

# DISTRIBUOVANÝ TÍM AKO RECEPT NA PROBLÉMY KOMUNIKÁCIE?

*Tých trápnych prvých päť minút, keď dvaja ľudia musia spolu interagovať. „Rozhovory o počasí“ sú prekliatím šprtovej existencie, pretože sú kombináciou všetkých aspektov sveta, ktoré nenávidí. Keď sa rozpráva s neznámym človekom, jediné, na čo dokáže myslieť je: "Nemám žiadny systém na pochopenie tejto chaotickej osobnosti predomnou." (Michael Lopp, Being Geek)*

*Pavol Sopko*

Slovenská technická univerzita  
Fakulta informatiky a informačných technológií  
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava  
pavol[zavináč]sopko[.]sk

**Abstrakt.** Všetci experti sa zhodujú, že manažment distribuovaných tímov je zložitejší ako je tomu v prípade tradičných tímov. Najväčšia kritika sa týka komunikácie v prostredí distribuovaných tímov. Pre najefektívnejšiu komunikáciu v tíme je dôležité vytvoriť prostredie, vďaka ktorému je možné, aby geograficky rozdelení členovia tímu, vedeli jednoducho a rýchlo zdieľať informácie trvácnym spôsobom. Táto esej ponúka prehľad najčastejších problémov v komunikácii malých distribuovaných tímov a vplývajúcich faktorov. Záver je venovaný úvahe nad podstatou problémov v malom tíme a ako nutnosť komunikácie v dobre stavanom distribuovanom tíme môže viesť k prirodzenejšiemu vývoju komunikačného prostredia z dlhodobého hľadiska.

**Kľúčové slová:** problémy komunikácie, distribuovaný tím, podporné prostriedky

## Úvod

V posledných rokoch sme svedkami rozmachu kultúry malých spoločností, ktoré majú za cieľ priniesť nový produkt, novú službu a zmeniť svet. Na to, aby boli tieto ciele dosiahnuteľné, je potrebné nájsť pri zostavovaní tímu tých najlepších ľudí; hviezdy vo svojej oblasti. Každý disponuje rozličnými schopnosťami a má tímového ducha, takže sa dopĺňajú a spolupracujú na ceste k úspešnému produktu.

V minulosti pracovali členovia tímu väčšinou blízko pri sebe, často v spoločnej kancelárii. Ak však hľadáme vhodných ľudí, tí nemusia byť mojimi susedmi, nemusia žiť v rovnakom meste či krajine. V prípade rozličnej geografickej polohy a obmedzenému stretávaniu sa jednotlivých členov tímu hovoríme o distribuovaných alebo virtuálnych tímoch. Distribuované tímy zožali z hľadiska manažmentu veľa kritiky najmä pre vyššiu náročnosť ich riadenia a opakujúce sa problémy s komunikáciou v rámci tímu.

Na nasledujúcich stranách predstavím základné problémy v oblasti komunikácie v distribuovaných tímoch, s ktorými sa manažéri tímov potýkajú. Na záver sa pokúsím vysvetliť, prečo si myslím, že na komunikačné procesy každého menšieho tímu alebo firmy môže mať pozitívny vplyv, ak bude aspoň nejaký čas fungovať distribuovane.

## Pár slov o distribuovaných tímoch

Vzhľadom na to, že talent sa nenachádza ukrytý iba v jednom meste, ale je rozhádzaný po svete, vznikajú distribuované alebo virtuálne tímy, kde sú jednotliví členovia rozložení po svete s väčšími geografickými vzdialenosťami [3].

Otázka talentu je v tomto prípade veľmi dôležitá. Jason Calcanis, americký "sériový podnikateľ", sa viackrát vyjadril, že ak má začínajúca firma dosiahnuť výrazný úspech alebo zmeniť svet, každý dobrý programátor zaberá miesto vynikajúcemu programátorovi. V skratke – firmy s veľkými cieľami by mali zamestnávať iba tých najlepších bez ohľadu na to, kde sa na svete nachádzajú.

Z ekonomického hľadiska sú distribuované tímy vznikajúce kvôli jednému projektu a na obmedzený čas veľmi výhodné. K ich správe je potrebné minimum tradičných fixných nákladov, keďže často nie je potrebné prenajímať kancelárie, kupovať kávu či pracovné stanice. Pracovať sa dá v ľubovoľnom prostredí, nepravidelným spôsobom a vtedy, keď to ľuďom najviac vyhovuje. Komunikovať je možné pomocou podporných prostriedkov tak, že nedochádza k vzájomnému vyrušovaniu a produktivita môže prekvitať.

Pri všetkých spomenutých výhodách, prečo všetci už roky nepracujú v distribuovanom prostredí? Manažment distribuovaného tímu nie je jednoduchý.

## Distribuované problémy

Vo viacerých prácach sa spomína, že komunikácia v rámci tímu by sa mala vyznačovať svojou kvalitou, bohatosťou, otvorenosťou a presnosťou. Osobné skúsenosti hovoria za všetko: každý, kto kedy pracoval na softvérovom projekte vie, že nič nie je ideálne a komunikácia v rámci tímu už vôbec nie. Stačí jediný člen tímu s horšími komunikačnými schopnosťami alebo horšou osobnou sebadisciplínou v zdieľaní dôležitých poznatkov o vytváranom softvérovom produkte a jeho "schopnosti" môžu firmu pripraviť o množstvo peňazí [2].

Za tri základné a najčastejšie citované problémy spojené s komunikáciou, ku ktorým v rámci distribučovaných tímov dochádza experti považujú [1]:

- *Časový posun medzi krajinami.* Priamym efektom geografického rozmiestnenia môže byť rozdielnosť času v krajine členov tímu. Stretnúť sa tak tak, aby sa dali riešiť pracovné problémy konštruktívnym spôsobom vždy vyžaduje kompromis z niekoho strany.
- *Nemožnosť pravidelného osobného kontaktu so zvyšnými členmi tímu.* Väčšina komunikácie sa musí zákonite diať nepriamo (cez podporné prostriedky, instantnou komunikáciou, emailom a pod.), čo spôsobuje nepochopenie a iné konflikty medzi členmi tímu.
- *Kultúrna a demografická rozmanitosť.* Každý má svoj pohľad na svet, ktorý je z veľkej časti formovaný miestom, v ktorom sa nachádzame a ľuďmi, ktorých stretávame. Neznalosť týchto pomerov v rámci tímu môže viesť k nepochopeniu, napr. v oblasti humoru alebo neformálnej komunikácie.

V odbornej literatúre zaoberajúcej sa psychológiou sa spomína pri viacerých príležitostiach *Maslowova pyramída potrieb*. V nej, hneď nad pocitom zabezpečenia a istoty v dôležitých životných otázkach figuruje *pocit prijatia*. Povedané kuchynskou rečou: človek potrebuje disponovať pocitom, že niekam patrí, že je súčasťou tímu, väčšieho celku, na ktorom mu záleží. Absencia tohto pocitu, môže mať navyše veľmi negatívny na jeho osobnú produktivitu a výkonnosť v rámci tímu pracujúceho na softvérovom projekte.

### Je čas byť efektívni

Predtým, než sa dostanem k podstate, by som sa chcel ešte na chvíľočku pozastaviť nad tým, čo je vlastne efektívna komunikácia.

Hovorí sa, že až 65 percent každodenne nadobudnutých informácií zabudneme do ôsmich hodín, odkedy sme sa ich dozvedeli. Efektívna komunikácia je teda taká, keď presne pochopíme zámer a cieľ sprostredkovateľa informácie a budeme sa k informácií vedieť dostať opäť potom, ako nám bola podaná. V praxi to znamená, že pre maximalizáciu úžitku z komunikácie, ktorá sa tak-či-tak uskutočňuje, potrebujeme zlepšiť spôsoby, akým sa informácie komunikujú a zapisovať ich pre neskoršie použitie alebo pre informovanie iných členov tímu.

V poslednej dobe si môžeme všimnúť, že na poli metodológií dochádza v softvérovom inžinierstve k istému prerodu. Vo všetkých možných sférach od prezentácie malého obchodu na rohu ulice po britskú vládu sa postupne prechádza k využívaniu *agilných metódik*. Jedným z prínosov môže byť minimalizácia množstva formálnych dokumentov, ktoré sú potrebné k opisu a vykonaniu projektu. Nepíšu sa záväzné a obrovské špecifikácie, lebo všetci zúčastnení rátajú s premenlivými požiadavkami klientov a neaktuálnosť by mohla viesť iba k ďalším problémom. Nelipne sa na kvantách podpornej dokumentácie, lebo napísaný zdrojový kód je okomentovaný a automatizované testy sa používajú (aj) ako akýsi vonkajší opis funkcionality aplikácie a ohraničenia prípadov použitia. Programátori nesedia na pravidelných stretnutiach iba preto, lebo je opäť ten správny deň v týždni, no preto, aby mohli riešiť problémy, ktoré im stoja v ceste k vykonaniu práce [4].

Všetky spomenuté body môžu pôsobiť ako dlhoočakávaný postup správnym smerom. Obmedzovaním foriem komunikácie však odrezávame geograficky vzdialených kolegov od možností zistiť, čo sa deje a v akom stave sa projekt nachádza.

## Nová optika

Ako som naznačil na predchádzajúcich stranách, efektívna komunikácia je dôležitý cieľ, po ktorom túžia asi všetky spoločnosti. Čas sú peniaze a rozhovory a stretnutia, kde si už na ďalší deň nikto nespomenie na tri štvrtiny obsahu, sú márnosťou a mrhaním času. Komunikovať v rámci tímu však musíme, pretože iná možnosť neexistuje.

Pozrime sa na chvíľu späť na distribuované tímy a rozoberme si ich komunikačnú situáciu. Bez ohľadu na vyššie uvedené problémy – keď sa dvaja členovia tímu nachádzajú na Slovensku a ďalší jeden je v Británii a riešia spolu projekt, oni *musia* komunikovať. Nemôžu komunikovať mylne alebo zabudnúť zdieľať dôležitú informáciu, pretože inak to môže znamenať pre realizovaný projekt neúspech, alebo v lepšom prípade iba nárast ceny pre niekoho zúčastneného.

Myslím si, že v prostredí menšieho distribuovaného tímu sa jednoduchšie a prirodzenejšie vytvárajú komunikačné procesy, na ktorých projekty padajú a vstávajú. Distribuované tímy totiž inú možnosť nemajú, ak chcú ísť za naplnením cieľa. Začiatky môžu byť zložitejšie ako pri striktnom dodržiavaní metodík (je to ako test ohňom), no časom sa tieto procesy vyvinú s ohľadom na individualitu členov jednoznačnejšie a prirodzenejšie [6]. Následne môžu byť vzniknuté procesy formalizované. Netreba však zabúdať, že okrem profesionálov v tíme je potrebné splniť ešte dve podmienky:

1. Členovia tímu musia pociťovať zainteresovanosť v danom projekte. Projekt sám o sebe musí byť dostatočne veľkým motivačným faktorom na to, aby si jedného dňa nepovedali, že už ich to prestalo baviť. Experti sa zhodujú, a moje osobné skúsenosti práce zo zahraničia tiež potvrdzujú, že pracovať v distribuovanom prostredí je skutočne ťažké pre všetky dôvody, ktoré boli v rámci tejto práce spomenuté. Vôľa pokračovať musí byť – aspoň zo začiatku – silnejšia ako prekážky.
2. Tím musí disponovať nejakým podporným prostriedkom určeným na zdieľanie informácií v rôznych formátoch. Nejde o jeho technickú vyspelosť alebo dokonlosť – postačia aj obyčajné textové súbory. Cieľom je vytvorenie priestoru, kde sa dajú nájsť odpovede na otázky a dôležité informácie, ktorý bude tak jednoduchý a rýchly na používanie, že cena za to, že sa zabudne na zapísanie nejakej informácie bude privysoká na to, aké bezproblémové je pridať tam informáciu ihneď po ukončení telefonátu. Samozrejme, že zložitejší a kompletnejší nástroj otvára väčšie možnosti. Keď sa už všetky informácie v systéme nachádzajú, mohol by ich projektový manažér organizovať do štruktúrovaných celkov. Integráciou so systémom na hlásenie chýb, či systémom na správu verzií, by tak mohlo dojsť k vytvoreniu flexibilného prostredia, ktoré má potenciál pomôcť zvýšiť kvalitu všetkých projektov.

Viacerí hovoria o nutnosti pravidelného stretávania sa všetkých členov tímu počas trvania projektu primárne ako spôsob eliminovania psychologických problémov načrtnutých v

predchádzajúcich častiach. Myslím si, že je potrebné, aby sa – ak má predostrený systém vytvorenia komunikačných procesov fungovať – členovia tímu aspoň trochu poznali ešte pred začatím projektu. Je totiž veľmi zložité dôverovať niekomu a celé mesiace komunikovať s niekým, koho nepoznám a prezentuje sa ako nejaké meno, malá fotka a písmenká na mojom monitore [5].

## **Záver**

Softvérové inžinierstvo a zúčastňovanie sa na ľubovoľnej časti implementácie softvérového projektu je ťažké. Viacero zdrojov naznačuje, že jednou z najväčších frustrácií tohto procesu je komunikácia v rámci tímu. Opísaný alternatívny pohľad manažéra na problémy, ktoré v komunikácií malých distribuovaných tímov existujú, majú potenciál zásadným spôsobom vstúpiť do procesu genézy a formalizácie komunikačných procesov s ohľadom na individualitu členov tímu. V prípade, že bude využitý, môže z dlhodobého hľadiska pomôcť spoločnosti s malým tímom komunikovať efektívnejšie a ponúkať tak kvalitnejšie služby svojim zákazníkom.

## **Použitá literatúra**

1. Hall T., Wilson D., Rainer A., et. al. (2006) Communication: The Neglected Technical Skill? in SIGMIS-CPR'07, 2007, St. Louis, Missouri.
2. French A., Layzell P. (1998) A Study of Communication and Cooperation in Distributed Software Project Teams. 14th IEEE International Conference on Software Maintenance (ICSM'98).
3. Anschuetz L. (1998) Managing Geographically Distributed Teams, IPCC 98 Proceedings, the annual conference of IEEE Professional Communication Society, p. 1.
4. Fried, J., Heinemeier-Hansson, D. (2010) Meetings are toxic. In Rework, Crown Business, New York, p. 108.
5. Hinds, Mortensen (2005) Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams, Organization Science 16(3), p. 290-307
6. Lopp, M. (2007) Managementese. In Managing Humans, Apress, New York, p. 43.

## **Annotation**

*Distributed team as a way to effective communication?*

*The authors look at the field of communication in a distributed team environment. Current problems and main points of criticism of managing a distributed team are discussed while comparing them to those of a traditional team. In the end, a proposal for a fresh and alternative view on the aforementioned issues is presented with some conditions on the structure of the team and their software support infrastructure.*