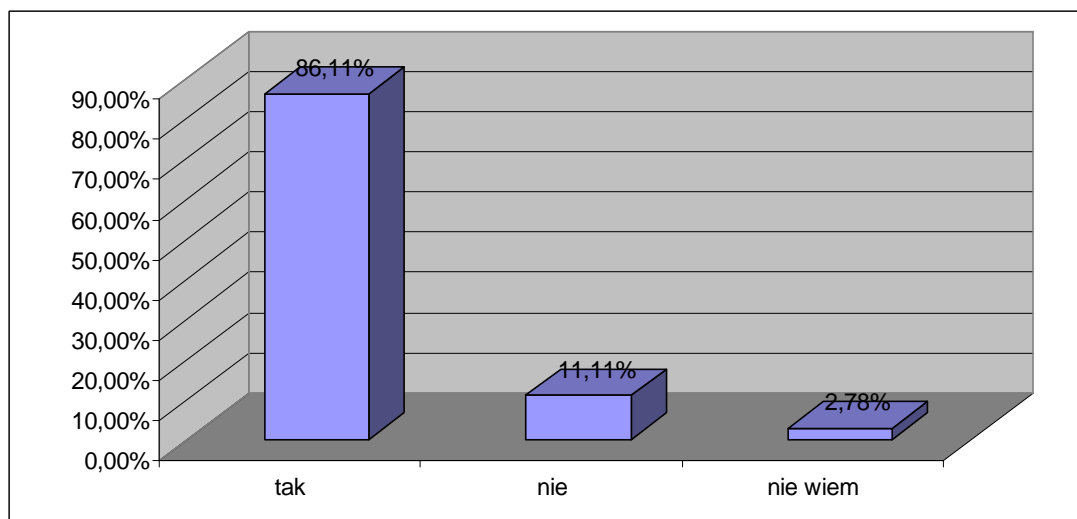


Rys. 5. Średnie wyniki badań [%] do pytania dotyczącego sytuacji kryzysowej

Źródło: Praca licencjacka W. Zielińskiego

Zgodnie z wynikami sytuacja kryzysowa w pracy pozytywnie wpływa na współpracę przy realizacji zadań. Badani aż w 80% potwierdzili badane twierdzenie, a tylko 16 % ankietowanych odrzuciło ten czynnik jako właściwy. Wynik ten obrazuje jak znaczący dla żołnierzy zawodowych jest czynnik niepewności. W takiej sytuacji w pododdziale praktycznie nie ma możliwości pracy samodzielnej. Wynik tego badania potwierdzony jest wynikami innych badań. Ludzie darzą się większym zaufaniem i są w bliższych stosunkach, kiedy przeżyją wspólnie sytuację kryzysową. Takie doświadczenia sprawiają, że mają większą chęć do działań zespołowych.

Istotnym czynnikiem, który sprzyja budowaniu zespołów w wojsku, okazały się możliwości rozwoju oficerów (rys. 6): „Możliwość rozwoju, doskonalenia zawodowego motywowało Ciebie do działania w grupie”.



Rys. 6. Średnie wyniki badań [%] do pozycji rozwój zawodowy

Źródło: Praca licencjacka W. Zielińskiego

Możliwość rozwoju zawodowego zachęca do działania w grupach (tak – 86%, nie 11%). Dobre rezultaty uzyskiwane w działalności zespołowej dają dowódcom możliwość rozwoju i awansu w hierarchii. Jest to znaczący czynnik do pracy zespołowej.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule dane wskazują, że w pododdziałach zespoły kształtują zróżnicowane bodźce zewnętrzne i wewnętrzne pobudzające ich do działania. Najważniejszymi czynnikami wewnętrznymi są: dobra atmosfera pracy, uznanie współpracowników i chęć współpracy. Natomiast głównym bodźcem zewnętrznym jest sytuacja kryzysowa. Do czynników demotywuujących do działania zespołowego należą: decyzje kadrowe i ustalenie rygorów i zasad w grupie. Do bodźców zniechęcających do współpracy należą czynniki: nagradzanie materiałowe i przykład dowódcy. Ukształtowanie zespołów zdolnych do realizacji złożonych i trudnych zadań trwa jednak długo, niezależnie od organizacji. Dowódcy pododdziałów muszą budować zespoły, a wiedzy, jak to czynić, nigdy za wiele.

LITERATURA

1. Altmann H., *Strategie sukcesu*, Business Press, Warszawa 1997.
2. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
3. Holpp L., *Jak kierować zespołami?*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.
4. Lambert T., *Problemy zarządzania*, Wydawnictwo ABC, Warszawa 2000.
5. Robbins S.P., *Zachowania organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
6. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2001.
7. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwa Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
8. Stoner J. Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.