

NEPOZABÍJAME SA NAVZÁJOM, KEĎ PÔJDEME SCRUM-OM?

Ak zlyhá komunikácia, môžeme to rovno zbalit'.

Jakub Šalmík

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

Abstrakt. *Kľúčovou vecou pri tvorbe akéhokoľvek projektu je komunikácia. Pre úspešnú komunikáciu netreba zabezpečiť len efektívne komunikačné kanály. Treba si určiť komunikačnú kultúru alebo formu aby sa prdišlo konfliktom alebo iným problémom. Ak aj napriek tomu vznikajú časté konflikty alebo komunikácia cez komunikačné kanály zlyháva alebo je neefektívna je to znakom toho, že niečo nie je v poriadku. Esej zhrnie ako rozoznať a riešiť problémy v tíme a následne sa pozrie ako by sa tieto spôsoby dali využiť v tíme, ktorý používa metodiku Scrum, ktorá je špecifická stresovými situáciami a vysokými nárokmi na každého člena tímu. V Scrum-e je komunikácia dôležitým prvkom, pretože nasadené tempo pri vývoji softvérového projektu môže byť dosť rýchle a efektívna komunikácia je vtedy kľúčová.*

Kľúčové slová: *komunikácia v tíme, riešenie konfliktov, SCRUM.*

Úvod

Pri tvorbe väčších, či menších projektov je jedným z najdôležitejších prvkov komunikácia. S rozvojom nových technológií a metód vývoja softvéru sa forma komunikácie prispôsobuje a mení. Kto by už dnes chcel komunikovať listami alebo poštovými holubmi?

Samotná komunikácia ale nie vždy prebieha bez problémov. Príčinou je, že nie všetci členovia v tíme majú rovnaký názor a nie vždy sa zhodnú na rovnakom postupe alebo riešení. Ako rozpoznať, že komunikácia nie je v poriadku? Ako vyriešiť menšie či väčšie problémy? Ako správne komunikovať aby boli spokojní všetci?

SCRUM ako agilná metodika vývoja softvéru kladie vysoké nároky na každého člena tímu a môže spôsobiť situácie, ktoré vyústia do konfliktov alebo chýb v komunikácii.

2 Jakub Šalmík

Rozoberieme si prístupy ako by sa takéto problémy dali riešiť a ako predísť konfliktným situáciám.

Pozabíjame sa teda nakoniec? Odpoveď nemusí byť jasná. Na záver na ňu hádam odpoveď nájdeme.

Niečo nie je v poriadku

Ako teda zistíme, že komunikácia je zlá? Existuje na to niekoľko indikátorov, ktoré nám napovedia že komunikácia neprebieha tak ako by mala:

- Časté hádky na tímových stretnutiach.
- Absencia komunikácie mimo stretnutí.
- Minimálne používanie komunikačných kanálov ako e-mail, jabber, IRC a pod.
- Minimálne používanie nástrojov na správu projektu.
- Nerešpektovanie pokynov vyššie postavených členov tímu

Samozrejme, existuje aj mnoho iných indikátorov ale tieto sú podľa mňa najzávažnejšími. V SCRUM tíme je rizikom to, že stretnutia sú častejšie a tak riziko konfliktov je veľmi veľké. Tzv. „ponorková“ choroba sa môže dostaviť celkom rýchlo a môže ohroziť celý chod projektu, čo sa môže odraziť na jeho kvalite. Treba myslieť na to, že skoré odhľadanie zlej komunikácie môže ovplyvniť vývoj celého projektu smerom dopredu, naopak ignorovanie takéhoto problému môže posunúť projekt smerom dozadu.

Ako riešiť konflikty a problémy?

Pri riešení problémov (nie len pri komunikácii) sa používa niekoľko krokov [3]:

- Definovanie problému
- Analyzovanie problému
- Zozbieranie dát
- Interpretácia dát
- Generovanie možných riešení
- Výber najlepšieho riešenia
- Analýza výhodnosti riešenia
- Prezentácia riešenia
- Implementácia riešenia
- Monitorovanie a vyhodnocovanie

Autor v knihe [3] uvádza ako samostatný krok aj *búrenie mozgov* (angl. *brainstorming*). Podľa mňa je *búrenie mozgov* (angl. *brainstroming*) súčasťou iba niektorých z uvedených krokov preto ho za samostatný krok nepovažujem. Keďže pre *búrenie mozgov* je v slovenčite zaužívaný prave výraz *brainstorming*, budem používať v ďalšej časti tento anglický výraz.

Opis hlavných krokov

Definovanie problému

Pre vyriešenie problému je potrebné si ho najprv definovať. Musíme presne vedieť čo sa vlastne stalo alebo čo sa deje, kto má s kým konflikt, čo nefunguje. Každý problém sa dá pomenovať a jeho vyriešenie je závislé na jeho definovaní.

Pri stretnutiach je ale dôležité aby pri definícii problému nenastal konflikt alebo ďalší problém. Treba si uvedomiť, že každý člen tímu má právo na vlastný názor, ktorý mu nemôžeme zobrať a treba ho rešpektovať. Pri definícii problému je dôležitý každý názor, aj keď sa zdá nepoužiteľný. Neskôr môže pomôcť problém úplne vyriešiť.

Pri stretnutí sa názory zapisujú a pomôžu pri neskoršej analýze problému.

Generovanie možných riešení

Po analýze a následnom zozbieraní dát k danému problému sa prejde ku generovaniu riešení, ktoré dokážu problém vyriešiť. Na takéto generovanie riešení sa najčastejšie používa *brainstorming*.

Brainstorming je technika na získanie kreatívnych myšlienok, ktorá je viac než vhodná pre riešenie konfliktov alebo problémov komunikácie. A prečo je veľmi vhodná? Keďže každý problém je špecifický potrebuje aj individuálny a čo najkreatívnejší postup. Samozrejme môžeme použiť aj riešenia na základe empirie, teda použiť už také, ktoré sa na podobný problém použili v minulosti. Lepším prístupom je však *brainstorming*, ktorý nie len môže vygenerovať nové riešenie ale taktiež posiluje kreativitu a zlepšuje komunikáciu medzi členmi.

Z takto vygenerovaných nápadov na riešenie sa následne vyberie to ktoré je najlepšie. Tu sa môžeme rozhodovať na základe empirie, vlastných pocitov, teoretických znalostí alebo iných kritérií. Všetko záleží na situácii a povahe problému. Netreba zabúdať na to, že pri riešení konfliktov je dôležité nepoškodiť žiadnu zo strán a treba sa k tomu postaviť nestranne.

Analýza výhodnosti

Keď máme už vybrané riešenie treba zanalyzovať, či je pre nás výhodné a či sa oplatí ako z finančného alebo časového hľadiska. Nie každé na pohľad dokonalé riešenie nám zaručí aj efektívne nasadenie alebo vykonanie.

Ak vyberieme riešenie na zlepšenie komunikácie v tíme také, že náklady presiahnu predpokladaný zisk je to signálom, že riešenie síce môže byť dobré ale nie efektívne. Treba následne nájsť najbližšiu alternatívu k tomuto riešeniu.

Ak treba riešiť konflikt tak, že treba prepustiť niektorého člena tímu treba si vyrátať či to bude časovo efektívne a či projekt bude napredovať rovnakým alebo rýchlejším tempom, keď tím opustí konfliktový člen.

Monitorovanie a vyhodnocovanie

Každé nasadené riešenie sa musí priebežne monitorovať a vyhodnotiť aby sme mohli povedať či je alebo nie je úspešné.

Treba sledovať či pri komunikácii nastala náprava a už tím komunikuje korektne po prijatom riešení. Treba tiež sledovať či dvaja jedinci, ktorý boli v konflikte už komunikujú a nevyvíkajú ďalšie konflikty.

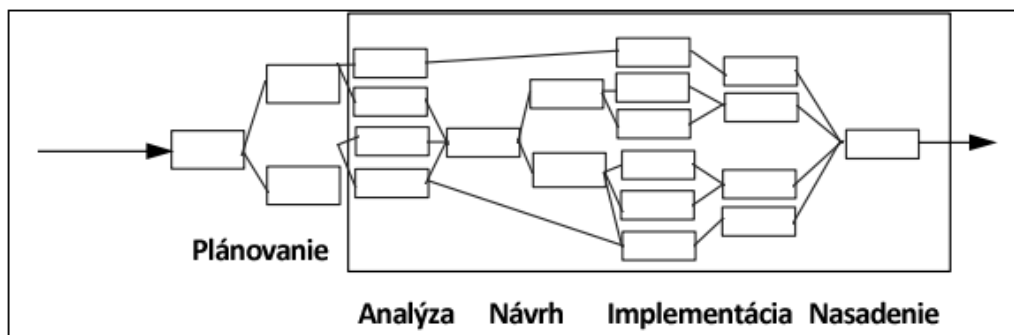
Po vyhodnotení môžeme povedať, či riešenie bolo alebo nebolo efektívne nie len z hľadiska časového ale aj finančného. Následne môžeme čerpať z takýchto efektívnych riešení aj v budúcnosti pri riešení podobných problémov. Vždy je dobré inšpirovať sa tým čo už vytvorené bolo. Predsa nebudem vymýšľať koleso druhýkrát.

Prečo je Scrum rizikový?

Scrum ako agilná metóda vývoja softvéru môže vplývať na každého člena tímu inak. Väčšinou ale je veľké riziko stresu, ktoré spolu s ďalšími faktormi (konfrontácie na stretnutiach, príliš veľa emócií, nekomunikovanie tvárou v tvár) môže ovplyvniť ako komunikáciu tak výsledný produkt.

Čo ale iné metódy? Nie sú aj oni stresujúce a nevyvíjajú tlak na členov tímu? Samozrejme áno ale podľa môjho názoru nie tak, ako agilná metodika SCRUM. Porovnajme si ho napríklad s *vodopádovým modelom* vývoja softvéru.

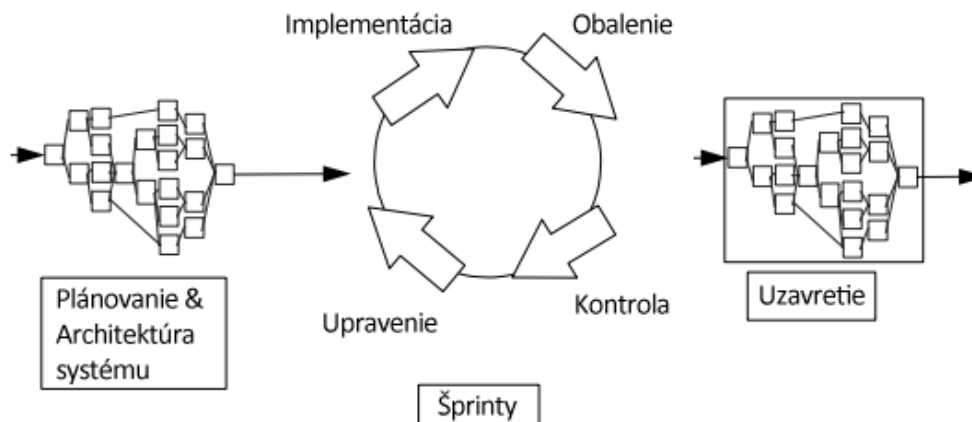
Vodopádový model na rozdiel od SCRUM-u rieši všetko postupne. Najprv plán, potom analýzu, následný návrh, implementáciu, testovanie a následné nasadenie. Tento postup znázorňuje obr. 1.



Obr. 1. Vodopádový model [4].

Je jasne vidieť, že táto metodika nie je až taká náročná pre všetkých členov, lebo pracujú na každej fáze spoločne. Komunikáciu neovplyvňuje prílišný stres, stretnutia nie sú až tak časté a na jednotlivých fázach nemusia spolupracovať všetci členovia a tým nevzniká také riziko konfliktov.

Naopak SCRUM rieši vývoj softvéru úplne inak. Všetkému samozrejme predchádza plánovanie ale analýza návrh a implementácia sa realizuje v každom šprinte pre každý používateľský príbeh (ang. User story). Po každom šprinte sa nasadí demo produktu (ak sa jedná o softvérový produkt). Obr. 2. ukazuje postup metodiky Scrum.



Obr. 2. Metodika SCRUM [4].

Z uvedeného vieme jasne vyčítať, že SCRUM môže pôsobiť na členov stresujúco a s toho môžu vyplívať rôzne problémy v komunikácii ako konflikty, slabá komunikácia, prílišné vyjadrovanie emócií atď. Nasadené tempo je totiž vysoké a každý člen tímu je zodpovedný za svoj používateľský príbeh. Môže sa stať, že túto zodpovednosť neunesie a nezvládne a konflikty tak môžu vzniknúť ešte ľahšie.

SCRUM kladie vysoké nároky na výsledný produkt a jeho úspešné nasadenie. Je teda dôležité dobre komunikovať a vyvarovať sa akýmkoľvek problémom už na ich počiatku.

Vyhňte sa problémom už na začiatku

Každý člen tímu je jedinečná osobnosť, ktorá má svoje vlastné názory a myšlienky a preto treba rešpektovať každého individuálne. Pri dodržaní niekoľkých jednoduchých pravidiel hneď od začiatku spolupráce sa dá celkom jednoducho vyhnúť problémom pri komunikácii alebo konfliktom medzi členmi.

Keďže SCRUM je charakteristický častými tímovými stretnutiami (1-2 krát do týždňa), je riziko konfliktov veľmi veľké. Rešpektovaním pár jednoduchých pravidiel sa dá toto riziko zmenšiť ale nie úplne odstrániť – vplyv emócií u človeka sa niekedy nedá kontrolovať. Takisto pri komunikácii mimo stretnutí (e-mailová komunikácia, IM komunikácia atď.) musí rešpektovať určité pravidlá a vopred dohodnutú kultúru.

Pár jednoduchých pravidiel, ktoré pomôžu lepšie komunikovať a znižovať riziko konfliktov [2]:

- *Neskákať si do reči* : Každý má právo na svoj názor a mali by sme ho vypočuť. Ak si vypočujeme celú myšlienku bez prerušenia lepšie tak zachytíme jej podstatu.
- *Nezavrhovať aj na oko zlý nápad*: Podľa mojho názoru je to jedna z najčastejších chýb, ktorých sa môžeme dopustiť. Každý nápad by sa mal zaznamenať, pretože neskôr môže pomôcť pri riešení aj iných problémov a posunúť vývoj dopredu.
- *Diskusia je dôležitá*: Každý člen tímu na stretnutí ale aj mimo neho musí povedať svoj názor k preberanej téme/problému. Je to základný kameň celej komunikácie.

6 Jakub Šalmík

- *Rešpekt*: Tím musí mať rešpekt voči vedúcemu tímu a naopak aj vedúci tímu musí rešpektovať každého člena.
- *Používanie komunikačných kanálov*: Tento bod som oproti originálu doplnil, pretože si myslím, že tú má svoje opodstatnenie. Je veľmi dôležité komunikovať aj mimo stretnutí a nie len tvárou v tvár. Moderná doba nám poskytuje skvelé možnosti komunikácie na veľké vzdialenosti a riešenie problémov alebo vymýšľanie nových nápadov je tak jednoduchšie a pohodlnejšie.

Aplikácia na SCRUM je zrejماً. Pravidlá treba dodržiavať ako na tímových stretnutiach tak v komunikácii cez komunikačné kanály. Pravidlá si musí osloviť každý člen a v čo najväčšej miere ich dodržiavať. Samozrejme každý sme jedinečný a návalu emócií sa nevyhneme. Ale správnou kontrolou a sebaovládaním sa dá dosiahnuť aj zbytočné vybijanie si emócií na druhých.

Predísť konfliktom je teda dôležitá vec pri napredovaní projektu. Nie je nič horšie ako rozhádzaný tím, ktorý nevie spolupracovať. Pri metodike, ktorá má také rýchle tempo vývoja ako SCRUM by to mohlo znamenať celkové ohrozenie vytyčených cieľov a predčasné neúspešné ukončenie projektu.

Záverom

Čo dodať na koniec? Snáď len to, že kvalita komunikácie a riešenie konfliktov resp. vyvarovanie sa im záleží inividuálne od každého člena v tíme. Pokiaľ každý v tíme robí to čo má, tak aj komunikácia je bezproblémová. Dodržiavanie elementárnych pravidiel slušnosti a pravidiel uvedených v tejto eseji nám zaručí zníženie rizík konfliktov a zlepšenie komunikácie medzi členmi.

A ako je to teda s tým zabíjaním? Odpoveď by sa mohla zdať nejednoznačná a skôr všeobecná. Záleží to od každého člena tímu a od toho kto tím usmerňuje, vedie a motivuje. Správnou motiváciou dodržiavaním pravidiel a ľudským prístupom sa dá dosiahnuť, že sa nepozabíjame ale naopak skočíme spolu možno aj na jedno orosené.

Extrémnym prípadom by bolo, ak by zlyhali všetky pravidlá a vzniknuté konflikty by sa riešiť nedali. To by sme nielen ohrozili chod celého projektu, ale možno aj zdravie niektorých členov tímu.

Na úplný záver už len dodám motiváciu citátom Briana Tracyho: „Komunikácia je schopnosť, ktorá sa dá naučiť. Je to ako jazda na bicykli alebo písanie. Ak na nej zapracujete, môžete rapídne zmeniť každý aspekt Vašeho života“ [1].

Použitá literatúra

1. Tracy, B.: *Communicate With Power*. [CD-ROM]. 2006.
2. Begley, K. A. *Face-to-face communication: making human connections in a technology-driven world*. Thomson/Course Technology, 2004. 157-163 s. ISBN 978-1- 5605-2699-5
3. Robson, M.: *Problem-solving in groups*. 3. vyd. Burlington : Gower, 2002. 31-97 s. ISBN 0-566-08467-8.

4. Schwaber, K.: SCRUM Development Process. In: *Advanced Development Methods*, Burlington (2009), 1-23 s.

Annotation

Will SCRUM lead to us killing each other?

Communication is a key attribute in any the creation of any project. But only establishing effective communication channels is does not make communication successful as a whole. By defining a communication culture or form, we can prevent conflicts and other problems. Despite this, there are conflicts, communication through channels fails or is ineffective- all of which are signs of something being wrong. This essay will summarize how to distinguish and solve problems in a team and furthermore will look at how these approaches can be used in a team which uses the SCRUM method, a method specified by stress situations and high demands for every member. In SCRUM, communication is an important element, because the given rate when developing a software project can be very fast, making effective communication key.