

KOMUNIKÁCIA V MALOM TÍME, JEJ CHARAKTERISTIKY A RIZIKÁ

*Spoločné komunikačné prostriedky sa môžu veľmi
pričiniť o jednotu medzi ľuďmi. (Ján Pavol II.)*

Martin Práznovský

Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
martin.praznovsky[zavináč]gmail[.]com

Abstrakt. *Žiadna skupina ľudí nemôže existovať bez toho, aby neprebíhala komunikácia či už medzi jej jednotlivými členmi, alebo medzi touto skupinou a okolitým svetom. Inak tomu nebude ani v tíme, konkrétnejšie v tíme pracujúcom na softvérovom projekte. Pre čo najrýchlejšie či najefektívnejšie dosiahnutie výsledku by komunikácia v tíme mala byť kvalitná, vhodná, bohatá, otvorená a presná. Z tohto je jasné, že aj komunikáciu treba riadiť, plánovať, manažovať. K tomu slúžia rôzne podporné prostriedky uľahčujúce plánovanie komunikácie a komunikáciu samotnú. Ktoré prostriedky si však vybrať a ako ich správne využívať? A má zmysel použiť ich aj pri malých alebo len pri veľkých tímoch? Čo robiť, ak komunikácia zlyhala, alebo lepšie, ako takémuto scenáru predísť? Pokúsim sa odpovedať na tieto otázky a zhrnúť moje myšlienky do tejto eseji.*

Kľúčové slová: *komunikácia, softvérový tím, podporné prostriedky*

Úvod

V bežnom živote komunikujeme s rodinou, priateľmi a celkovo s okolím neustále, väčšinou zrejme vo verbálnej podobe. Je to tak bežné, že sa aspektami ako spôsob komunikácie, množstvo vymenených informácií, či kvalita komunikácie nezaobráame. Samozrejme, človek sa takýmto hlúposťami nebude zaoberať, pokiaľ to nesúvisí s jednou vecou – peniazmi, ziskom. Majiteľovi firmy či manažérovi a vedúcemu tímu by však na

takýchto aspektoch záležať malo. Správna komunikácia je nepochybne nevyhnutná k správne fungovaniu tímu.

V malom tíme

Ústna komunikácia tvárou v tvár (ang. face to face – f2f alebo FtF) je najbežnejšia. A z vlastného pohľadu by som povedal, že aj najpríjemnejšia. Výhodou je, že umožňuje zúčastneným okamžitú reakciu, čím sa stáva komunikácia bohatšia. Je rýchla a nestojí nás prakticky žiadne peniaze, nepotrebujeme žiadne softvérové ani hardvérové vybavenie. Pri veľmi veľkej skupine ľudí by ale táto forma komunikácie bola obtiažna, problémy môžu nastať aj s jej zaznamenávaním a archivovaním. Nevyhnutnou podmienkou je však časopriestorové zosúladenie sa potencionálnych účastníkov komunikácie. To je pri distribuovaných (virtuálnych) a pri veľkých tímoch, členených na ďalšie podtímy, nemožné. Napríklad pri veľkých softvérových projektoch sú takéto tímy bežné. Je pochopiteľné, že sa vyvinuli rôzne spôsoby komunikácie a pre prácu v tíme rôzne podporné prostriedky.

Keďže za komunikáciu považujem akýkoľvek prenos informácií, ktoré sú pre prijímateľa užitočnými, možno za podporný prostriedok komunikácie označiť kdečo. Ja sa chcem zamerať na tie tradičné (pre nás informatikov) a zistiť, či má zmysel ich aplikovať aj pri malých softvérových tímoch o veľkosti okolo šesť ľudí. Ďalej predpokladajme o tomto tíme, že jeho členovia sa poznajú a dobre spolu vychádzajú, v osobnom živote sú možno priatelia. Nenachádzajú sa fyzicky na jednom mieste, mávajú však pravidelné osobné stretnutia a problém ako rozdielne materinské jazyky sa ich našťastie netýka. Ďalej predpokladáme, že keďže sú to technicky zameraní ľudia, informatici, tak nemajú problém sa s akýmkoľvek zariadením či kolaboratívnym softvérom naučiť pracovať.

Väčšina podstatných informácií, nápadov či problémov bude spoločne diskutovaná a preberaná na tímových stretnutiach. Priebeh stretnutí a ich základné body treba zaznamenávať, či už pre zdokumentovanie samotného procesu tvorby projektu, ale aj napríklad pre prezentovanie pokroku v projekte pre zákazníka. Audio či video záznamy z týchto stretnutí sa dajú jednoducho zhotoviť, ich vhodné prezentovanie už je zrejme problém. Zápisnica bude na to určite vhodná. Či sa vypisuje ručne na papier alebo priamo do digitálnej formy, či sa vypisuje podľa predlohy, alebo sa len zaznačujú podstatné body stretnutia, na tom nezáleží. Podstatné je si tieto informácie uchovať. Človek si myslí, že si všetko zo stretnutí zapamätá, nie je tomu však tak, to viem z vlastnej skúsenosti. Po stretnutí stačí zúčastneným do zápisnice nahliadnuť a informácie a spomienky sa im oživia.



Obr. 1. Komiks Dilbert [4] poukazuje na nutnosť robenia si zápisov ústnej komunikácie, napr. z pracovného mítingu.

Stretnutia, akokoľvek sú prínosné, same o sebe nie sú postačujúce. Členovia tímu relatívne samostatne pracujú na im pridelených úlohách, no i tak prebieha ich neustála vzájomná komunikácia a synchronizácia, riešenie problémov.

Možnosťou je telefonovanie, či s využitím telefónu alebo cez internet, alebo rovno videohovor. Možná je priama reakcia, konzultácia, ako pri osobnom styku. Videokonferencia viacerých členov by mohla nahradiť stretnutia a brainstormingové akcie. Nie je to však také isté. Ľudia sa tu viac odosobňujú, menej sa sústreďia na podstatné veci a ak nie je hovor vopred plánovaný, môže pôsobiť rušivo. Preto som zástancom a radšej preferujem osobný kontakt skôr ako (video)hovor. V malom tíme, ako som ho už skôr opísal, by to nemal byť problém. Samozrejme občasné použitie týchto technológií komunikáciu spestrí, ich príliš časté a nadmerné používanie by jej však podľa môjho názoru ublížilo a na členov tímu by to tiež pôsobilo negatívne, rušivo.

Ako vhodný, v praxi určite aj veľmi často používaný prostriedok je e-mail. Keďže je to komunikácia v písomnej forme, chcel by som ju preto dať do konfrontácie s chatom. Poviem niekoľko faktov o oboch, odhliadnuc teraz od veľkosti tímu. Pri posielaní mailu nemusí byť príjemca aktuálne pripojený, online, pri chate musia byť obaja súčasne pripojení. Či to je výhodou alebo nevýhodou, v oboch prípadoch ťažko posúdiť. Častou súčasťou mailov sú priložené súbory, IM klienti tiež väčšinou posielanie súborov podporujú, posielanie hromadného mailu by sa zasa dalo prirovnať k multichatu. V možnostiach využitia sa nám tieto dva spôsoby zdajú rovnocenné, nakoľko ich teda využijeme a ktorý kedy uprednostníme v našom malom tíme?

Mail je väčšinou ľuďmi chápaný ako formálny prostriedok komunikácie, mal by dodržiavať určité konvencie písania či šablóny, kdežto u chatu je to naopak, diskusia prebieha voľnejšie a menej formálne. A práve voľnejší typ komunikácie bude náš malý tím, skupina, kde sa každý s každým pozná, uprednostňovať. Jednotliví členovia tak nadobúdajú pocit, že nie sú súčasťou pracovného tímu, ale skôr skupiny kamarátov, čím sa stáva atmosféra lepšou a práca príjemnejšou. Nevravím, že mail sa nebude používať, bude to však menej často a pri iných príležitostiach. Ten posluži skôr ako nejaký

pripomienkovač či nástroj zaznamenávajúci pokrok projektu, keď tu bude skôr prebiehať hromadná komunikácia o tom, čo by sa malo, alebo čo sa komu podarilo urobiť. Tu sa vynára jedna zásadná nevýhoda chatu a tou je nezaznamenávanie tejto komunikácie, respektíve neinformovanie nezúčastnených strán, čo by často nebolo na škodu.

Malý tím, ak má riešiť komplexný problém, napr. vývoj softvérového systému, bude heterogénny, čiže sa bude skladať z ľudí zameraných na rozličné oblasti a s rozličnými stupňami skúseností. Zdielanie týchto vedomostí a skúseností medzi členmi tímu je jednoznačne prospešné. Ak už teda skúsenejší člen pomáha alebo vysvetľuje čokoľvek inému, mal by sa zamyslieť, či by tie isté informácie neboli nápomocné aj ostatným členom. Ak áno, spísanie stručného postupu, tutoriálu či skúseností a ich zverejnenie nielenže pomôže tímu ako celku, ale zároveň zvýši autorovu karmu, spôsob akým ho ostatní berú a aké má medzi nimi postavenie. Ako pohodlným nástrojom k tomuto účelu slúži napr. wiki. Sám som bol zprvu voči tomuto skeptický a nevidel som tu dôvody pre používanie v tak malej skupine. Ukázalo sa však, že je jednoduchšie niečo raz spísať, ako päť krát každému jednotlivcovi vysvetľovať a tieto postupy či tutoriály tu ostanú prehľadne zaznamenané aj do budúcnosti.

Ďalším druhom komunikácie, ktorý v softvérovom tíme prebieha a posledný, ktorým sa budem zaoberať, by mnoho ľudí možno priamo ani za komunikáciu neoznačili. Jedná sa o verzieovanie s využitím niektorého na to určeného softvéru, napr. SVN. Opäť sa pýtam rovnakú otázku, či má zmysel používať to aj v tak malom tíme. Nebude jednoduchšie, po napísaní svojej časti kódu, proste zaslanie súboru ďalej? Určite nie, pokiaľ nechcete stráviť hodiny času zbytočnou robotou. Vlastne podobne by tomu asi bolo, keby nepoužívame aj niektorý z iných horeuvedených komunikačných spôsobov.

Zaoberal som sa doteraz spôsobmi komunikácie a vyjadril som môj názor k ich použitiu v malom tíme. Predpokladám, že väčšina komunikácie a výmena informácií prebehne vo verbálnej podobe na bežných stretnutiach a často bude využívaný chat. Ostatné formy budú využívané doplnkovo, ich úloha však tiež nie je zanedbateľná. V ďalšej časti chcem rozobrať, aké chyby pri týchto typoch komunikácie môžu nastať a nájsť možnosti, ako im predchádzať.

Nesprávna komunikácia, ako jej predísť?

Ako je uvedené v [3] a v ďalších iných prácach, správna komunikácia by mala mať vlastnosti ako kvalita, vhodnosť, bohatosť, otvorenosť a presnosť. Komunikovať tak, aby všetky menované vlastnosti boli na požadovanej úrovni by bolo ideálne, často však nevieme správne komunikovať a predávať informácie. Robíme chyby a komunikácia zlyháva. A aj keď odovzdáme informácie akokoľvek dobre, neznamená to, že na strane prijímateľa sú všetky prijaté a pochopené správne. Príklad je v [1] od Mary Ellen Guffey, kde sa píše, že pri ústnej komunikácii poslucháč počúva len na 25% efektívne, čiže zvyšných 75% povedaného zabudne, ignoruje, alebo tomu nerozumie. To je pri ústnej komunikácii spôsobené faktormi ako nedostatočným tréningom, rušivými zvukmi, pomalosťou reči či ospalosťou. Niektoré z nich nás rovnako ovplyvňujú aj pri iných druhoch komunikácie, nie len pri ústnej.

Azda najhoršou možnosťou je mať v tíme nekomunikatívneho člena. Človek, ktorý neinformuje o svojich problémoch či pracovnom pokroku, alebo aj keď má potrebné

skúsenosti a informácie, tímu nepomôže. Je to dané ich osobnosťou, typom osobnosti a ťažko na tom niečo zmeníme. Treba sa s ním naučiť pracovať, komunikovať a akceptovať ho. Iným, no podobným prípadom sú ľudia, ktorí len majú spomínaný nedostatočný tréning. Ide nielen o nováčikov s nedostatkom praxe. Ľudia, ktorých vyjadrovacia schopnosť akosi zaostáva a ostatní im to nedajú najavo, si svoje chyby nemusia uvedomovať a sú teda na tom rovnako zle. Je teda aj na ich okolitých pracovníkoch pomôcť im zlepšiť sa.

Vo veľkých firmách bývajú organizované kurzy, lekcie či prednášky o správnej spolupráci v tíme a veciach s tým súvisiacich, čiže aj o tom ako komunikovať. Priznajme si ale úprimne, koľko si z takého kurzu či niekoľko hodinovej prednášky odnesieme. Možno zopár drobných zlepšení, ale naše návyky či správanie to sotva zmení. So správnou výchovou a vedeniu k tímovej komunikácii treba začať už na školách. Prácou v tímoch už počas štúdia a hodnotenie nielen ich výsledku ale aj fungovania tímu získa človek mnoho skúseností. Uvediem teda príklad z našej školy. Počas doterajšieho štúdia sme mali asi tri predmety, na ktorých sme mali vo dvojici vypracovať semestrálny projekt. Ide teda o prácu v tíme, aj keď veľmi malom a relatívne náročný projekt. V čom je však problém? Komunikáciu si len vo dvojici ťažko precvičíte, absentovala tu rola zákazníka a teda komunikácia s ním a tvorba tímov je ponechaná na študentov samotných. Tímy sú potom tvorené z dvojíc kamarátov či spolubývajúcich a akýsi nácvik tímovej spolupráce sa tu míňa účinku. Jediný predmet s ako tak reálnou prácou v tíme je „Tímový projekt“, je to však žalostne málo. Škola samotná, aj keď tvrdí a má ambície nás pripravovať na skutočnú prácu v tíme, by mohla v tomto smere urobiť viac. Nie písať eseje a učiť sa teóriu čo ako robiť, ale prakticky si to skúšať na viacerých projektoch.



Obr. 2. Komiks Dilbert [4] – nie všetci máme rovnaké komunikačné schopnosti.

Komunikácia v písomnej forme, ako je e-mail či chat, môže mať oproti ústnej ine, špecifické chyby. A teraz mám na mysli chyby doslovne – gramatické. Množstvo prenesených informácií, bohatosť komunikácie a iné sa tým nezmení, má to však veľmi rušivý účinok a vedie k rozptýleniu koncentrácie. Existujú dve možnosti riešenia: buď budeme tieto chyby ignorovať a tváriť sa, že tam nie sú, alebo naučíme dotyčného gramatiku a donútime ho písať spisovne, či kontrolovať si po sebe preklepy. U mňa by však prvá možnosť neprešla. Nie som ochotný čítať text, kde sú zamenené I a Y, proste ma to vytáča. Ľudia si musia uvedomiť, že forma a štýl písania o nich veľa prezrádza a nie všetci okolo sú ochotní ich štýl, chybný štýl, tolerovať.

Používanie verziovacieho nástroja som tiež označil za istý druh komunikácie, skôr ide teda o výmenu informácií. Akej chyby by sme sa mohli tu dopustiť? No práve tej, že nezverejníme alebo nedodáme všetky potrebné informácie. Konkrétne mám tým na mysli dopísanie komentárov ku zdrojovým kódom. Program a kód môže byť bezchybný, no bez popisu tímovým kolegom pridávame prácu navyše.

Záver

U každého druhu komunikácie a komunikačného prostriedku môžu nastať chyby, ktorým by sme sa mali vystríhať. Človek sa učí celý život a rovnako by mal pracovať aj na tom, aby sa jeho komunikačné schopnosti zlepšovali. Tie by mali mať základy zo spomínanej školy. Vhodná komunikácia a s ňou súvisiaca prezentácia pomáha robiť tím lepším a pre zákazníka atraktívnejším.

Použitá literatúra

1. Guffey, M.E.: Business communication: process & product. Cengage Learning, 2008. Dostupné na <http://books.google.sk/>
2. Nienaber, R.: A Software Agent Framework for the Support of Software Project Management. *Science*: 16 - 23. 2003.
3. Roberts, T.L., P.B. Lowry, P.H. Cheney, and R.T. Hightower.: Improving Group Communication Outcomes with Collaborative Software: The Impact of Group Size, Media Richness, and Social Presence. *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)* 37, no. 6. 2006
4. Komiks Dilbert od Scotta Adamsa, <http://dilbert.com/>

Annotation

Communication in small team, its characteristics and risks

Non group of people can exist without communication between its own members or between this group and its environment. This won't be different in a team, specifically in a team working on a software project. To reach the project's goal quickly and effectively team's discussion should be quality, appropriate, rich, open and accurate. It is clear now that also communication has to be managed, planned and monitored. To do this, there are many collaboration softwares making communication planning and communication itself easier. Which of these tools to choose and when to use them? Are there any reasons to use them also in really small teams or are they convenient only in big teams? What to do if the discussion somehow failed or how to predict such a scenario? I will try to answer these questions and summarize my ideas in this essay.