

Monika Kołakowska-Kowalska, Bożena Stanio
HR Bussines Partner

Cykl spotkań w formie seminariów poświęconych rozwojowi kompetencji pracowników Biblioteki Uniwersytetu Pedagogicznego im. KEN

Doskonalenie kompetencji pracowników Biblioteki Głównej Uniwersytetu Pedagogicznego im. KEN w Krakowie. Seminarium poświęcone „Komunikacji w zespole — informacji zwrotnej, podstawowym narzędziom komunikacji.”

Streszczenie: W artykule przedstawiono pojęcia komunikacji w zespole, ról zespołowych Mereditha Belbina, udzielania informacji zwrotnej opartej na modelu FUKO, informacji ukierunkowanej na przyszłość, zasad skutecznej komunikacji, komunikatów werbalnych i niewerbalnych oraz błędów komunikacyjnych. **Słowa kluczowe:** komunikacja, komunikacja w zespole, informacja zwrotna, narzędzia komunikacji, błędy komunikacyjne, FUKO, koncepcja Feedforward, zarządzanie kapitałem ludzkim/zasobami ludzkimi.

W 2020 r. w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie zapoczątkowany został cykl spotkań z pracownikami, którego celem było pogłębienie i utrwalenie wiedzy, zachowań i postaw wspierających komunikację i współpracę w zespole. Podczas seminarium omówione zostały następujące tematy:

- role w zespole a skuteczność komunikacji;
- informacja zwrotna jako podstawowe narzędzie i technika komunikacji;
- wybrany model informacji zwrotnej;
- zasady komunikacji zespołowej;
- błędy komunikacyjne.

Należy stwierdzić, iż osiągnięcie efektywnej współpracy w zespole podczas pracy grupowej bywa dużym wyzwaniem. Stopień trudności komunikacji w ze-



spole jest uzależniony od wielu czynników. Problemy narastają, gdy praca dotyczy tematu kluczowego, pilnego, kontrowersyjnego.

Uczestnicy spotkania zapoznani zostali z teorią brytyjskiego teoretyka zarządzania zespołami Mereditha Belbina, który wraz z zespołem spopularyzował metody efektywnej współpracy.

Podczas seminarium omówiono opracowany przez niego Test Belbin®, który jest jednym z niewielu na rynku narzędzi behawioralnych, dostarczających wartościowych informacji o cechach członków zespołu. Omówiono także Dziewięć Ról Zespołowych Belbina związanych z typami osobowości.

Znajomość składu zespołu pod kątem ról Belbina jest fundamentalna na etapie budowania zespołu lub też przy konieczności ograniczenia składu zespołu. Zespół o optymalnym składzie, to znaczy takim, który maksymalizuje produktywność zespołu, powinien mieć reprezentowaną każdą z ról.

Podsumowując każdy z nas posiada role, które są przez niego preferowane — wypełnia się je z zaangażowaniem, przyjemnością i dobrymi efektami. Oprócz tego, jest kilka ról, do których nie zostaliśmy stworzeni, lecz jednak okresowo możemy się ich podjąć. Są też takie, których wykonywanie sprawia ogromny kłopot i prawdopodobnie efekty nie będą najlepsze. Każda z ról niesie ze sobą silne i słabe strony. Wobec tego zespół powinien być skomponowany z różnych typów ludzi, ponieważ wtedy podejście do zadań jest najpełniejsze, a szanse powodzenia największe.

Metodologia Belbin Associates pozwala na przetestowanie pracownika lub kandydata pod kątem preferowanych ról w zespole. Dzięki temu, z dużym prawdopodobieństwem można określić stopień dopasowania kandydata do jego zadań, a przez to jego (i nasze) szanse na sukces. Według Belbina w każdej gru-

pie powinny się znaleźć osoby, którym nie brakuje pomysłowości, a przy tym radzą sobie z rozwiązywaniem trudnych sytuacji. Musi być także osoba, która łatwo nawiązuje kontakty i jest dobrym negocjatorem. Kolejna osoba powinna pokierować pracą wszystkich i wydawać polecenia. Każdy zespół powinien składać się zarówno z ludzi dynamicznych i otwartych, jak i tych, którym zależy przede wszystkim na szczegółowym przestrzeganiu wyznaczonego planu.

Podczas spotkania wyjaśniono, iż budowanie zespołu i komunikacja w grupie ma istotny wpływ na atmosferę pracy, a to z kolei przekłada się na motywację do działania, skuteczną współpracę i tym samym lepsze wyniki pracy całej grupy. Natomiast dzielenie się wiedzą i informacjami, które mogą być istotne dla całego zespołu, buduje zaangażowanie całej grupy osób. Sprawia, że pracownicy mają lepszy ogłód sytuacji, mogą podejmować lepsze decyzje i efektywnie planować działania.

Dobra komunikacja w zespole jest podstawą przewodzenia, a znajomość jej głównych zasad jest warunkiem wpływającym na zgrany i zaangażowany zespół.

Kolejnym poruszonym tematem było udzielanie informacji zwrotnej (*feedbacku*). Udzielanie informacji komplikuje się, jeśli pojawiają się zastrzeżenia co do jakości wykonywanych przez pracownika lub współpracownika zadań. Kluczowe w przekazywaniu informacji zwrotnej jest opieranie się na faktach, a nie na opiniach lub ocenach. Istotne jest także to, aby *feedback* dotarł do zainteresowanej osoby jak najszybciej. Istnieje wiele modeli udzielania informacji zwrotnej, które są wykorzystywane w życiu codziennym podczas formalnych rozmów w pracy i prywatnie. Jednym z najbardziej popularnych modeli jest

Informacja zwrotna – Feedback – model FUKO

FAKTY 	OPISZ PRECYZJNIE DANĄ SYTUACJĘ CO, GDZIE, KIEDY	„Wczoraj i przedwczoraj przyszedłeś do pracy spóźniony ponad 45 min nie informując nikogo o tym.”	Przykład....
UCZUCIA 	JAKIE EMOCJE I UCZUCIA WZBUDZIŁA KONKRETNA SYTUACJA	„Czuję się zirytowany, że po raz kolejny robisz to samo.”	
KONSEKWENCJE 	JAKIE BYŁY KONSEKWENCJE TAKIEGO ZACHOWANIA	„Inne osoby musiały przejąć Twoje zadania, co dezorganizuje nam dzień pracy”	
OCZEKIWANIA 	JAKIE ZACHOWANIE MA SIĘ POJAWIĆ W PRZYSZŁOŚCI	„Chcę żebyś przychodził do pracy punktualnie, a w przypadku nieprzewidzianych sytuacji proszę o informację wcześniej”	

Zasady Komunikacji zespołowej

- ✓ Mówienie z pozycji „ja”, nigdy „ty”
- ✓ Otwarta komunikacja
- ✓ Zrozumienie, co motywuje, a co demotywuje zespół
- ✓ Ustalenie jasnych reguł i komunikatów
- ✓ Postawa asertywna
- ✓ **Udzielanie rzetelnej informacji zwrotnej, zarówno przy okazji ocen okresowych, jak i na bieżąco**
- ✓ Delegowanie zadań i odpowiedzialność
- ✓ Spójność komunikatów werbalnych i niewerbalnych
- ✓ Aktywnie słuchanie, dopytywanie w razie wątpliwości, parafrazowanie
- ✓ Odpowiednie przygotowanie do przekazania ważnych informacji w zespole
- ✓ Koncentracja na ok. 5 kluczowych zagadnieniach (pojemność uwagi) w wypowiedziach
- ✓ Systematyczne spotkania zespołu



FUKO — narzędzie do udzielania informacji zwrotnej bazujące na poszanowaniu obydwu stron.

Podczas seminarium przedstawiono także koncepcję Feedforward, czyli informacji ukierunkowanej na przyszłość. Autorem tego narzędzia jest prof. Marshall Goldsmith. W metodzie tej koncentrujemy się nie na tym, co było źle zrobione (ponieważ nie możemy zmienić przeszłości), ale poszukujemy pomysłów i przedstawiamy oczekiwania, propozycje jak robić coś w przyszłości, tak żeby było dobrze.

Jest to też technika, za pomocą której menedżer może jasno przedstawić swoje oczekiwania co do zachowań pracownika w przyszłości, bez obwiniania i koncentracji na przeszłości, bo właśnie ten element sprawia, że nie udzielamy *feedbacku* lub robimy to w nieodpowiedni sposób. Feedforward to bardzo dobry sposób na uzyskanie konstruktywnej reakcji pracownika i pożądanej zmiany. Można go także wykorzystać do samorozwoju oraz poszukiwania różnych pomysłów i rozwiązań w kwestii swojego obszaru rozwojowego. W trakcie spotkania poruszono zagadnienie udzielania pozytywnej informacji zwrotnej, która stanowi jeden z elementów motywacji pracownika.

Na zakończenie, jak również w celu podsumowania wiadomości omówionych podczas webinarium, przeprowadzono kilka ćwiczeń, na podstawie których uczestnicy wskazali m.in. zasady komunikacji zespołowej oraz wymienili podstawowe błędy komunikacyjne, takie jak:

- brak informacji zwrotnej;
- nieprecyzyjne oczekiwania lub zakres obowiązków;
- unikanie kontaktu na linii przełożony — pracownik
lub/i pracownik — przełożony;
- brak delegowania zadań;

- niespójne komunikaty werbalne i niewerbalne;
- brak komunikacji na temat ogólnych celów, strategii.

A series of seminar meetings devoted to the development of competences of the employees of the Pedagogical University Library

Seminar on „Team communication – feedback and basic communication tools”.

Abstract: The article presents the concept of team communication, Meredith Belbin's team roles, providing feedback based on the FECE model, forward-looking information, principles of effective communication, and verbal messages. **Keywords:** communication, team communication, feedback, communication tools, communication errors, FECE (Facts Emotions Consequences Expectations), feedforward concept, human capital / human resources management.

