

KOMUNIKÁCIA - SPRÁVNA CESTA K EFEKTIVITE

*Efektívna a správna komunikácia je ten najlepší
odborník v každom tíme.*

Juraj Kosmel'

Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
xkosmel[zavináč]is[.]stuba[.]sk

Abstrakt. Kooperácia väčšieho počtu ľudí pri vývoji softvéru je v súčasnosti bežnou praxou. Dôležitým predpokladom takejto spolupráce je komunikácia medzi jednotlivými členmi tímu, pričom dôraz sa kladie najmä na jej efektivitu. Komunikácia môže prebiehať rôznymi spôsobmi, a tiež môžu byť na komunikáciu využité rôzne podporné prostriedky, ktoré v značnej miere prispievajú k jej zjednodušeniu a zefektívneniu. Dôležitým faktorom hodnotenia efektivity komunikácie je taktiež porozumenie a správna interpretácia obsahu komunikácie všetkými zúčastnenými. V eseji uvádzam existujúce formy komunikácie využívané v softvérových tímoch a zaoberám sa komunikáciou z pohľadu efektivity a vplyvu na úspešnú realizáciu projektu, ako aj možnými problémami, ktoré vznikajú pri tímovej komunikácii. Načrtnem aj možnosti a výhody využitia podporných komunikačných prostriedkov v tímovej komunikácii a v závere aj aktivity na budovanie tímu ako spôsob zefektívnenia komunikácie a tým zvýšenia produktivity tímu.

Kľúčové slová: formy komunikácie, efektívna komunikácia, porozumenie komunikácii, budovanie tímu

Úvod

Komunikácia vždy bola dôležitým faktorom pri spolupráci dvoch a viac osôb. V súčasnosti, keď sa stále viac stávajú súčasťou nášho každodenného života informačné a komunikačné technológie, to platí dvojnásobne. Možnosť komunikovať sa už

neobmedzuje potrebou priameho kontaktu komunikujúcich strán. Komunikovať môžeme kdekoľvek, kedykoľvek a s kýmkoľvek, pričom máme k dispozícii veľké množstvo možností a spôsobov uskutočnenia komunikácie. Dôležitosť komunikácie je potrebné zdôrazniť najmä v súvislosti s prácou v tímoch, či už väčšieho alebo menšieho rozsahu.

Oblasť komunikácie všeobecne, ale aj konkrétne v tíme je dosť široká. V eseji sa zameriavam na menšie tímy z oblasti informačných technológií, ktoré sa podieľajú na vývoji softvéru a informačných systémov. Komunikácia v takýchto tímoch je veľmi dôležitým faktorom pri napredovaní za spoločným cieľom, v tomto prípade hotovým softvérovým produktom pripraveným na používanie. Je na projektovom manažérovi, aby zvolil vhodné spôsoby komunikácie a im zodpovedajúce podporné prostriedky, ktoré komunikáciu zefektívnia a zjednodušia. Tu sa ukazujú aj prvé problémy, ktoré môžu v súvislosti s komunikáciou nastať. Členovia tímu napríklad nemusia byť situovaní na tom istom mieste, čo vyžaduje dôkladné zhodnotenie a výber komunikačných prostriedkov. Ďalším problémom je správna interpretácia a porozumenie toho, čo chce komunikujúci povedať a akú odozvu resp. akciu očakáva. Nesprávne pochopenie požiadaviek má za následok zbytočnú prácu a zlý výsledok, ktorý je potrebné znovu analyzovať a prepracovať. Do popredia sa tým pádom dostáva otázka ako vylepšiť tímové prostredie a vzťahy v tíme, a tým pádom aj tímovú komunikáciu. Jednou z možností je realizácia rôznych aktivít podporujúcich budovanie tímu.

Jednotlivé formy komunikácie a s nimi súvisiace, už vyššie spomenuté, otázky a problémy priblížim v nasledujúcich riadkoch.

Typy komunikácie

Úspech každej organizácie resp. každého tímu závisí vzhľadom na produktivitu a spokojnosť zamestnancov v prvom rade od efektivity komunikácie. Existuje viacero rozdelení komunikácie na základe rôznych kritérií, vo všeobecnosti však môžeme komunikáciu rozdeliť na [2]:

- osobnú komunikáciu
- skupinovú komunikáciu
- komunikáciu na úrovni organizácie
- komunikáciu vo vnútri organizácie
- masovú komunikáciu.

Vzhľadom na to, že sa zameriavam na menšie softvérové tímy resp. spoločnosti, pozriem sa bližšie na komunikáciu vo vnútri organizácie [2].

- **formálna** - Pod touto komunikáciou rozumieme príkazy, inštrukcie a úlohy, ktoré sú projektovými manažermi a vyšším manažmentom adresované ostatným zamestnancom. Z pohľadu efektivity tu je podľa mňa dôležitý najmä spôsob podávania informácie, konkrétne voľba podporného prostriedku, ktorý umožní efektívne rozdeľovanie úloh. Taktiež treba dôraz klásť aj na možnosť spätnej väzby od zamestnanca smerom k projektovému manažérovi.

- **neformálna** - pod týmto pojmom si môžeme predstaviť každodennú komunikáciu medzi zamestnancami, či už je to bežná komunikácia na pracovisku, alebo rozhovor pri obede. Podľa rôznych výskumov neformálna a dynamická komunikácia v tímoch zvyšuje ich produktivitu ako aj pracovný výkon jednotlivých zamestnancov. Podľa môjho názoru tento typ komunikácie zásadne vplýva na výkon a produktivitu celého tímu. V tomto smere sú dôležité najmä mimopracovné aktivity na budovanie tímu, ktoré priaznivo vplyvajú na atmosféru v tíme, a tým aj na schopnosť tímu splniť stanovené ciele a úlohy.
- **vertikálna** - tu hovoríme o komunikácii z hľadiska hierarchie pracovných pozícií, pričom berieme v úvahu oba smery tejto komunikácie t.j. nadriadený k podriadenému a naopak.
- **horizontálna** - komunikácia medzi zamestnancami a spolupracovníkmi na rovnakej úrovni tímovej hierarchie. Z môjho pohľadu je horizontálna aj vertikálna komunikácia braná z nadhľadu, pričom v oboch sú využívané prvé dva spomenuté typy komunikácie – formálna a neformálna komunikácia.

Cesta k efektívnej tímovej komunikácii

Každý tím musí efektívne koordinovať svoju činnosť ak chce úspešne dosiahnuť stanovené ciele. Koordinácia sa môže uberať dvoma smermi. Prvým je pozorné a dôsledné zloženie tímu a druhým samotná tímová komunikácia, jej formy, plánovanie a realizácia [1]. Oba spomenuté smery sú samozrejme na rovnakej úrovni dôležitosti, podľa môjho názoru však dôsledné plánovanie a realizácia tímovej komunikácie dokáže vykompenzovať nedostatky jednotlivých členov tímu a nesúlad medzi nimi.

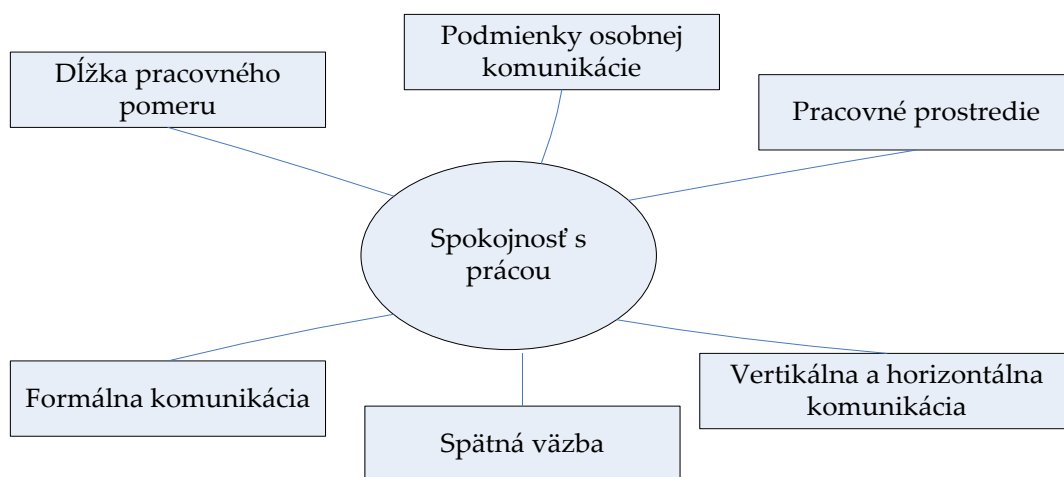
Pri prvotnom skladaní tímu sa snažíme zohľadniť vedomosti a schopnosti možných členov tímu, zároveň však sledujeme aj charakterové a povahové vlastnosti, aby v tíme ako celku bola dobrá a bezkonfliktná atmosféra. Toto sa však nie vždy podarí a ani tím zložený z tých najlepších odborníkov nemusí automaticky dospieť k požadovaným výsledkom. Tu je už na mieste zamyslieť sa nad tým, akú rolu v tíme zohráva komunikácia. Členovia tímu môžu využívať rôzne komunikačné prostriedky, ako e-mail, osobná komunikácia na stretnutiach tímu, rôzne softvéry na manažment verzíí a zdrojových kódov, či rôzne spôsoby zdieľania súborov. Je na projektovom manažérovi, aby zvolil také spôsoby komunikácie, ktoré budú vyhovovať celému tímu, a prostredníctvom ktorých bude môcť sám manažér ako aj ostatní členovia tímu efektívne komunikovať a zároveň motivovať ostatných k dôslednému napĺňaniu stanovených cieľov.

Ďalšou dôležitou oblasťou, čo sa komunikácie týka, je plánovanie komunikácie. Keďže plánovanie je podľa mňa veľmi dôležitý krok na ceste k dosiahnutiu čo najvyššej efektivity v komunikácii, bližšie sa na ňu pozriem v nasledujúcej osobitnej podkapitole.

Plánovanie komunikácie

Realizácia každého projektu v tíme závisí aj od časových možností. Už pri prvotnom plánovaní jednotlivých etáp projektu sa kladie dôraz na časovú náročnosť každej z nich. Keď sa na to pozrieme zo strany efektivity komunikácie, je potrebné zvoliť správny

kompromis medzi časom určeným na prácu a časom, ktorý venujeme komunikácii a diskusii súvisiacej s činnosťou tímu. Ako môžeme vidieť na Obr. 1, komunikácia u jednotlivých členov tímu značne vplýva na celkovú spokojnosť s prácou (angl. job satisfaction). Myslím, že je dôležité stanoviť si presné pravidlá, najmä čo sa formálnej komunikácie týka. Projektový manažér musí dbať aj na prispôbenie komunikácie veľkosti tímu, keďže tím môže byť zložený z troch, ale aj z dvesto členov, čo je veľmi podstatný faktor pri plánovaní komunikácie.



Obr.1 Faktory vplývajúce na spokojnosť s prácou [2].

Bez ohľadu na veľkosť by sme sa mali v každom tíme zaoberať týmito základnými otázkami plánovania komunikácie:

- Aké podporné komunikačné prostriedky tím využije?
- Aké dokumenty, analýzy, správy bude tím pri realizácii projektu vytvárať?
- Aká bude štruktúra a formát jednotlivých vytváraných dokumentov?
- Ako často a kedy sa bude tím stretávať?
- Ako budú jednotlivé stretnutia prebiehať?

Pri hľadaní odpovedí na vyššie položené otázky musíme samozrejme klásť dôraz na efektivitu, presnejšie na to, ako sa daná voľba odrazí na produktivite celého tímu.

Otázka vytváraných dokumentov a ich štruktúry je z pohľadu efektivity a plánovania komunikácie veľmi dôležitá a je základom pre zodpovedanie ďalších položených otázok. To, že všetci členovia tímu presne vedia aký dokument je výsledkom nejakého stretnutia, resp. nejakej činnosti, je predpokladom pre rýchly a efektívny priebeh tímových stretnutí. Na druhej strane, presne stanovená štruktúra dokumentov určite zvyšuje efektivitu komunikácie, ako pri ich vytváraní, tak aj pri ich následnej analýze.

Plánovanie tímových stretnutí je taktiež ovplyvnené veličinou času. Kvantita je často krát na úkor kvality a to v našom prípade platí dvojnásobne. Myslím, že svoje opodstatnenie majú nielen dlhé a podrobné tímové stretnutia, ale aj krátke denné súhrny,

kedy každý člen tímu v krátkosti zhodnotí ako pokročil v práci na projekte, a prípadne aj plány ďalšieho postupu.

V súčasnosti sa na tvorbe softvéru často podieľajú geograficky distribuované tímy, t. j. také, ktorých členovia nie sú situovaní na jednom mieste. V takýchto tímoch si aj komunikácia a jej plánovanie vyžaduje osobitnú pozornosť a zohľadnenie špecifických požiadaviek. Podľa [3] úspech takéhoto tímu priamo závisí od schopnosti komunikovať, s čím samozrejme súhlasím, avšak myslím, že toto tvrdenie môžeme zovšeobecniť na každý, nie len distribuovaný, tím. Stretnutia takýchto tímov sú častokrát vzhľadom na vzdialenosť nemožné, a preto je vhodné už pri plánovaní uvažovať nad využitím vhodných komunikačných prostriedkov, ako napríklad e-mail na bežnú komunikáciu, ale aj videokonferenciu, prostredníctvom ktorej je možná diskusia celého tímu.

Komunikácia nie je vždy bezproblémová

V predchádzajúcej časti som sa venoval najmä možnostiam a postupom, na ktoré sa, v snahe efektívne komunikovať, nesmie v žiadnom tíme zabudnúť. Tímová komunikácia však so sebou prináša mnohé úskalía a problémy, ktorých zanedbanie môže viesť k zníženiu produktivity tímu, ba až k neúspechu celého projektu, ktorý tím realizuje. Neúspech je samozrejme neprípustný a každý tím je určite ochotný urobiť všetko pre to, aby sa mu vyhol.

Problémy v tímovej komunikácii môžu byť spôsobené viacerými faktormi. Tie s najväčším vplyvom na tímovú komunikáciu, a podľa mňa najzávažnejšie, spomeniem v nasledujúcich podkapitolách.

Nevhodné pracovné prostredie

Pracovné prostredie má značný vplyv na komunikáciu, keďže priamo ovplyvňuje psychiku pracujúcich a tým aj ich správanie a schopnosť správne komunikovať. Podľa [2] majú zamestnanci tendenciu pracovať produktívnejšie, ak im je vytvorené dobré a kvalitné pracovné prostredie. Takéto prostredie by nemalo byť veľmi hlučné ani rušivé, naopak, mala by byť zabezpečená akceptovateľná priestrannosť a súkromie zamestnancov. Nedodržanie týchto zásad má za následok stres, a taktiež nutnosť vynaložiť viac námahy na dosiahnutie nejakého výsledku, čím sa znižuje celková produktivita tímu. Tu by som pripomenul aj potrebu vhodných priestorov, či už pre jednotlivých členov tímu, ako aj pre tím ako celok na organizovanie tímových stretnutí.

Zlé medziľudské vzťahy a konflikty v tíme

Celková atmosféra a vzťahy medzi členmi tímu sa tiež odzrkadľujú na tímovej komunikácii. Poznáme rôzne typy osobností, pričom každý typ má svoje špecifiká, a preto je potrebné dbať na pozorný výber členov tímu ako aj na budovanie kolektívu a tímového ducha. V tomto prípade vidím problém najmä v oblasti neformálnej komunikácie, keďže tam je potreba dobrých vzťahov medzi komunikujúcimi, aby komunikácia splnila svoj cieľ.

Nesprávna voľba komunikačných prostriedkov

Tento problém môže tiež značne skomplikovať komunikáciu v tíme. Je preto potrebné hneď na začiatku klásť dôraz na voľbu komunikačných a podporných prostriedkov, ktoré chceme v tíme využívať na komunikáciu. Nesprávny výber síce s veľkou pravdepodobnosťou nespôsobí celkový neúspech, efektivita komunikácie sa však môže rapídne znížiť, čo sa určite odrazí na celkovej produktivite tímu.

Neschopnosť počúvať a porozumieť

Tento problém sa často nespomína, dokáže však dosť sťažiť cestu tímu za stanoveným cieľom. Členovia tímu na jednej strane nedokážu v dostatočne zrozumiteľnej forme formulovať svoje požiadavky a názory, a na strane druhej nie sú schopní správne vyhodnotiť požiadavky a úlohy, ktoré sú im adresované. Toto je veľký problém, pretože nesprávne pochopenie toho, čo od nás chce, či už projektový manažér, analytik alebo ktorýkoľvek člen tímu má za následok vynakladanie energie a času na niečo, čo v skutočnosti aj tak nespĺní svoj účel a bude potrebné vykonať nápravu. Takto vlastne celý proces realizácie nejakej úlohy od jej zadania až po finalizáciu musí prebehnúť dva krát, kvôli neschopnosti počúvať a porozumieť požiadavkám.

Konkrétny návod ako správne počúvať a porozumieť pravdepodobne neexistuje. Jediná možnosť je komunikovať – pýtať sa, zisťovať podrobnosti, hľadať informácie. Tak môžeme znížiť ba až eliminovať možnosť nesprávnej interpretácie požiadaviek.

Ako zlepšiť komunikáciu v tíme?

V predchádzajúcich kapitolách som už spomenul pár všeobecných faktov o komunikácii, spôsoby ako plánovať a efektívne komunikovať, a tiež akým problémom sa v rámci tímovej komunikácie vyhýbať. Teraz je určite na mieste otázka ako popritom všetkom vylepšiť komunikáciu a celkovú atmosféru a vzťahy v tíme. Určite existuje veľa možností, ako napríklad finančná motivácia, či rôzne iné benefity, ako aj vyhýbanie sa spomenutým problémom. V súvislosti s komunikáciou by som však chcel vyzdvihnúť rôzne aktivity na budovanie tímu alebo výstižnejšie na upevňovanie a rozvoj tímu so zameraním na vylepšenie tímovej spolupráce a tým samozrejme aj komunikácie (angl. teambuilding).

Upevňovanie vzťahov v tíme môžeme zaradiť k neformálnej komunikácii. Všetci členovia tímu v tomto prípade vykonávajú spoločne rôzne mimopracovné činnosti, t. j. komunikujú neformálnou formou, čím sa tím upevňuje, budujú sa vzťahy a pozitívne sa ovplyvňuje celková atmosféra v tíme. Medzi takéto aktivity patrí akákoľvek činnosť, ktorú tím a jeho členovia vykonávajú spoločne, ak neberieme do úvahy prácu. Patria tu rôzne akcie, výlety, spoločné víkendy a s tým súvisiace aktivity ako hranie spoločenských hier, neformálne rozhovory, diskusie, šport a pod. Je úlohou projektového manažéra, aby dbal nielen na dôkladné zloženie tímu, ale následne aj na budovanie tímového ducha, upevňovanie vzťahov a udržiavanie pozitívnej tímovej atmosféry v tíme. S aktivitami na upevňovanie tímu je dobré počítať hneď na začiatku, pri plánovaní komunikácie. Projektový manažér sa nemôže zamerať len na formálnu komunikáciu konkrétne súvisiacu s plnením stanovených cieľov, ale aj na to, aby táto formálna, ale aj neformálna, pracovná

komunikácia bola dostatočne efektívna. Toto sa dá dosiahnuť práve zakomponovaním takýchto rôznych aktivít na upevnenie tímu.

Aký prínos má toto všetko pre tím? Samozrejme ten najväčší. Cieľom každého tímu je čo najefektívnejšie využiť dostupné prostriedky a čas na dosiahnutie stanoveného cieľa, ktorým je výsledný produkt. Toto dokáže len schopný tím, v ktorom vládne správna tímová atmosféra a medziľudské vzťahy, a v ktorom členovia dokážu spolupracovať a preniesť sa cez osobné konflikty v záujme úspechu celého tímu. Myslím, že udržiavanie dobrých vzťahov s ostatnými členmi tímu a spoločná realizácia voľno časových aktivít je tou správnou cestou k vybudovaniu takejto tímu.

Záver

Efektívnosť. Slovo, ktoré sa vo zvýšenej miere vyskytovalo vo všetkých predchádzajúcich kapitolách, a na ktoré bola táto práca, v súvislosti s komunikáciou v tíme, zameraná. Téma tímovej komunikácie zahŕňa široké spektrum aktivít od vytvorenia tímu, cez jeho budovanie, až po kompletný tím, ktorého členovia sa podieľajú na riešení nejakej úlohy. V eseji som sa snažil priblížiť komunikáciu v tíme na všetkých takýchto úrovniach, podávam fakty, ale aj vlastné myšlienky na tému tímovej komunikácie hlavne z pohľadu efektívnosti a vplyvu komunikácie na prácu tímu. Tento vplyv sa bude v budúcnosti len zväčšovať, no myslím, že informačné technológie aj v tomto smere otvárajú obrovské možnosti, aby sa aj neosobná virtuálna komunikácia čo najviac priblížila tej skutočnej.

Cieľom každého tímu, či už softvérového alebo ktoréhokoľvek iného, je dotiahnuť projekt do úspešného konca. Ako som už viac krát spomenul, komunikácia tu zohráva nezastupiteľnú úlohu. Každý manažér zodpovedný za komunikáciu, musí dôkladne poznať problematiku komunikácie v tíme a musí zodpovedne smerovať svoj tím k dodržiavaniu stanovených pravidiel v tejto oblasti. V eseji som načrtnul základné kroky vedúce k zefektívneniu tímovej komunikácie, a taktiež problémy, ktoré sa môžu vyskytnúť. V závere už len zdôrazním úvodný citát, ktorý problematiku tímovej komunikácie vystihuje najlepšie: „Efektívna a správna komunikácia je ten najlepší odborník v každom tíme.“

Použitá literatúra

- [1] Fussell, S. R., Kraut, R. E., Lerch, F. J., Scherlis, W. L., McNally, M. M., and Cadiz, J. J. Coordination, overload and team performance: effects of team communication strategies. In *Proceedings of the 1998 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*. Seattle, November 1998, p. 275 - 284.
- [2] Javed, T., Manzil-e-Maqsood, and Durrani, Qaiser S. A survey to examine the effect of team communication on job satisfaction in software industry. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, Vol. 29, 2004, ISSN:0163-5948.
- [3] Thissen, M. R., Page, J. M., Bharathi, M. C., and Austin, T. L. Communication tools for distributed software development teams. In *Proceedings of the 2007 ACM SIGMIS CPR*

Conference on Computer Personnel Research: the Global information Technology Workforce. St. Louis, April 2007, p. 28 - 35.

Annotation

Effective Communication - The Basis Of Successful Team

Cooperation of more than two people in software development is now common practice. An important prerequisite for the cooperation is communication between team members, with emphasis on its effectiveness. Communication can proceed in various ways, and it can be used also any support resources for communication, which largely contribute to the simplification and streamlining. An important factor in evaluating the effectiveness of communication is also understanding and correct interpretation of the content of communications by all. I observe existing forms of communication used in software teams and deal with the communication from the perspective of effectiveness and impact on successful project implementation, as well as any problems that are in team communication. Also I deal with the possibilities and advantages of using support communication tools in team communication and finally the team building activities as a way to streamline communication and increase the productivity of the team.