

Komunikácia v tíme

Lokalizovaný vs. distribuovaný tím

MARTIN ADAM

*Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
martin@atrip.sk*

Abstrakt. Väčšina ľudí pracuje v prostredí, kde je potrebné spolupracovať s inými ľuďmi a každá forma spolupráce si vyžaduje komunikáciu v nejakej forme. Z pohľadu typu komunikácie nie je dôležité, či je tím lokalizovaný alebo distribuovaný. Vždy sa budú diskutovať technológie, možné riešenia úloh, ale aj viesť osobné rozhovory. Otázkou zostáva, aké prostriedky sa na to použijú, nakoľko je použitá metóda komunikácie efektívna a kedy ktorý typ komunikácie zvoliť. Odpoveď na tieto otázky do značnej miery závisia na tom, či, a ako často, sa ľudia spolupracujúci na nejakom projekte stretávajú.

Komunikácia

V každom pracovnom tíme, a to nie len softvérovom, je veľmi dôležitou podmienkou progresu fungujúca komunikácia medzi jeho členmi. Bez nej by sa asi aj ťažko dalo hovoriť o tíme. Komunikácia má takisto značný dosah na výkon pracovníkov v tíme a významne môže prispievať k pocitu zadosťučinenia [4].

Spolupráca ľudí v tíme môže prinášať problémy pri komunikácii aj v malých tímoch, nehovoriac o väčších, kde je potrebné komunikáciu už aj rozumne riadiť. Toto všetko sa však stáva ešte zložitejším pri distribuovaných tímoch. A práve informatika je odvetvie, kde sú distribuované, resp. virtuálne, tímy veľmi bežným javom. V takejto spolupráci sa neraz ocitnú aj ľudia z rozdielnych krajín a kultúr, čo tím môže obohatiť ale takisto to môže viesť k nedorozumeniam spôsobeným kultúrnou alebo jazykovou rozdielnosťou.

V tomto dokumente sa budem snažiť čitateľa vniesť do problematiky manažovania komunikácie v tíme a pozastaviť sa nad rozdielmi medzi tímom, ktorý je na spoločnom mieste s možnosťou reálne sa stretávať (lokalizovaný tím) a tímom, kde členovia tímu sú na rozdielnych miestach (distribuovaný / virtuálny tím), čiže sú odkázaní na použitie pomocných prostriedkov pri komunikácii.

Typy komunikácie

Existuje viacero kritérií, podľa ktorých môžeme rozdeliť komunikáciu do niekoľkých skupín. Jedno z delení je do nasledujúcich dvoch dvojíc [4]. Každá komunikácia pritom spadá vždy naraz do jednej kategórie z prvej dvojice a jednej z druhej, čím vznikajú štyri možné kombinácie (zaradenia):

- Formálna
- Neformálna
- Horizontálna
- Vertikálna

Formálna komunikácia predstavuje tradičný prístup, kde manažér, nadriadený alebo iný pracovník vo vedúcej úlohe, formálne smeruje inštrukcie smerom k zamestnancom. Takýto typ môžeme zároveň považovať za vertikálny smerom dole. Na efektívnosť tímu tu výrazne vplýva jasnosť informácií nadriadených podriadeným. Za formálnu sa môže považovať ale aj komunikácia pracovníkov na rovnakej úrovni (napríklad vedúci oddelení) a v takomto prípade hovoríme o horizontálnej formálnej komunikácii.

Neformálnou komunikáciou môžeme nazvať väčšinu rozhovorov medzi zamestnancami navzájom. Napríklad aj spoločné obedy alebo športové aktivity. Tento typ komunikácie pomáha zdvíhať morálku a produktivitu pracovníkov [4] tým, že sa spoznávajú. Tento typ je v prevažnej miere horizontálny, čo však nie je podmienkou.

Horizontálny typ zahŕňa komunikáciu kolegov. Efektívna horizontálna komunikácia môže napomôcť vytvoriť uvoľnenú atmosféru a tým zvýšiť produktivitu. Táto komunikácia prebieha primárne neformálne, ale môže aj formálne.

Vertikálna komunikácia vzniká medzi ľuďmi vo vzťahu nadriadený / podriadený. Prebieha oboma smermi (smerom dole aj hore), ale väčšinou prevažuje komunikácia smerom nadol. Vo veľkej prevahe sa jedná o formálnu komunikáciu.

Pri dorozumívaní sa v rámci tímu, najmä ak to je menší tím (napríklad tím študentov), sú používané všetky vymenované druhy komunikácie, ale napriek tomu je vertikálna využívaná veľmi obmedzene (ak vôbec). Väčšinou iba ak existuje explicitný vedúci tímu. Silno vertikálna komunikácia v takomto prípade predstavuje hlavne komunikáciu medzi tímom a nadriadeným (učiteľom).

Prostriedky komunikácie

Doteraz vymenované typy komunikácie platia pre akýkoľvek tím, nijak nezáleží na tom, či sa členovia tímu alebo ich nadriadený nachádza v tej istej miestnosti, budove, meste alebo štáte. To, ako je tím distribuovaný už ale má veľký vplyv na to, aké prostriedky a v akej miere sa pre dorozumívanie používajú.

Pri distribuovanom tíme sú účastníci odkázaní prakticky len na technické prostriedky, prevažne IT techniku, ktorá im umožňuje navzájom komunikovať. Reálne stretnutia nie sú vylúčené, ale aj keď sa vôbec konajú, je to zriedkavé a nemusia sa ich zúčastniť všetci členovia.

Pri lokalizovanom tíme, ktorý je v ideálnom prípade na rovnakom pracovisku, alebo sa je aspoň schopný veľmi často stretávať, je situácia iná. Členovia sa môžu rozprávať tvárou v tvár, diskusia prebieha živšie a dynamickejšie a na problémy sa dá reagovať okamžite. Takéto tímy tiež zvyčajne používajú tie isté prostriedky komunikácie ako distribuované tímy, ale slúžia hlavne na doplnenie a obohatenie reálneho rozhovoru a urýchľujú prácu [3] (napríklad zdieľaním dokumentov). Takisto je vďaka nim často možné najmä vo väčších tímoch skrátiť trvanie schôdzí resp. znížiť ich pravidelnosť, čím sa šetrí čas pracovníkom.

Medzi najčastejšie používané IT prostriedky komunikácie patrí:

- Telefónny rozhovor / konferencia (či už klasický alebo po internete)
- Video konferencia (obohatenie o neverbálne prvky)
- Zverejňovanie na webe
- Diskusné fóra resp. news servery
- Bežné emaily
- Diskusie v reálnom čase (napr. IRC)
- Instant messaging (napr. ICQ)
- Rôzne úložiská resp. CVS systémy

Použitie konkrétneho prostriedku závisí od niekoľkých skutočností. Jednou z nich sú určite aj technické možnosti. Ak členovia tímu nedisponujú rýchlym pripojením do internetu, asi nebudú používať video konferenciu, a dokonca ani audio konferencia nemusí mať požadovanú kvalitu.

Ďalšou dôležitou vecou je, či je tím lokalizovaný alebo nie. Ak je pre členov tímu jediná možná komunikácia na diaľku, určite budú používať viac diskusie v reálnom čase, konferenčné diskusie a podobne, kým lokalizovaný tím bude vo väčšej miere (v pomere k ostatným technickým prostriedkom) používať emaily alebo úložiská a komunikácia v reálnom čase bude prebiehať prevažne priamo na pracovisku.

Typy komunikácie II.

Využitie konkrétnych prostriedkov komunikácie závisí ale aj od toho, čo sa chce docieľiť. Napríklad ak sa tvorí dokumentácia, bude potrebné vytvoriť nejaký priestor (úložisko, CVS systém apod.), kde sa bude dať dodávať stále najnovšia verzia a sledovať kto aké zmeny spravil. Ak sa naopak riešia problémy, kde treba rýchlo vyriešiť vzniknutú situáciu a je nutné do toho zapojiť viacero členov tímu, môže byť konferenčný hovor alebo virtuálna diskusná skupina (napr. na IRC) dobrou voľbou.

Podľa toho, aký je cieľ našej komunikácie, mení sa aj jej typ. Z tohto hľadiska existujú dva základné typy [3]:

- Synchronná
- Asynchrónna

Do synchronnej patrí už spomenutý telefónny rozhovor, resp. aj video konferencia, diskusia v reálnom čase (tzv. „chatovanie“) a samozrejme reálny rozhovor ľudí, ktorý však z pochopiteľných dôvodov pri distribuovaných tímoch nie je možný. Pri synchronnej komunikácii je jednou z podstatných výhod, že je možné okamžite reagovať na situácie a aj spätná väzba je veľmi rýchla. Nevýhodou je, že ľudia musia byť „zosynchronizovaní“ – v tom istom čase na tom istom mieste (minimálne virtuálne). Je to ale veľmi dobrý spôsob na rýchle riešenie problémov. K takejto komunikácii patrí pri lokalizovaných tímoch aj stretnutie, ktoré so sebou prináša napríklad aj výhodu toho, že vždy vieme, či máme pri rozhovore naozaj plnú pozornosť poslucháča. Zo skúsenosti môžem povedať, že ak má tím možnosť takýchto stretnutí, je komunikácie pomocou IT prostriedkov podstatne nižšia a niektoré sa používajú v minimálnej miere (ak vôbec). Takisto sa ľudia pri virtuálnych stretnutiach majú tendenciu správať formálnejšie ako v reálnom styku.

Typickou, a veľmi častou, asynchronnou komunikáciou je email. Ale patrí sem aj zverejňovanie údajov na webe alebo v úložiskách. Z vlastnej skúsenosti môžem povedať, že využitie takýchto prostriedkov je veľmi praktické bez ohľadu na to, či je tím distribuovaný alebo nie, pretože je vhodným doplnkom aj pre lokálne tímy. Dokáže podstatne pomôcť pri vyvíjaní softvéru aj dokumentácie. Emaily sú vhodné na manažovanie tímu, keď sa dohodujú stretnutia, pripomínajú sa termíny a podobne. To, čo sa povie (aj na „chate“), sa môže zabudnúť. Ale email sa vo veľa klientoch dá označiť ako dôležitý a človek ho má „na očiach“. Výhodou asynchronnej komunikácie je aj možnosť zdieľania súborov (či už v úložisku alebo príloha emailu). Takisto nie je potrebné, aby boli členovia tímu v rovnakom čase na rovnakom mieste (aj keď to miesto môže byť len virtuálne rovnaké, musia sedieť naraz všetci pri počítači / telefóne). Na druhej strane zas nie je k dispozícii okamžitá reakcia a takýmto spôsobom sa ťažšie diskutuje problém. Najmä kombinácia email a príliš veľa členov tímu v diskusii môže byť neprehľadná. V takomto prípade je vhodnejšie použiť fórum alebo news server a ešte lepšie sa stretnúť (ak to je možné).

Instant Messaging (ICQ, Jabber, apod.) patrí v podstate do oboch kategórií, nakoľko umožňuje aj synchronnú aj asynchronnú komunikáciu (aj keď tá je v prípade ICQ trochu obmedzená). Je to akýsi hybrid medzi týmito dvoma spôsobmi komunikácie.

Ukážkou spolupráce na diaľku je aj študovanie na diaľku. Výskumom [3] sa zistilo, že vhodným pomerom pri vyučovaní na diaľku je pre používanie synchronnej formy k asynchronnej pomer 20 / 80, kedy sa začínajú dosahovať lepšie výsledky, ako keby mali členovia tímu (v tomto prípade študenti) riešiť všetko formou asynchronnej komunikácie.

Diskutované témy

Aj keď skladba komunikácie je pri lokalizovaných a distribuovaných tímoch rozdielna, diskutované témy sú tie isté, len intenzita ich diskutovania môže byť rozdielna. Členovia lokalizovaného tímu majú určite oveľa viac príležitostí na neformálnu

komunikáciu a asi sa aj oveľa rýchlejšie spoznajú. Nakoľko ale ľudia v distribuovanom tíme majú veľmi obmedzené možnosti sa spoznať, môžu byť najmä počiatočné fázy tvorby tímu ťažké [2], kedy je potrebné si nájsť miesto v tíme a vytvoriť prirodzené štruktúry.

Napriek tomu všetkému, vždy sa diskutuje o tých istých veciach. O manažmente tímu, použitých a potenciálnych technológiách, aké nástroje a ako použiť, ale vedú sa aj osobné rozhovory [3]. Podľa témy sa volia aj prostriedky na komunikáciu, resp. podľa práve používaného prostriedku sa mení skladba rozhovoru. Napríklad pri použití asynchrónnych metód komunikácie (napr. email) sú členovia tímu oveľa vecnejší a formálnejší ako pri synchronnej diskusii (napr. fórum alebo Instant Messaging), kde môže miera osobných rozhovorov dosiahnuť aj štvrtinu celkového objemu hovoru [3].

Rozmanitosť skupiny – prínos alebo problém?

Pri tvorbe tímu sa doň často dostanú rozmanití ľudia, ktorí môžu byť aj z dosť rozdielnych prostredí. Takáto situácia môže nastať najmä pri distribuovaných skupinách veľmi ľahko. Rozdiely medzi členmi tímu môžeme rozdeliť do dvoch základných skupín [1]:

- S vysokou viditeľnosťou
- S nízkou viditeľnosťou

Vysokú viditeľnosť má najmä rasa, pohlavie a vek člena tímu. Nízkou viditeľnosťou sa vyznačujú najmä postoje člena a jeho hodnoty, jeho vzdelanie, doterajšie skúsenosti, získané zručnosti a znalosti.

Aj keď distribuované tímy sú považované za trochu menej efektívne [1], do značnej miery odstraňujú rozdiely členov s vysokou viditeľnosťou, nakoľko túto viditeľnosť odstraňuje samotný charakter distribuovaného tímu.

Pri členoch z rôznych kultúr môžu nastať problémy, ktoré zvyknú vzniknúť aj kvôli jazykovými nedorozumeniam, na druhej strane rôznorodosť podporuje kreativitu tímu [1] a vnáša viacero pohľadov na problémy, čo môže byť veľkým prínosom.

Ktorý typ tímu je teda lepší?

Z pohľadu efektivity práce by bola asi odpoveď na otázku položenú v nadpise pomerne jednoznačná. Tím, ktorý pracuje na jednom mieste a má možnosť sa stretávať, v ideálnom prípade dokonca pracovať na jednom mieste, je efektívnejší [1], rieši problémy rýchlejšie a vyžaduje menej manažovania a koordinovania [2]. Napríklad ak tím pozostáva z členov v rozdielnych krajinách a je potrebné sa stretávať synchronne, vznikajú problémy s pracovným časom (rôzne časové pásma) a s pracovnými dňami (rôzne krajiny majú rôzne sviatky, ale aj rôzne voľné dni v týždni – napríklad arabské krajiny).

Otázka v reálnom živote ale asi takto nestojí, pretože distribuované (virtuálne) tímy nevznikajú kvôli tomu, že by boli efektívnejšie, ale preto, že to je častokrát

lacnejšie a pohodlnejšie riešenie, resp. v tíme je potrebný človek alebo ľudia, ktorí sú od seba tak vzdialení, že pravidelné a časté stretávanie je nemožné.

Takže to, z akých členov bude tím nakoniec zložený, závisí od manažéra projektu, ktorý si musí zvážiť, či sú riziká distribuovaného tímu vyvážené jeho prínosom, či už finančným alebo v ľudských zdrojoch, ktoré je možné takto nasadiť. V každom prípade dnešné technológie už ponúkajú dostatočné prostriedky na to, aby distribuovaný tím mohol riadne fungovať a produkovať požadované výstupy v požadovanej kvalite a požadovanom čase. Technológia je však len prostriedok na komunikáciu a iba čiastočná náhrada reálnych stretnutí. V žiadnom prípade to nie je riešenie alebo záruka fungovania spolupráce v tíme. Je to len pomôcka, ktorou sa úloha výrazne uľahčuje.

Použitá literatúra

1. Beise, C. M.: IT project management and virtual teams. *Proceedings of the 2004 SIGMIS conference on Computer personnel research: Careers, culture, and ethics in a networked environment* (2004) 129-133 (anglicky).
2. Brandow, D.: Geographically distributed work groups and IT: a case study of working relationships and IS professionals. *Proceedings of the 1997 ACM SIGCPR conference on Computer personel research* (1997) 87-92 (anglicky).
3. Graveline, A., Geisler, C., Danchak, M.: Teaming Togehter Apart: Emergent Patterns of Media Use in Collaboration at a Distance. *Proceedings of the 18th annual ACM international conference on Computer documentation: technology & teamwork* (2000) 381-393 (anglicky).
4. Javed, T., Maqsood, M., Durrani, Q. S.: A survey to examine the effect of team communication on job satisfaction in software industry. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, (2004) Volume 29, Issue 2, 6-6 (anglicky).

Annotation

Team communication – localized vs. distributed team

Most people work in their jobs or schools in enviroment, where they have to cooperate with other persons and every such cooperation implies some sort of communication between them. There is no big difference between localized and distributed team in type of communication of its members. They will always discuss technologies, possible solutions to problems, but also to take part on personal talk. However, the question is, what means they will use to communicate to each other, and how good and efficient is the chosen method of communication. The answer to this question depends greatly on how often, if at all, meet the people working in team on some project.