

Agnieszka Zielińska¹

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ORCID ID: 0000-0003-4266-5177

e-mail: azielinska@ath.bielsko.pl

Porozumiewanie się w hierarchicznych zespołach IT – wyniki badania pilotażowego o informacji zwrotnej

ABSTRAKT

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badania pilotażowego poświęconego porozumiewaniu się w hierarchicznych zespołach IT. Uwaga skupiona została na informacji zwrotnej jako jednym z kluczowych elementów procesu porozumiewania się. Głównym problemem było zdiagnozowanie, na ile na podstawie wyników badań możliwe jest określenie zależności pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a przekazywaniem informacji zwrotnej. Na podstawie badania, w którym narzędziem był kwestionariusz ankiety, przygotowano rekomendacje odnoszące się do przyszłych kierunków badań.

SŁOWA KLUCZOWE: komunikowanie się, informacja zwrotna, zespoły hierarchiczne

Wprowadzenie

Porozumiewanie się jest jednym z kluczowych procesów w każdym zespole, którego jakość w znaczny sposób wpływa na efektywność. Jednakże ze względu na dynamiczny rozwój organizacji wynikający ze zmian techniczno-technologicznych zmienia się sposób pracy, a także relacje pomiędzy ludźmi. Kontakty interpersonalne coraz częściej oparte są nie tylko o rozmowy twarzą w twarz, ale także wykorzystuje się w nich narzędzia komunikacji zdalnej. Najmocniej widoczne jest to w branży informatycznej, gdzie normą staje się praca na odległość, co niesie ze sobą nowe wyzwania w aspekcie zarządzania i porozumiewania się, a w tym przekazywania informacji zwrotnej. W odniesieniu do problemów zarządzania w branży informatycznej funkcjonują dwa główne podejścia. Pierwsze z nich dotyczy zespołów samoorganizujących się. Charakterystyczna jest dla nich niehierarchiczna struktura organizacyjna i często brak lidera. Podejście to próbuje

¹ Data złożenia tekstu do Redakcji „MIS”: 29.02.2020 r.; data zatwierdzenia tekstu do druku: 25.05.2020 r.

się wprowadzać w większych organizacjach, jednakże najczęściej dotyczy ono w naturalny sposób mniejszych zespołów. Zespoły samoorganizujące się zakładają równość wszystkich członków zespołu oraz swobodny i otwarty proces porozumiewania się. Większym wyzwaniem natomiast jest próba dostosowania już funkcjonujących na rynku organizacji do zmieniającej się rzeczywistości. Drugie podejście dotyczy angażowania w proces informacji zwrotnej pracowników na wszystkich poziomach przy zachowaniu hierarchicznej struktury organizacyjnej, która w pewien sposób porządkuje funkcjonowanie zespołów i organizacji. Najczęściej struktura organizacyjna oparta o hierarchiczność narasta w sposób naturalny poprzez zwiększanie zatrudnienia. Wzrost liczby pracowników oraz w konsekwencji zmiana wielkości organizacji powoduje pojawianie się nowych wyzwań z zakresu zarządzania oraz skutecznego porozumiewania się. Im większa jest organizacja, tym trudniej o sprawny przepływ informacji.

W organizacji należy dbać nie tylko o przepływ informacji merytorycznych czy biznesowych związanych z realizowanymi projektami, ale także informacji na temat kultury organizacyjnej. Na poziomie mniejszych organizacji, np. kilkunastoosobowych, przebiega to w naturalny sposób. Jednakże, gdy organizacja zaczyna się rozrastać, można zaobserwować zjawisko tworzenia się podgrup, co powoduje, że koordynowanie przepływu informacji jest znacznie trudniejsze. Jest to szczególnie widoczne w organizacjach około stuosobowych. W związku z tym niniejsze opracowanie prezentuje wyniki badań skupionych wokół informacji zwrotnej w zespołach zorganizowanych w taki sposób, że nie są już w stanie koordynować i monitorować przepływu informacji zwrotnej, a z drugiej strony nie mają jeszcze wypracowanych tzw. mechanizmów korporacyjnych. Podsumowując, kluczowym zagadnieniem niniejszego opracowania będzie przekazywanie i odbieranie informacji zwrotnej w zespołach o hierarchicznej strukturze organizacyjnej.

Istota procesu porozumiewania się i informacji zwrotnej

Rolę informacji zwrotnej podkreślano już wiele lat temu. Chociażby Ashord i Cummings² pisali, że już w latach pięćdziesiątych informację zwrotną uznawano za kluczowe źródło motywacji pracowników i efektywności organizacji. W literaturze przedmiotu na temat porozumiewania się istnieje spójne stanowisko wobec twierdzenia, że proces ten wymaga zaangażowania dwóch stron. Informacja zwrotna pracowników może być strategicznym elementem funkcjonowania organizacji. Wpływa ona na sposób pracy, kreatywność, poziom satysfakcji, a także efektywność działań. Również otwartość na słuchanie siebie nawzajem wpływa na

² S. J. Ashford, L. L. Cummings, *Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 1983, nr 32, s. 370-398.

stan emocjonalny pracowników, intencję odejścia i zachowania wobec organizacji³.

Naukowcy⁴ w swoich analizach udowadniają, że zachowanie liderów w sprawie słuchania podwładnych stwarza przyjazne środowisko do tego, aby pracownicy dzielili się spostrzeżeniami. Ponadto liderzy powinni zwracać uwagę na rozwój umiejętności związanych ze słuchaniem. W literaturze przedmiotu znajdują się liczne rekomendacje, aby prowadzić badania związane z informacją zwrotną, ponieważ na tej podstawie możliwe jest stworzenie odpowiedniego dla zespołu i organizacji wsparcia w rozwoju umiejętności skutecznego porozumiewania się. Istotne w tym procesie jest wsparcie organizacyjne, dzięki któremu pozytywny wpływ liderów może zachęcać pracowników do większej aktywności w dzieleniu się informacją zwrotną.

Informację zwrotną w literaturze definiuje się jako proces porozumiewania się poprzez wymianę opinii, w której istotny jest indywidualny poziom otwartości. Według badaczy⁵ orientacja na informację zwrotną ma kilka wymiarów. Poszczególne wymiary orientacji na informację zwrotną to:

- defensywność – indywidualna skłonność do niechęci wobec otrzymywania informacji zwrotnej i reagowanie na nią negatywnie;
- użyteczność – indywidualna skłonność do przekonania, że informacja zwrotna jest pomocna w osiągnięciu celów lub pożądanym rezultatom pracy;
- odpowiedzialność – indywidualna skłonność do odczuwania obowiązku działania na podstawie informacji zwrotnej;
- świadomość społeczna – indywidualna tendencja do wykorzystywania informacji zwrotnej w celu poznania opinii innych na temat siebie i do bycia wrażliwym na te opinie;
- skuteczność informacji zwrotnej – indywidualna tendencja do pewności siebie w radzeniu sobie z sytuacjami z informacją zwrotną;
- orientacja na informację zwrotną – ogólna wrażliwość osoby na sprzężenie zwrotne.

Finalnie badacze w oparciu o studia przypadków zarekomendowali uwzględnienie czterech wymiarów informacji zwrotnej, a mianowicie: użyteczność, odpowiedzialność, świadomość społeczna i skuteczność informacji zwrotnej.

Warto uwzględnić także często używane pojęcie *feedback*, które jest istotnym elementem modelu komunikowania się. W kontekście funkcjonowania danej organizacji jest ono związane z osiąganymi wynikami, stąd zostało uznane za istotny aspekt w badaniach nad organizacjami i zarządzaniem. Dzięki tej teorii możliwe jest

³ K. J. Lloyd, D. Boer, J. W. Keller, S. Voelpel, *Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior*, *Journal of Business Ethics*, 2015, nr 130(3), s. 509-524.

⁴ J. Qian, B. Wang, B. H. Song, X. Y. Li, L. J. Wu, Y. Y. Fang, *It Takes Two to Tango: the Impact of Leaders' Listening Behavior on Employees' Feedback Seeking*, „*Current Psychology*”, 2019, nr 38 (3), s. 803-810.

⁵ B. A. Linderbaum, P. E. Levy, *The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS)*, „*Journal of Management*”, 2010, nr 36 (6), s. 1372-1405.

wyjaśnianie: dlaczego, kiedy oraz w jaki sposób organizacje rozpoczynają lub zaprzestają danych działań⁶. Jak wskazano w artykule *Correlates and Consequences of Feedback Orientation in Organizations*⁷, orientacja na *feedback* jest związana zarówno z indywidualnymi różnicami, jak i wykonywanymi zadaniami. Badacze wskazują związki pomiędzy zadaniami realizowanymi przez pracowników a informacjami ze strony przełożonego.

Jak już wspomniano, informacja zwrotna może wpływać na rezultaty biznesowe, a w tym na poziom kreatywności i zaangażowania pracowników. Zgodnie z wynikami badań, kluczowe determinanty w tym procesie to częstotliwość informacji zwrotnej oraz poziom kompetencji nadawców i adresatów komunikatu. Ponadto zwrócono uwagę na konieczność uwzględnienia kontekstu organizacyjnego, co w niniejszym opracowaniu jest zastosowane wprost, poprzez odniesienie się do struktury organizacyjnej oraz zajmowanych przez respondentów stanowisk. Jest to istotny aspekt, ponieważ poziom hierarchiczności struktury organizacyjnej może w znaczny sposób wpływać na proces porozumiewania się. Doskonale pokazały to badania skupione na porozumiewaniu się w organizacji deklarującej, że jest organizacją sieciową⁸. Członkowie organizacji deklarowali przywiązanie do zasad niehierarchicznych struktur komunikacyjnych. Jednakże badania wykazały istotny rozdźwięk pomiędzy deklaracjami a faktycznymi zachowaniami w komunikowaniu się członków organizacji. W codziennej komunikacji odtwarzane były hierarchiczne struktury i oficjalne kanały przekazywania informacji, co związane jest z organizacjami biurokratycznymi.

Nie bez znaczenia jest także typ kultury organizacyjnej, który poprzez artefakty językowe czy behawioralne ujawnia doceniane w organizacji postawy. Jak twierdzą badacze⁹, elementem łączącym kulturę organizacyjną, zarządzanie strategiczne i komunikację strategiczną są wartości organizacji.

Kultura organizacyjna, sposób porozumiewania się i przekazywania informacji zwrotnej często wynikają z aspektów historycznych oraz tego, kto jest członkiem danej organizacji. Pokazują to m.in. badania w ramach zarządzania międzypokoleniowego¹⁰. Jest to szczególnie istotne w organizacjach, które funkcjonują już jakiś czas. W literaturze wskazuje się, że proces informacji zwrotnej dotyczy ogólnej wrażliwości danej osoby na opinię. Jak wskazują badacze¹¹,

⁶ S. Kotiloglu, Y. Chen, T. Lechler, *Organizational responses to performance feedback: A meta-analytic review*, „Strategic Organization”, 2019, 27.

⁷ J. J. Dahling, S. L. Chau, A. O'Malley, *Correlates and Consequences of Feedback Orientation in Organizations*. „Journal of Management”, 2012, nr 38 (2), s. 531–546.

⁸ A. Oberg, P. Walgenbach, *Hierarchical structures of communication in a network organization*, „Scandinavian Journal of Management”, 2008, nr 24(3), s. 183-198.

⁹ J. Allison, *Values statements: The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication*. „International Journal of Organizational Analysis”, 2019, nr 27(3), s. 666-689.

¹⁰ J. Ratajczak, *Zarządzanie międzypokoleniowe w wielkopolskich organizacjach*, „Gospodarka. Technologia. Społeczeństwo”, B. Borusiak (red.), Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2018, s. 317-329.

¹¹ M. Wang, G. Burlacu, D. Truxillo, K. James, X. Yao, *Age Differences in Feedback Reactions: The Roles of Employee*

zróżnicowanie pod względem wieku często jest związane z hierarchiczną strukturą organizacyjną w wieloletnich organizacjach, może wpływać na sposób odbierania informacji zwrotnej. Ponadto w procesie informacji zwrotnej istotne jest zarówno to, w jaki sposób przekazuje się informację zwrotną, jak i to, jak jest ona przyjmowana. Stąd prowadzone były także badania związane z reagowaniem na informację zwrotną. Według badaczy odbiór informacji zwrotnej jest zależny od trzech zmiennych: korzyści z informacji zwrotnej, dostarczenia informacji zwrotnej i jakości informacji zwrotnej.

W oparciu o wnioski i rekomendacje umieszczone w literaturze stworzono kilka kluczowych konkluzji. Po pierwsze, informacja zwrotna jest ważnym źródłem wiedzy o dobrze lub źle wykonywanej pracy oraz możliwości jej udoskonalania. Po drugie, w literaturze wskazuje się, że istotna jest zarówno umiejętność przekazywania, jak i odbierania informacji zwrotnej. Po trzecie, uczestnicy tego procesu mogą nie mieć wystarczająco dużo kompetencji, aby skutecznie odbierać i przekazywać informację zwrotną. Może to powodować konflikty, nieporozumienia, stawiać pracowników w kłopotliwej sytuacji, a w konsekwencji ograniczać skuteczny przepływ informacji zwrotnej. Po czwarte, istotna w tym procesie jest częstotliwość informacji zwrotnej. Po piąte, prowadząc badania z tego zakresu należy uwzględnić kontekst organizacyjny. Bazując na tych wnioskach, przeprowadzone badania zostały skoncentrowane wokół aspektu struktury organizacyjnej. Wszystkie wskazane wnioski stanowiły punkt wyjścia do sformułowania hipotez, które brzmiały w następujący sposób:

H1: Częstotliwość otrzymywania informacji zwrotnej jest uzależniona od stanowiska zajmowanego w organizacji.

H2: Pracownicy przekazują informację zwrotną równie często bez względu na to, na jakim stanowisku są zatrudnieni.

H3: Otrzymanie informacji zwrotnej powoduje, że pracownicy wiedzą, co robią dobrze.

H4: Otrzymanie informacji zwrotnej powoduje, że pracownicy wiedzą, co poprawić.

H5: Przekazywanie informacji zwrotnej jest dla pracowników bardziej kłopotliwe niż jej przyjmowanie.

Oczywiście informacja zwrotna jest szerokim zagadnieniem i należy zaznaczyć, że powyższe hipotezy dotyczą tylko kilku aspektów tego zagadnienia.

Rys metodologiczny

Celem głównym badania pilotażowego było pogłębienie wiedzy na temat procesu porozumiewania się skupionego wokół przekazywania informacji zwrotnej pomiędzy osobami na różnych szczeblach struktury organizacyjnej oraz przygotowanie rekomendacji w kierunku dalszych badań. Realizując prace badawcze uwzględniono cele teoriopoznawcze, empiryczne oraz utylitarne. Cele teoriopoznawcze dotyczyły odniesienia do literatury zagranicznej umieszczonej w bazie *Web of Science* oraz *Ebsco Host*¹². W oparciu o narracyjny przegląd literatury przeprowadzono analizę, na podstawie której sformułowano hipotezy na temat informacji zwrotnej. Cele empiryczne zrealizowano w oparciu o dane uzyskane poprzez kwestionariusz badawczy, co jest pogłębieniem wiedzy na temat przekazywania i przyjmowania informacji zwrotnej. Cele praktyczne to określenie przyszłych kierunków badań oraz rekomendacji wobec narzędzia badawczego.

Przedmiot badań opisano poniżej w ujęciu przedmiotowym, podmiotowym, przestrzennym i czasowym. Zakres przedmiotowy badań obejmuje problematykę związaną z porozumiewaniem się w zespołach, a konkretnie otrzymywania i przekazywania informacji zwrotnej. Zakres podmiotowy obejmuje badania wśród członków zespołów informatycznych, kierowników i dyrektorów, którzy realizują swoje zadania w oparciu o narzędzia komunikacji elektronicznej. Osoby te zajmują stanowiska: wdrożeniowiec, programista, analityk, scrum master, product owner, kierownik, dyrektor. W narzędziu badawczym wyróżniono trzy poziomy stanowisk: specjalista, kierownik, dyrektor. Ze względu na brak deklaracji ze strony części respondentów o zajmowanym stanowisku, a w konsekwencji brak możliwości rozróżnienia na etapie analizy informacji od dyrektorów i kierowników, ich odpowiedzi połączono w jedną grupę jako odpowiedzi respondentów ze stanowisk kierowniczych.

Zakres przestrzenny dotyczy realizacji badań osadzonych w konkretnym środowisku, czyli w branży informatycznej, która jest jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się branż, co powoduje szybki wzrost liczby pracowników i liczne zmiany w strukturze organizacyjnej. Zakres czasowy części teoretycznej związanej z informacją zwrotną obejmuje głównie literaturę zagraniczną opublikowaną w latach 2010-2020. Zakres czasowy części empirycznej to przełom roku 2019 i 2020. Kwestionariusz został przygotowany w IV kwartale 2019 roku, a badania empiryczne prowadzono w I kwartale 2020 roku.

Badania pilotażowe przeprowadzono metodą badań ilościowych. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Respondenci udzielali odpowiedzi

¹² W części teoretycznej uwzględniono artykuły naukowe opublikowane w uznanych czasopismach naukowych, m.in. takich jak *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Journal of Business Ethics*, *Current Psychology* oraz *Organizational Behavior and Human Performance*, a także *Strategic Organization*.

w kwestionariuszu dostępnym online. Kwestionariusz przygotowany był w języku polskim, a jego wypełnienie było dobrowolne. Narzędzie składało się z trzech części. Pierwszą część tworzyły 4 pytania odnoszące się do hipotezy pierwszej i drugiej. Dotyczyła ona częstotliwości informacji zwrotnej na trzech poziomach stanowisk: przełożonych, współpracowników i podwładnych. W tych pytaniach respondenci zaznaczali odpowiedź na pięciostopniowej skali porządkowej (1–nigdy, 2–rzadko, 3–od czasu do czasu, 4–często, 5–regularnie). Ponadto w trosce o rzetelność i trafność rezultatów możliwe było zaznaczenie odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Odpowiedzi respondentów skumulowano w taki sposób, aby otrzymać średnie arytmetyczne dla danej grupy (grupy specjalistów i grupy kierowników). Druga część narzędzia to pytania związane z hipotezą trzecią, czwartą i piątą. Dotyczyły one odczuć pracowników wobec otrzymywania i przekazywania informacji zwrotnej oraz kompetencji w tym zakresie. Respondenci zaznaczali odpowiedzi w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało wartość najniższą, a 5 wartość najwyższą. W trzeciej części respondenci mogli umieszczać własne komentarze na temat procesu przekazywania informacji zwrotnej.

Prośbę o udział w badaniach pilotażowych skierowano do grupy 120 osób, które pracują w 7 działach i 21 zespołach informatycznych. Struktura organizacyjna jest więc hierarchiczna. W odpowiedzi na prośbę uzyskano kwestionariusze od 31 respondentów, co stanowi 25,83% wyjściowej grupy. Struktura grupy respondentów to 81% mężczyzn i 19% kobiet. Osoby zatrudnione na stanowisku programisty to 12 osób, na stanowisku wdrożeniowca to 6 osób, natomiast 3 respondentów zazaczyło odpowiedź „nie chcę podawać”, a pozostali respondenci pozostawili to pytanie bez odpowiedzi. Z deklaracji respondentów wynika, że osoby zatrudnione na stanowisku poziomu pierwszego, czyli specjalisty, to 11 osób, 10 osób zazaczyło odpowiedź „nie chcę podawać”, a pozostałe osoby pozostawiły to pole bez odpowiedzi. Na podstawie odpowiedzi udzielanych w kwestionariuszu możliwe było doprecyzowanie, którzy respondenci zajmowali stanowiska poziomu specjalisty, a którzy respondenci stanowiska poziomu dyrektorskiego. Finalnie określono, że w badaniu pilotażowym wzięło udział 31 osób, gdzie 12 spośród nich było zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych lub dyrektorskich (39% respondentów) i 19 osób na stanowisku specjalisty (61% respondentów). Jest to relatywnie wysoki wskaźnik udziału osób, które są odpowiedzialne za przekazywanie informacji zwrotnej podległym pracownikom.

Porozumiewanie się w zespołach hierarchicznych IT - rezultaty badań ilościowych

Pierwsza część badania pilotażowego związana była z częstotliwością otrzymywania informacji zwrotnej względem trzech poziomów struktury

organizacyjnej, tzn. informacji: od przełożonych, od współpracowników i od podwładnych. Rezultaty tej części badań zostały przedstawione w Tabeli 1.

Tabela 1. Częstotliwość otrzymywania informacji zwrotnej

	od przełożonych	od współpracowników	od podwładnych	średnia dla grupy
Specjaliści	3,00	3,00	-	3,00
Kierownicy	3,42	3,25	2,67	3,11

Źródło: opracowanie własne (skala 1-5)

Wnioski, jakie można wyciągnąć na podstawie danych wskazują, że osoby zatrudnione na stanowisku specjalisty otrzymują informację zwrotną z taką samą częstotliwością ze strony przełożonych (3,0), jak i współpracowników (3,0). Natomiast dla grupy osób, które zajmują stanowiska kierownicze, rezultaty są zróżnicowane. Te osoby najczęściej otrzymują informację zwrotną od swoich przełożonych (3,42), co może wynikać ze ścisłej współpracy kierowników z dyrektorami oraz dyrektorów bezpośrednio z zarządem. Z nieco mniejszą częstotliwością osoby na stanowiskach kierowniczych otrzymują informację zwrotną od współpracowników zatrudnionych na tym samym poziomie (3,25). Znacznie niższy rezultat (2,67) uzyskano w pytaniu o częstotliwość informacji zwrotnej od podwładnych.

W odniesieniu do otrzymanych rezultatów nie jest możliwe jednoznaczne obalenie lub potwierdzenie hipotezy *H1: Częstotliwość otrzymywania informacji zwrotnej jest uzależniona od stanowiska zajmowanego w organizacji*. Analizując jedynie średnie dla danej grupy, należy stwierdzić, że rezultaty są bardzo zbliżone (3,00 oraz 3,11). Natomiast analizując wyniki bardziej szczegółowo, można określić, że hipoteza została potwierdzona, przy czym zdecydowanie należałoby doprecyzować wnioski, które powinny być sformułowane następująco: częstotliwość otrzymywania informacji zwrotnej dla grupy specjalistów i grupy kierowników jest zróżnicowana w taki sposób, że specjaliści równie często otrzymują informację zwrotną od przełożonych i współpracowników, natomiast kierownicy otrzymują informację zwrotną najczęściej od swoich przełożonych, nieco rzadziej od współpracowników, a najrzadziej od osób im podległych. Kolejna część badań dotyczyła przekazywania informacji zwrotnej, a rezultaty tej części przedstawiono w Tabeli 2.

Tabela 2. Częstotliwość przekazywania informacji zwrotnej

	przełożonym	współpracownikom	podwładnym	średnia dla grupy
Specjaliści	3,63	3,58	-	3,61
Kierownicy	3,83	3,83	3,25	3,64

Źródło: opracowanie własne

Tak jak widoczne jest to w Tabeli 2, częstotliwość przekazywania informacji zwrotnej średnio jest na bardzo podobnym poziomie zarówno w grupie specjalistów (3,61), jak i kierowników (3,64). Różnice natomiast możliwe są do zaobserwowania podczas bardziej szczegółowej analizy. Przekazywanie informacji zwrotnej przez osoby zatrudnione na stanowisku specjalisty ma miejsce podobnie często wobec przełożonych (3,63), jak i wobec współpracowników (3,58). Podobnie osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych przekazują równie często informację zwrotną przełożonym (3,83) i współpracownikom (3,83). Znacznie mniejsza natomiast jest częstotliwość przekazywania informacji zwrotnej na linii kierownik – specjalista (3,52).

W oparciu o wyniki, na poziomie ogólnym hipoteza *H2: Pracownicy przekazują informację zwrotną równie często bez względu na to, na jakim stanowisku są zatrudnieni*, została potwierdzona, ponieważ średnie wyniki dla grupy specjalistów i kierowników są bardzo zbliżone. W oparciu o szczegółowe wyniki rekomenduje się poszerzenie wniosków w następujący sposób: pracownicy przekazują informację zwrotną równie często bez względu na to, na jakim stanowisku są zatrudnieni, natomiast częstotliwość komunikatów ze strony kierownictwa jest zdwywersyfikowana w zależności od tego, do jakiej grupy są one kierowane.

Kolejny obszar badań dotyczył tego, w jak dużym stopniu otrzymywana informacja zwrotna wskazuje, czy wykonywana praca jest dobrze realizowana. Rezultaty tej części badań zostały ujęte w Tabeli 3. Otrzymywanie informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy. Respondenci określali w 5-stopniowej skali, na ile otrzymują informację zwrotną, dzięki której wiedzą, co robią dobrze.

Tabela 3. Otrzymywanie informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy

	od przełożonych	od współpracowników	od podwładnych	średnia dla grupy
Specjaliści	3,26	3,42	-	3,34
Kierownicy	3,58	3,58	2,50	3,22

Źródło: opracowanie własne

Jasna informacja, czy zadania są realizowane zgodnie z technologią, założeniami i oczekiwaniami to kluczowe elementy efektywnej działalności zespołów i organizacji. Zaprezentowane powyżej wyniki pokazują, że zarówno dla grupy specjalistów (3,34), jak i kierowników (3,22) informacja zwrotna stanowi istotną wskazówkę podczas pracy. Przekładając średnie wyniki na udział procentowy, można byłoby określić, że w ponad 50% informacja zwrotna pomaga badanym w budowaniu przekonania, że wykonują dobrze swoją pracę. W grupie specjalistów ciekawe wyniki pojawiły się na poziomie danych szczegółowych. W tej grupie informacja zwrotna od współpracowników (3,42) okazuje się być bardziej pomocna niż informacja zwrotna od przełożonych (3,26). Różnicy takiej nie wykazano w grupie kierowników. W grupie kierowników informacja zwrotna od współpracowników i przełożonych w dokładnie takim samym stopniu pomaga im w określeniu, na ile realizują dobrze swoje zadania. W tej grupie spora dysproporcja pojawia się przy porównaniu informacji zwrotnych otrzymywanych od kierowników (3,58) oraz od podwładnych (2,50).

W odniesieniu do sformułowanej hipotezy *H3: Otrzymanie informacji zwrotnej powoduje, że pracownicy wiedzą, co robią dobrze*, można określić, iż została ona częściowo potwierdzona. Jednakże w głębszych badaniach należałoby ją doprecyzować. W oparciu o wyniki badania pilotażowego można wyciągnąć wstępny wniosek, że osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych bardziej cenią informację zwrotną otrzymaną od współpracowników i swoich przełożonych niż pracownicy zatrudnieni na stanowisku specjalistów, dla których istotne są także informacje od współpracowników. Ze względu na małą próbę badawczą ten wniosek należałoby zweryfikować w kolejnych badaniach.

Idea przyświecająca informacji zwrotnej polega na tym, aby pracownicy wiedzieli, co robią dobrze. Powinna ona zawierać także informację, co poprawić, aby działania były efektywniejsze. Kolejna część badań skupiona została właśnie wokół tego aspektu, a rezultaty tej części badań zaprezentowano w Tabeli 4.

Tabela 4. Otrzymywanie informacji zwrotnej w celu poprawy wykonywanych zadań

	od przełożonych	od współpracowników	od podwładnych	średnia dla grupy
Specjaliści	3,00	3,37	-	3,18
Kierownicy	3,92	3,58	2,92	3,47

Źródło: opracowanie własne

Wyniki ujęte w Tabeli 4 pokazują, że informacja zwrotna jest wartościowym źródłem wiedzy zarówno dla grupy specjalistów (3,18), jak i kierowników (3,47). Interesujące może być to, że specjaliści wyżej oceniają sugestie współpracowników

(3,37) niż przełożonych (3,00) na temat tego, co mogliby poprawić. W grupie kierowników natomiast bardzo wyraźnie widoczne jest zróżnicowanie wyników w zależności od tego, kto jest autorem informacji. Dla grupy kierowników informacja zwrotna w tym zakresie jest najmniej wartościowa od podwładnych (2,92), natomiast od współpracowników jest już na znacznie wyższym poziomie (3,58). Ponadto informacja zwrotna od przełożonych dla kierowników jest zdecydowanie najcenniejszym źródłem wiedzy o możliwościach udoskonalenia (3,92), co jest najwyższym wynikiem w całym badaniu.

W związku z powyższym hipotezę *H4: Otrzymanie informacji zwrotnej powoduje, że pracownicy wiedzą, co poprawić*, można uznać za potwierdzoną, przy czym również należałoby doprecyzować wnioski w następujący sposób: otrzymywana informacja zwrotna jest przydatna, aby udoskonalać realizację zadań, przy czym w grupie specjalistów najbardziej wartościowe są wskazówki współpracowników, a w grupie kierowników najcenniejsze są sugestie przełożonych.

Przekazywanie informacji zwrotnej jest trudnym zadaniem uzależnionym od wielu czynników, między innymi od kultury organizacyjnej czy otwartości na dzielenie się wiedzą. Przekazywanie informacji zwrotnej wymaga również zestawu kompetencji.

Tabela 5. Odczucia wobec przekazywania i otrzymywania informacji zwrotnej

	Na ile otrzymywanie informacji zwrotnej jest kłopotliwe	Na ile przekazywanie informacji zwrotnej jest kłopotliwe	Samoocena kompetencji w przekazywaniu i otrzymywaniu informacji zwrotnej
Specjaliści	1,79	2,26	3,37
Kierownicy	1,67	2,17	3,42

Źródło: opracowanie własne

Jak przedstawiono w Tabeli 5, otrzymywanie informacji zwrotnej nie jest zbyt kłopotliwe zarówno w opinii osób zatrudnionych na stanowiskach specjalistów (1,79), jak i kierowników (1,67). Bardziej kłopotliwe od otrzymywania jest przekazywanie informacji zwrotnej, jednakże uzyskane wyniki zarówno w grupie specjalistów (2,26), jak i w grupie kierowników (2,17) wskazują, że pracownicy są otwarci na porozumiewanie się w tym zakresie. Obie grupy w samoocenie określiły swoje kompetencje w przekazywaniu i otrzymywaniu informacji zwrotnej na porównywalnym średnim poziomie. W grupie specjalistów średnia samoocena wyniosła 3,37, natomiast w grupie kierowników była nieco wyższa i wyniosła 3,42.

Na podstawie uzyskanych rezultatów badań należy odnieść się do sformułowanej hipotezy *H5: Przekazywanie informacji zwrotnej jest dla pracowników bardziej kłopotliwe niż jej przyjmowanie*. Powyższa hipoteza została

w pełni potwierdzona. Uzyskane rezultaty nie wskazują na to, aby ten proces stwarzał pracownikom trudności. Istnieje więc klimat sprzyjający informacji zwrotnej, a w działaniach praktycznych warto byłoby się skupić na zwiększaniu kompetencji w przekazywaniu i otrzymywaniu informacji zwrotnej, tak aby na tej podstawie można było udoskonalać realizowane działania i współpracę.

Poszukując przyczyn takich rezultatów dla badań ilościowych, warto powrócić do literatury uwzględnionej w części teoretycznej. Badania wykazały m. in., że pracownicy przekazują informację zwrotną równie często bez względu na to, na jakim stanowisku są zatrudnieni. Przyczyny i uwarunkowania takich rezultatów mogą być zakorzenione w kulturze i strukturze organizacyjnej czy sposobie zarządzania różnorodnością pokoleniową. Nie bez znaczenia są także postawy, takie jak wysoka świadomość społeczna czy odpowiedzialność, które, jak wskazuje literatura, są istotnymi wymiarami orientacji na informację zwrotną.

Porozumiewanie się w zespołach hierarchicznych IT - rezultaty badań jakościowych

Ostatnia część kwestionariusza dawała respondentom możliwość udzielenia swobodnych wypowiedzi na temat informacji zwrotnej. Wypowiedzi respondentów w wyniku analizy podzielono na cztery główne obszary tematyczne: źródła informacji zwrotnej, podejście do informacji zwrotnej, informacja zwrotna w aspekcie hierarchii, kompetencje w przekazywaniu informacji zwrotnej.

Po pierwsze, respondenci w tej części badania zwrócili uwagę na źródła informacji zwrotnej. Badanie uwzględniało relacje wewnętrzne, natomiast respondenci podkreślili, że cennym źródłem wiedzy mogą być nie tylko współpracownicy i przełożeni.

„Przekazywanie informacji zwrotnej jest uzależnione od wiedzy, jaką się posiada na temat tego, co realizują pracownicy. Wiedza ta może pochodzić także od klientów (lecz chyba dość rzadko jest zbierana informacja od tej grupy osób) bądź z informacji wewnętrznych, o ile są przekazywane”.

Zgodnie z tą wypowiedzią być może kolejne badania, a także działania zastosowane w praktyce powinny uwzględniać również aspekt porozumiewania się nie tylko wewnątrz organizacji, ale także poza nią. Ta wypowiedź respondenta może świadczyć o dużej świadomości oraz zrozumieniu, w jaki sposób działają organizacje, które mocno uzależnione są od swoich klientów.

Drugi obszar tematyczny dotyczy podejścia do przekazywania informacji zwrotnej. Przytoczone wypowiedzi wskazują, że uczestnicy tego procesu mogą mieć postawę bardziej aktywną lub postawę reaktywną. Świadczą o tym poniższe wypowiedzi:

„Informację zwrotną od przełożonych dostaję właściwie tylko, gdy sam się o to upomnę (rozmawiamy o jakimś problemie, który mnie dotyczy i przy okazji czegoś się dowiem). Już kiedyś zwracałem uwagę na to, że podwyżka bez rozmowy (z feedbackiem) dla mnie nie ma sensu motywacyjnego (jest tylko czymś w rodzaju waloryzacji)”.

„Nie istnieje informacja zwrotna od podwładnych. Jako przełożony nie wiem, co robię źle. Być może wynika to ze strachu. Dobrze, aby była możliwość anonimowego przekazania informacji na temat mojego zarządzania, co dałoby większą swobodę wypowiedzi. Ze strony przełożonego (dyrektora) otrzymuję informację zwrotną, ale jest ona raczej wymuszona koniecznością oceny lub sytuacją – podsumowując, nie ma regularnej oceny podejmowanych działań”.

W związku z powyższym można wskazać, że jednym z elementów potrzebnych do udoskonalenia procesu porozumiewania się jest stworzenie warunków do postawy bardziej aktywnej zamiast reaktywnej. Ponadto w wypowiedzi jednego z respondentów wyraźnie odczuwa się, że informacja ze strony przełożonego może wpływać na poziom jego motywacji. Pozytywnie wpłynęłoby na respondenta przyjęcie przez kierownictwo formy bardziej proaktywnej i dostrzeżenie, że mogłaby ona pomóc w rozwiązywaniu problemów.

Trzeci obszar, na który zwrócili uwagę respondenci, był związany z informacją zwrotną w aspekcie hierarchiczności. Widoczne jest to w kilku przykładowych wypowiedziach na temat komunikatów zwrotnych:

„Albo nie jest on w ogóle przekazywany zainteresowanym osobom (wszyscy dookoła o tym rozmawiają, ale ta osoba jest dyrektorem i mało kto ma odwagę coś powiedzieć)”.

„Bardzo często przełożeni mają czas, żeby porozmawiać o bieżących zadaniach – co jest dobrze, co można poprawić. Dość często słyszę pochlebne opinie odnośnie swojej pracy. Czasami wizje paru osób nt. jednego zadania są niespójne”.

„Wewnątrz działu jest w miarę dobrze, ale można to usprawnić, natomiast między działami jest brak chęci współpracy; Ciężko przekazać informację zwrotną osobom, które pracują dłużej na stanowiskach, tzn. więcej niż 10 lat”.

W przytoczonych wypowiedziach dostrzec można, że dla części respondentów istnieją bariery związane z przekazywaniem informacji zwrotnej ze względu na zajmowane przez odbiorcę stanowisko wyższe w strukturze organizacyjnej. Wypowiedzi wskazują także, że przekazywanie informacji zwrotnej na temat tego, co należy poprawić, jest znacznie trudniejsze. Ostatni komentarz potwierdza, że hierarchiczna i rozbudowana struktura organizacyjna powoduje trudności w porozumiewaniu się pomiędzy zespołami lub działami.

Największa liczba komentarzy dotyczyła umiejętności przyjmowania oraz przekazywania informacji zwrotnej, czego przykładem są poniższe fragmenty wypowiedzi:

„Do wypracowania jest to u przełożonych, aby wiedzieli, jak zdobywać informacje zwrotne. Za to u podwładnych, do wypracowania jest to, aby chcieli się nią dzielić”.

„Forma przekazywania informacji zwrotnej pozostawia wiele do życzenia. Uważam, że przepływ komunikacji wymaga poprawy. Oczekiwania osób decyzyjnych są nieraz trudne do odszyfrowania; Informacje wymieniamy zbyt nerwowo/emocjonalnie”.

„Zwykle nie warto nic mówić, bo ludzie biorą wszystko osobiście, obrażają się i potem długo

wypominają (w ten czy inny sposób)".

„Całkiem fajnie działa przekazywanie feedbacku: <co działa dobrze>, widać to często na co dzień lub przy okazji świętowania różnych sukcesów. Gorzej jest z feedbackiem <co poprawić>".

„Mam wrażenie, że na poziomie firmy prawie nie wymieniamy się informacją zwrotną. Mnie samemu brakuje umiejętności – nigdy nie miałem możliwości potrenowania tego, a jestem introwertykiem i tego typu rozmowy przychodzą mi z dużą trudnością; Feedback często jest przekazywany nieumiejętnie – jako krytyka tej osoby, szukanie winnego”.

W powyżej przytoczonych fragmentach wypowiedzi respondentów wyraźnie widoczne jest, że istnieją potrzeby związane z udoskonalaniem tego, w jaki sposób jest przekazywana informacja zwrotna. Część respondentów zaznaczyła, że widzi u siebie potrzebę podwyższania umiejętności w tym zakresie. Największym wyzwaniem jest odpowiednia forma komunikatu, tak aby przekazać pewne sugestie w taki sposób, aby nie urazić odbiorcy.

Wnioski końcowe

Na podstawie wyników badania pilotażowego sformułować można kilka wniosków końcowych. Częstotliwość otrzymywania informacji zwrotnej jest zróżnicowana w taki sposób, że zajmowane stanowisko może determinować proporcję tego, od której grupy odbiorców informację zwrotną otrzymuje się najczęściej. Podobnie zależność występuje wobec przekazywania informacji zwrotnej. Generalnie częstotliwość informacji zwrotnej jest na porównywalnym poziomie, jednakże jest zróżnicowana wobec danych grup odbiorców. Otrzymywana informacja zwrotna jest pomocna w określaniu, czy praca jest realizowana dobrze oraz co należy udoskonalić. Dla osób zatrudnionych na stanowiskach specjalistów najbardziej wartościowe są wskazówki współpracowników, a w grupie kierowników najcenniejsze są sugestie przełożonych. Ponadto przekazywanie informacji zwrotnej jest dla pracowników bardziej kłopotliwe niż jej przyjmowanie. W związku z tym, w ujęciu utylitarnym, rekomenduje się skupienie działań w zespołach hierarchicznych na podwyższeniu kompetencji i umiejętności związanych z informacją zwrotną, a szczególnie jej formułowaniem. Kolejny wniosek odnoszący się do praktyki to zwrócenie uwagi nie tylko na informację zwrotną wewnątrz zespołu, ale także pomiędzy poszczególnymi zespołami w organizacji. Ponadto dodatkowym źródłem informacji zwrotnej mogą być osoby spoza zespołu oraz organizacji.

Należy mieć świadomość, że niniejsze badania są obciążone ograniczeniami. Najbardziej oczywistym ograniczeniem jest wielkość próby badawczej. W kolejnych badaniach, które już nie będą miały charakteru pilotażowego, planuje się jej znaczne powiększenie. Drugim ograniczeniem jest zastosowana metodologia, czyli narracyjny przegląd literatury. Zastosowanie przeglądu literatury innego typu mogłoby prowadzić do nieco odmiennych wniosków oraz hipotez badawczych.

Możliwe byłoby więc skupienie się na innych aspektach informacji zwrotnej. Bardziej głębokimi ograniczeniami są założenia leżące u podstaw tych badań. Przeprowadzono je opierając się o wyniki badań, które potwierdzają zasadność stosowania informacji zwrotnej jako istotnego źródła wiedzy. Jednakże rzeczywistość jest znacznie bardziej złożona. Po pierwsze, zebrane w badaniu informacje mają charakter deklaracyjny. Po drugie, należy wziąć pod uwagę kontekst organizacyjny – być może te same badania przeprowadzone za 6 miesięcy mogłyby ujawnić inne aspekty funkcjonowania informacji zwrotnej. Po trzecie, badania dotyczą zespołów informatycznych o hierarchicznej strukturze organizacyjnej, co wiąże się z zastosowaniem zawężenia grupy badawczej do konkretnego środowiska. Przyszłe badania mogłyby być związane z wykazaniem różnic na temat informacji zwrotnej w zespołach hierarchicznych i niehierarchicznych. Wartościowe byłoby także poszerzenie badań o grupy badawcze z innych środowisk. Jeśli chodzi o narzędzie badawcze, w kolejnych badaniach warto rozbudować je o zmienne takie, jak wiek, płeć czy staż pracy, rozmiar zespołu, wymiar relacji (tylko zawodowe, zawodowe i pozazawodowe), co przy większej liczbie respondentów może być podstawą do wysunięcia kolejnych wniosków.

Aspekty, które wiążą się z zagadnieniem informacji zwrotnej, to również budowanie zaufania, spójności zespołu, stąd wartościowe byłoby także pogłębienie badań wykazujących zależność pomiędzy jakością informacji zwrotnej a efektywnością biznesową. Interesujące badania mogłyby być związane z kompetencjami i podejściem kadry kierowniczej w odniesieniu do otwartości na informację zwrotną z perspektywy pracowników. W kolejnych badaniach wartościowe byłoby uwzględnienie stopnia, w jakim członkowie zespołów korzystają z narzędzi komunikacji elektronicznej oraz określenie zależności pomiędzy poziomem zwiartualizowania i przekazywaniem informacji zwrotnej.

Pomimo wielu wniosków końcowych należy mieć świadomość, że w niniejszym opracowaniu uwzględniono jedynie fragment rzeczywistości, który jednak może przyczynić się do poszerzenia wiedzy na temat informacji zwrotnej jako kluczowego elementu w procesie porozumiewania się.

Bibliografia

- Allison J., *Values statements: The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication*, „International Journal of Organizational Analysis”, 2019, nr 27(3), s. 666-689.
- Ashford S. J., L. L. Cummings, *Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 1983, nr 32, s. 370-398.
- Dahling J. J., S. L. Chau, A. O'Malley, *Correlates and Consequences of Feedback Orientation in Organizations*, „Journal of Management”, 2012, nr 38 (2), s. 531-546.

- Kotiloglu S., Y. Chen, T. Lechler, *Organizational responses to performance feedback: A meta-analytic review*, „Strategic Organization”, 2019, 27.
- Linderbaum B. A., P. E. Levy, *The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS)*, „Journal of Management”, 2010, nr 36 (6), s. 1372-1405.
- Lloyd K. J., D. Boer, J. W. Keller, S. Voelpel, *Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior*, Journal of Business Ethics, 2015, nr 130(3), s. 509-524.
- Wang M., G. Burlacu, D. Truxillo, K. James, X. Yao, *Age Differences in Feedback Reactions: The Roles of Employee Feedback Orientation on Social Awareness and Utility*, „Journal of Applied Psychology”, 2015, nr 100 (4), s. 1296-1308.
- Oberg, P. Walgenbach, *Hierarchical structures of communication in a network organization*, „Scandinavian Journal A. of Management”, 2008, nr 24(3), s. 183-198.
- Qian J., B. Wang, B. H. Song, X. Y Li, L. J. Wu, Y. Y. Fang, *It Takes Two to Tango: the Impact of Leaders' Listening Behavior on Employees' Feedback Seeking*, „Current Psychology”, 2019, nr 38 (3), s. 803-810.
- Ratajczak J., *Zarządzanie międzypokoleniowe w wielkopolskich organizacjach*, „Gospodarka. Technologia. Społeczeństwo”, B. Borusiak (red.), Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2018, s. 317-329.

Communication in Hierarchical IT Teams- Results of a Pilot Study on Feedback

Summary

The purpose of this article is to present the results of a pilot study on communication in hierarchical IT teams. In approaching the topic of the communication process, the article focuses on the issue of feedback. The key purpose of this study was to diagnose to what extent it is possible to determine the relationship between the organizational position and the feedback. The tool was an online questionnaire. Based on this pilot study, recommendations for future research were prepared.

Keywords: communication, feedback, hierarchical teams