

STAVAJME NA PEVNÝCH ZÁKLADOCH

*Rozdiel medzi úspechom a pádom je robiť veci
poriadne a skoro poriadne.*

(Edward C. Simmons)

Marcela Polerecká

Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
xpolereckam@is.stuba.sk

Abstrakt. Úspech nového projektu nezávisí len od jeho podrobného spracovania. Jeho osud je tiež závislý od tímu, ktorý ho bude vytvárať. Zostavenie tímu by sme mohli prirovnať k stavbe domu. Pokiaľ ho postavíme na pevných základoch, dom sa nezrúti, nevezme ho voda, ale pokiaľ ho postavíme na piesku, pri prvej búrke či otrase nám dom spadne. Výber správnej skupiny ľudí je veľmi náročný a dôležitý proces. Ľudí je potrebné vyberať nielen podľa ich skúseností, zručností a praxe, ale správna kombinácia typov osobností je jeho nevyhnutnou súčasťou. Vzťahy medzi členmi tímu musia byť nekonfliktné, musia byť na jednej frekvencii a samotný výsledok práce tiež na vysokej úrovni. Cieľom tejto eseje je poukázať na správne vytvorenie tímu pre softvérový projekt, poukázať na klady a zápory, špecifikovanie typov osobností vhodných na jednotlivé úlohy v rámci projektu.

Kľúčové slová: softvérový projekt, osobnosti, MBTI, typ, správny tím

Úvod

V dnešnej dobe môžeme sledovať obrovský pokrok vývoja technológií. S týmto vývojom prichádza veľa projektov a možností dosiahnuť rôzne aj nedosiahnuteľné ciele, skúmať niečo nové, hľadať iné riešenia. Dnešná doba priam ponúka nové šance, dáva možnosti, ako ich zvládnuť a doviesť do úspešného konca. Ale o tom, či bude projekt úspešný, nerozhoduje len správne naplánovanie, skvelá podrobne vypracovaná analýza či

preskúmanie problematiky. Podľa môjho názoru, a myslím, že so mnou budete určite súhlasiť, je úspech projektu z veľkej časti závislý od tímu, od skupiny ľudí, ktorá bude na projekte pracovať.

Zostavenie najlepšej kombinácie členov tímu je veľmi dôležité. Každý človek je originálny, jedinečný. Má isté povahové vlastnosti, svoje chyby aj prednosti. Tím bude spolupracovať na projekte určitý čas. Pri malých projektoch je to možno len na niekoľko dní alebo týždňov, pri väčších projektoch to však môže byť aj na niekoľko mesiacov či rokov. A práve preto zvolenie tej správnej kombinácie ľudí je veľmi dôležitou a nevyhnutnou súčasťou úspechu celého projektu. Vzťahy medzi členmi tímu musia byť nekonfliktné, musia vedieť spolu komunikovať, riešiť problémy, vedieť si povedať svoj názor a robiť kompromisy, nebyť tvrdohlavý a ak má ten druhý pravdu, tak vedieť ustúpiť. V skratke povedané, musia vytvoriť jeden celok, ktorý bude na jednej vlne a dovedie projekt do úspešného konca.

Je MBTI riešenie ako vybrať ten správny tím?

Už v 40. rokoch minulého storočia sa ľudia viac zaujímali o to, ako lepšie pochopiť ľudí, jednotlivé typy a ako správne vytvoriť tím ľudí. Isabel Briggs-Myersová na základe psychologických teórií Carla Junga vytvorila osobnostný test, ktorý dokáže určiť až 16 rôznych typov osobností a stále sa ďalej vyvíja. Jeho skratka je MBTI a pochádza z anglického názvu Myers-Briggs Type Indicator, v preklade Myers-Briggsovej indikátor typov. [4] Tento test slúži ako pomôcka na zostavenie toho najlepšieho tímu ľudí, aby mohli navzájom vytvoriť čo najharmonickejšiu skupinu ľudí, ktorá bude dosahovať výborné výsledky.

Na základe Jungovej teórie rozdeľujeme typy osobností podľa 4 základných kritérií:

Postoj k životu, vnímanie okolia

Prvý spôsob rozdelenia typov osobností je na základe ich postoja k životu, vnímania sveta okolo seba. V tomto bode môžeme jedincov rozdeliť na dva protikladné typy, a to na *introverta* a *extroverta*. Rozdiel medzi nimi je veľmi jednoduchý.

Človek *introvert* [I, anglický názov introvert] je svojou činnosťou a svojím správaním zameraný na seba samého. Je zahĺbený do seba, je zameraný na svoj vlastný vnútorný svet umocnený bohatou fantáziou a predstavivosťou. Je neprístupný, nekomunikatívny, zdržanlivý a nedôverčivý. Koná váhavo a má veľa zábran. Je to presne taký typ osobnosti, ktorý nerobí problémy, skôr sa prispôsobí a nepresadzuje svoj názor.

Naopak *extrovert* [E, anglický názov extrovert] je človek, ktorý je svojou činnosťou a svojím správaním zameraný navonok, na realitu. Je spoločenský, otvorený, prístupný, sociálne angažovaný, impulzívny, adaptabilný a praktický. Záleží mu na mienke ostatných, je bezstarostný, s malými zábranami, miluje zábavu a rád sa predvádza. Má sklony k optimizmu a agresii.

Tab. 1 Jedinec – extrovert verzus introvert

Extrovert [E]	Introvert [I]
impulzívny jedinec	rozmýšľajúci jedinec
najskôr koná, potom rozmýšľa	najskôr rozmýšľa, potom koná
silná potreba kontaktovať ľudí okolo seba, svoje okolie	rád sa izoluje od ostatných, od okolitého sveta
otvorený voči okoliu a motivovaný ním	niekedy nevníma vonkajšiu realitu, uzatvorený do seba
zbožňuje rozmanitosť, komunikáciu a zmeny vzťahov	nerád komunikuje so skupinou, uprednostňuje riešenie vecí s jedným človekom

Vnímanie, získavanie informácií

Ďalší faktor určenia osobnosti je vnímanie. Na základe neho delíme osobnosti podľa *zmyslového chápania* a podľa *intuitívneho myslenia*. Aké sú rozdiely medzi týmito dvomi vlastnosťami?

Výstižná charakteristika pre **zmysly** [S, anglický názov sensing] je, že sa opierajú o fakty, súčasnú situáciu. Všímame si zvuky, obrazy, vôňu – prítomnosť. Sú viac spriahnuté so skutočnosťou, s realitou.

Na rozdiel od nich sa **intuícia** [N, anglický názov intuition] snaží pochopiť, vytvoriť a interpretovať všeobecné vysvetľujúce vyhlásenie na základe pozorovania. Špekuluje, hľadá a skúma nové možnosti, predpovedá budúcnosť. Intuícia je nápaditá, abstraktná a má obrazovú predstavivosť.

Tab. 2 Jedinec – zmyslovo založený verzus intuitívny

Zmysly[S]	Intuícia [N]
zmyslovo založený jedinec	intuitívny jedinec
žije v prítomnosti	žije v budúcnosti
praktický, vytvára rozumné riešenia	vymýšľa nové možnosti, predstavivosť
podrobne si pamätá minulosť, čo sa stalo	pamätá si minulosť aj s kontextom, súvislosťami, emóciami...
koná na základe skúseností	improvizuje
uprednostňuje kompletné, jednoznačné informácie, nemá rád predpoklad, nejasnosť	má rád predpoklad, dvojznačnosť a zmiešané informácie

Hodnotenie, spracovanie informácií

Tretím faktorom je vyhodnocovanie informácií. Jedinci sa delia na dve skupiny podľa toho, ako analyzujú informácie.

Do prvej skupiny pod heslom **myslenie** [T, anglický názov thinking] patria osobnosti, ktoré analyzujú informácie objektívnym spôsobom. Informácie vyhodnocujú na základe faktov a systematicky.

4 Marcela Polrecká

Do druhej skupiny pod heslom **cítenie** [F, anglický názov feeling] patria osobnosti, ktoré analyzujú informácie na základe emócií, čo sa im páči, čo sa im nepáči. Vyhodnotenie prebieha na základe dopadu záverov na ostatných, na základe ľudského faktora, etických či estetických hodnôt.

Tab. 3 Jedinec – uvažujúci verzus emotívny

Myslenie [T]	Cítenie [F]
uvažujúci jedinec	vnímový / emotívny jedinec
logické hľadanie v každej situácii	v rozhodujúcich situáciách berie do úvahy aj osobné pocity a dopad na druhých
ľahké určenie cieľa a vytvorenie kritickej analýzy	hľadanie porozumenia a podpory názorov u väčšiny v skupiny
konflikt prijíma ako niečo prirodzené	konfliktné situácie ho stresujú, negatívna reakcia, vyhýbanie sa im

Životný štýl

Posledným faktorom rozdelenia podľa Jungovej teórie je rozdelenie na základe životného štýlu osobnosti.

Tu Jung delí ľudí na osobnosti, ktoré uprednostňujú usudzovací štýl, radi žijú štruktúrovane a usporiadane. Heslo pre túto skupinu môže byť **usudzovanie** [J, anglický názov judging]. Títo jedinci si pripravujú zoznamy, robia si plány a pod. V práci vyžadujú poriadok, harmonogram, radi doťahujú veci do konca, sú svedomití.

Druhou skupinou sú osobnosti, ktoré uprednostňujú vnímanie, reagujú spontánne a flexibilne. Všetko plánujú na poslednú chvíľu. V práci môže mať niekedy problémy, a to predovšetkým, keď je potrebné splniť isté termíny. Heslo pre túto skupinu môže byť **vnímanie** [P, anglický názov perceiving].

Tab. 4 Jedinec – usudzujúci verzus vnímavý

Usudzovanie [J]	Vnímanie [P]
racionálne/rozumovo založený jedinec	citovo založený jedinec
dôkladné plánovanie	okrajové plánovanie
najlepší výkon, keď nemá meškanie a stres	spokojný pri viacerých prácach naraz, má rád rozmanitosť, prácu hrou...
organizuje si život podľa cieľov, termínov a vymedzených postupov	inštinktívne sa vyhýba úlohám, ktoré by obmedzovali jeho slobodu a flexibilitu

Výskumné otázky

V dôsledku rôznych výskumov sa dospelo k trom základným hypotézam [2]:

Hypotéza 1

MBTI osobnostných charakteristík bude mať významný vplyv na celkové softvérové tímové procesy.

Hypotéza 2

MBTI osobnostných charakteristík bude mať významný vplyv na celkový úspech softvérového projektu.

Hypotéza 3

Rozmanitosť osobností v zložení tímu bude mať významný vplyv na celkový úspech softvérového projektu.

Hypotézy preskúmajú vzťahy medzi štyrmi oblasťami, a to medzi MBTI osobnostnými charakteristikami, tímovými procesmi, rozmanitosťou osobností a úspechom projektu.

Celý prieskum bol dobrovoľný a anonymný, okrem názvu tímu, ktorý bolo potrebné vedieť pre účely sledovania. Študovaná demografia bola braná podľa pohlavia a veku. Tímové procesy boli preskúvané aj prostredníctvom otázok týkajúcich sa tímového úsilia a dynamiky. Zahrnuté boli aj otázky týkajúce sa tímovej roly a budovania tímu, vedenia, komunikácie, spolupráce a riešenia konfliktov.

Hypotéza 1

Otázky ohľadne tímového procesu boli analyzované pomocou stupnice spoľahlivosti a konfirmačnej faktorovej analýzy pre jeden faktor tímového procesu. Bola použitá extrakčná metóda, ako aj viacnásobná lineárna regresia, pričom boli zahrnuté demografické premenné, konkrétne pohlavie a vek.

Na základe štatistických výsledkov vedci prišli k záveru, že táto hypotéza je zamietnutá.

Hypotéza 2

Výsledky naznačujú, že osobnosť hrá veľkú rolu v tímovom projekte. To vedie k záveru, že MBTI osobnostných charakteristík má významný vplyv na celkový úspech projektu.

Hypotéza 3

Za účelom testovania tejto hypotézy, bol vypočítaný pre každý tím variačný koeficient, ktorý je štandardná odchýlka delená strednou hodnotou súboru. V tomto prípade bol stanovený rad faktorov MBTI. Pomocou regresnej analýzy sa dospelo k záveru, že hypotéza 3 sa zamietá.

Celkovo môžeme teda hovoriť o troch hlavných cieľoch:

Prvým cieľom bolo zistiť, či mala tímová osobnosť výrazný dopad na tímové procesy. Napriek tomu, že sa predpokladalo, že niektorá zo štyroch osobnostných preferencií by mohla ovplyvniť, ako ľudia nazerajú na tímové procesy, toto nebol ten prípad. Žiaden z postojov k životu, metóde vnímania, metóde úsudku alebo životný štýl sa výrazne

nezhodoval s tým, ako celý tím vníma tieto procesy. To značí, že tímové procesy, alebo minimálne ich vnímanie, je nezávislé od osobnosti.

Môžeme povedať, že tímové procesy fungujú správne bez ohľadu na zloženie tímu. Núkajú sa tu dôležité poznatky pre výskumníkov a odborníkov. Ak tímové procesy nie sú závislé od osobnosti, potom by malo byť vynaložené iba malé úsilie na akékoľvek postupy, ktoré by zlepšili konflikty vznikajúce v tímoch. Jediné možné nebezpečenstvo je, že prieskum bol zameraný na individuálne chápanie tímových procesov. Môže to byť nesprávne vnímanie a môže teda zamaskovať skutočné problémy týchto procesov. To všetko si vyžaduje podrobnejší výskum.

Druhým cieľom bolo zistiť, či osobnostné typy ovplyvňujú výsledky celého projektu. Výsledok skúmania bol taký, že z hľadiska postoja k životu, preferencie ukázali zaujímavý výsledok. Zo stránky hodnotenia projektu extrovert obsadil lepšie platové triedy. Spôsob usudzovania uprednostňuje logické, analytické myslenie typu osobnosti. V otázke životného štýlu uprednostňoval plánované a štruktúrované opatrenia. Zároveň táto štúdia odporúča podloženie výsledkov ďalšími štúdiami a riešeniami. Poukazuje však aj na to, že firmy môžu zlepšiť úspech projektu s využitím osobnostných typov členov tímu, uprednostňovaním extrovertov, uvažujúcich a usudzujúcich členov tímu.

Posledným cieľom bolo zistiť, či pre úspech IT projektu je potrebná rozmanitosť tímu. Rozmanitosť sa nepotvrdila ako faktor vplyvajúci na úspech tímu. Možno až na výhody rozmanitosti, ktorými sú kompenzované konflikty, ktoré môžu nastať. Vedci si myslia, že intuitívne myslenie, vnímanie či osobnostné rysy vedú k vyššej úrovni učenia, ktoré môže mať pozitívny vplyv na čas, či na rozpočet projektu a výkon. Výskum podporuje predstavu, že myslenie osobnosti zvyšuje výkon, ale projekt nepodporuje intuíciu a vnímanie. Niektorí to prisudzujú povahe projektov, informačným technológiám oproti všeobecnému riadeniu projektov.

Keď som sa zamyslela nad danými cieľmi, ktoré si vedci stanovili, samozrejme, že s nimi súhlasím. No z môjho pohľadu by som odpovedala na všetky tri ciele zjednodušene – slovom áno. A dôvod? Osobnosť má podľa mňa veľký vplyv na tímové procesy ako aj na výsledok celého tímu. Tímovým procesom sa myslí proces rozhodovania, identifikovanie a rozdelenie tímových úloh z hľadiska určenia tímu, riešenie problémov a konfliktov v tíme. Členovia tímu na seba navzájom pôsobia a ovplyvňujú sa pri riešení úloh a problémov. A tým ovplyvňujú aj výsledok celého projektu. A rozmanitosť tímu? Rôzne názory, stanoviská či nápady len pomáhajú v raste tímu, aj keď niekedy to môže byť aj negatívom.

Osobnosti v tíme

Na základe štúdie vývojových softvérových tímov v Hongkongu [1] teraz popíšem najdôležitejšie osobnosti pre tím softvérového projektu. Ide o tri najdôležitejšie osobnosti, sú nimi vedúci tímu, programátor a systémový analytik. O aké osobnosti vlastne ide?

Vedúci tímu

Na pozíciu vedúceho tímu je dobré zvoliť človeka, ktorý má široké intuitívne vnímanie, čiže človeka, ktorý je schopný vytvárať a vyhodnocovať, hodnotiť alternatívne riešenia. Táto vlastnosť je veľmi žiaduca nielen pri malých, ale aj pri veľkých projektoch. Je dôležité,

aby mal vedúci tímu ľudské cítenie. Čo si pod tým predstavujeme? Je potrebné, aby vedel vypočítať ostatných členov tímu, aby vedel diskutovať, prijať názor druhých. Inak povedané, musí byť efektívnym manažérom. Práve na ňom je postavená zodpovednosť celého projektu, posledné rozhodnutie stojí na ňom. Musí si získať rešpekt ostatných členov tímu. Vedúci tímu musí ostatných vedieť motivovať a zjednotiť spoločné myšlienky.

Programátor

Schopnosť spolupráce s okolím je jedinou charakteristikou, ktorá ovplyvňuje kvalitu tímu. Je dokázané výskumom, že programátori – extroverti sú výkonnejší ako introverti. Je to dôsledok toho, že programátori musia spolupracovať s ostatnými členmi tímu, s analytikmi, prípadne aj s okolitým prostredím a so zákazníkmi. A na tento široký záber komunikačných úloh sú vhodnejší extroverti.

Systémový analytik

Ide o osobnosť, ktorá má významný vplyv na výkon tímu. Analytické schopnosti systémového analytika sú dôležitejšie ako jeho správanie v malých tímoch. Zatiaľ čo vo väčších tímoch môže byť primárne priradený k takej úlohe ako stanovenie požiadaviek a špecifikácii systému, v menších tímoch systémový analytik musí vykonávať viacero úloh. On alebo ona sa možno budú musieť popri systémovej analýze zapojiť do systémového dizajnu a programovania. Myslenie tohto typu osobnosti je vhodnejšie pri tejto rade analytických úloh.

Tab. 5 Prednostné typy pre konkrétne pracovné roly v softvérovom tíme [3]

Osobnosti	Požiadavky na vysoký výkon osobnosti pracujúcej na softvérovom projekte	Skratka
vedúci tímu	extrovert, intuitívne myslenie, vnímavý, racionálne založený jedinec	ENPJ
programátor	extrovert (v malých tímoch) vzhľadom na potrebnú interakciu zmyslovo a racionálne založený jedinec	ESJ
systémový analytik	uvažujúci, zmyslovo a racionálne založený jedinec, nápomocný vedúcemu tímu.	TSJ

Vytvorenie správneho tímu

Manažéri, myslím tým ľudia, ktorí vytvárajú daný tím, by si mali pri zostavovaní tímu a pri výbere jednotlivých členov dávať pozor na daný projekt. Je dôležité odhadnúť počet členov, koľko ľudí by malo pracovať na projekte, či je to projekt len pre jedného človeka či pre dvoch alebo troch alebo či je potrebná viacčlenná skupina na dotiahnutie pripravovaného projektu do úspešného cieľa za stanovený čas.

Je dôležité, aby správne vybrali a skombinovali zloženie ľudí, aby vybrali dobrého vodcu, vedúceho tímu, ktorý bude spĺňať potrebné kritéria a dotiahne projekt a celý tím k úspešnému koncu. Je potrebné, aby vedel počúvať ľudí okolo seba, aby bol jadrom tímu,

aby správne riešil vzniknuté konflikty a komplikácie a zároveň vzbudzoval aj rešpekt. Myslím si, že práve vedúci tímu by mal byť najviac nad vecou, s rozumným pohľadom na vec a svet okolo seba. Iste uznáte, že extroverti majú veľkú tendenciu byť odsúdení k úspechu, pretože práve ich komunikatívnosť a nebojácnosť kráčať vpred a zdolávať prekážky oproti introvertom im dáva oveľa väčší náskok a viacnásobné plus v umiestnení sa na prvých priečkach.

Samozrejme ani výber ostatných členov tímu nesmie byť zanedbaný. Členovia musia navzájom komunikovať, diskutovať o danej problematike a riešeníach problémov či konfliktov. Nie je dobré, keď je niektorý z členov tímu tvrdohlavý a neústupčivý človek, pretože svoje nálady, nervozitu a stres môže ľahko preniesť na zvyšok tímu a tým znížiť produktivitu a chuť pracovať na danom projekte. Z vlastnej skúsenosti viem, že negatívna energia, ľudia, ktorí roznášajú nepokoj a konflikty okolo seba v tíme, môže viesť k spomaleniu a znechuteniu práce.

Ako zlepšiť produktivitu tímu? Úlohou vedúceho tímu nie je len viesť správnym smerom tím k úspešnému výsledku, ale zároveň aj motivovať ho k zvýšenej produktivite a samozrejme udržaniu záujmu pracovať na projekte. Je veľa spôsobov ako pracovať na tomto zlepšení. Príkladom môžu byť diskusie, kreatívnejšie porady, zoznamy úloh, povzbudenie tvorivého riešenia, pochvala z úspechu, pokroku a poučenie sa z prehrý, stanovenie cieľov, ich jasné definovanie, naplánovanie čiastočného odovzdávania, lojálnosť k tímu a podobne.

Záver

Každý človek je iný, všetci sme originálni a jedineční. Myslím si, že ťažko by sme našli dvoch rovnakých ľudí. Všetci sme veľmi špecifické osobnosti a osobnosť sama o sebe je veľmi komplikovaná. Keď máme vytvoriť tím ľudí, ktorí majú navzájom spolupracovať, musíme očakávať, že s výhodami prídu aj nevýhody a komplikácie. Je už ale na členoch tímu, ako ich budú riešiť. Položenie dobrých základov pre vývoj tímu je ako výber správneho miesta pre stavbu domu.

Ako sa v jednej detskej pesničke hovorí, muž hlúpy stavil svoj dom na piesku a prišiel veľký dážď a dom sa rozsypal. Neskôr na inom mieste sa hovorí: muž múdry stavil svoj dom na skale a prišiel veľký dážď a dom tam ostal stáť. Síce ide len o slová detskej pesničky, ale sú krásnym obrazom na vytvorenie správneho tímu softvérového projektu. Obraz muža môžeme prirovnať k manažérovi, človeku, ktorý rozhoduje a vytvára daný tím ľudí. V prvom prípade, ak vyberie nesprávnych a nevhodných ľudí, postaví zle základy na vývoj projektu a pri prvých problémoch a konfliktoch sa projekt zrúti, predurčí ho k skorému zániku. V druhom prípade, keď muž postavil dom na skale, čiže na dobrých základoch, správnom tíme ľudí, ktorí vedia, ako majú problémy riešiť, ako vzájomne komunikovať, čo robiť, používajú rozum, zmysly aj emócie, tak ako v pesničke dom ostal stáť, tak aj im pridelený projekt privedú k úspešnému koncu, k víťazstvu.

Preto robme správne rozhodnutia, ktoré budú premyslené, robme správne kroky a kráčajme v ústrety úspechu, k víťaznému koncu.

Použitá literatúra

1. Gorla, N., Lam ,Y.W.: Who should work with whom?: building effective software project teams, Communications of the ACM, Vol. 47, Issue 6, June 2004, 79 – 82.
2. Peslak, A. R.: The Impact of Personality on Information Technology Team Projects. In Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: achievements, challenges & the future. (2006), 273 - 279.
3. Mourmant, G., Gallivan, M.: How Personality Type Influences Decision Paths in the Unfolding Model of Voluntary Job Turnover: An Application to IS Professionals. In: Proceedings of the 2007 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research: The global information technology workforce, D. Lending and C. Vician (Eds.), ACM, New York (2007) 134-143.
4. Karn, J., Cowling, T.: A Follow up Study of the Effect of Personality on the Performance of Software Engineering Teams. In: Proceedings of the 2006 ACM/IEEE international symposium on Empirical software engineering, ACM, New York (2006) 232-241.

Annotation

Building on firm foundations

Success of a new project does not only depend on its detailed elaboration. Its fate is also dependent on the team that will be responsible for its creation. The team constitution could be compared to house-building. If we build it on firm foundations, the house will hold out, waters will do no harm to it but if we build it on sand, the first storm or shake will ruin it. The selection of the right group of people is a very demanding and important process. They have to be selected not only on grounds of their knowledge, skills or professional experience but the right combination of personality types is an integral part of it. Relationships between the team members have to be unconflictual; they have to be on the same wavelength and the result of their work has to be on the high level as well. The aim of this essay is to show the right way of team creation for a software project, to show strengths and weaknesses, to specify personality types for particular project assignments.