

# VŽDY JE TO O ĽUĎOCH

*Úspech nezávisí len od toho, čo dokážeme, ale aj od toho, čo dokážeme preň obetovať.*

*Bc. Ondrej Proksa*

Slovenská technická univerzita  
Fakulta informatiky a informačných technológií  
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava  
ondrej.proksa@gmail.com

**Abstrakt.** *V súčasnosti sa kladú vysoké nároky na vývoj softvéru. Už nestačí byť len dobrý, ale musíme byť vynikajúci, pokiaľ chceme dosiahnuť viac. Jedným z kľúčových členov tímu je vedúci, ktorý zodpovedá za fungovanie, realizáciu a okrem iného aj za komunikáciu. Práca a fungovanie tímu je vždy o ľuďoch a komunikácií medzi nimi. Pre vedúceho tímu je náročné, aby vždy viedol komunikáciu správnym smerom a dokázal motivovať tím k úspechom. V tejto eseji sa venujem formám komunikácie, následne skúmam efektívnosť a výhody resp. nevýhody komunikačných nástrojov. V ďalšej časti venujem priestor správnej komunikácii v tíme z pohľadu vedúceho a tiež pripájam môj názor na efektívnu komunikáciu prepojenú s motiváciou.*

**Kľúčové slová:** *komunikácia, formy komunikácie, efektívnosť komunikácie, motivácia*

## **Vždy je to o ľuďoch ... aj v komunikácii**

Žijeme v modernej dobe, ktorá je výrazne ovplyvnená informačnými technológiami. Informačné technológie a počítače zasahujú do obrovského množstva životov. Či už je to práca ekonóma, programátora, architekta, grafika všade je potrebná skratka IT.

Práca s IT si vyžaduje mať isté know-how resp. znalosti a skúsenosti. Často krát sa bojíme, či našu prácu nenahradí nejaký robot alebo počítač. Jedinou oblasťou, v ktorej nemôžu nikdy stroje nahradiť ľudstvo je vedenie a manažment ľudí. Práca s ľuďmi je jednou z najnáročnejších činností. Je to unavujúce hlavne čo sa týka psychických, ale aj fyzických síl. Myslím si, že jednou z najdôležitejších častí manažmentu je správna komunikácia.

Pri komunikácii, nech je akákoľvek, je najdôležitejším faktorom človek ako taký. Vždy je to o ľuďoch. Ak robíme so strojmi alebo počítačmi, tie sa budú správať tak ako im prikážeme, ale ľudia sú každý iný. Každý ma svoj jedinečný charakter, dobré a zlé dni, pozitívne a negatívne vlastnosti a pod.

V tejto eseji sa zameriavam na formy a efektívnosť komunikácie z pohľadu vedúceho tímu. Taktiež budem skúmať, čo je najdôležitejšie pri komunikácii a ako viesť komunikáciu správne tak, aby tím smeroval správnou cestou a efektívne pracoval na úspešnom softvérovom projekte. Budem hľadať správnu formu komunikácie pre konkrétne činnosti v tíme a tiež skúmať, ako vplýva správne vodcovstvo na komunikáciu v tíme.

## Formy komunikácie - komunikačné nástroje

V súčasnosti je absolútne nereálne, aby sa tím stretával vždy osobne a každé jedno stretnutie bolo so všetkými členmi tímu. Často krát sa stretávame s nadnárodnými projektmi, ktoré sú riešené zväčša pomocou podporných komunikačných nástrojov ako sú napr. Skype a telefón, e-mail, videokonferencia a pod.

Vedúci tímu má pri hľadaní foriem komunikácie náročnú úlohu. Každý spôsob komunikácie má svoje špecifické výhody, čas potrebný na realizáciu a naopak aj svoje nevýhody. V tabuľke č. 1 analyzujem výhody a nevýhody podporných komunikačných nástrojov [1].

Tab. 1. Výhody a nevýhody komunikačných nástrojov [1].

Nástroj	Výhody	Nevýhody
Osobná komunikácia	Neverbálna komunikácia, ľahká kontrola porozumenia, Vytvorenie vzájomného porozumenia	Časovo náročné, Potreba byť na rovnakom mieste v rovnakom čase
Telefón	Okamžité vysvetlenie, spätná väzba a potvrdenie	Prerušenie, žiadna neverbálna komunikácia
Osobné poznámky	Jednoduché použitie, spoločný artefakt, dobrá záloha, keď všetko ostatné zlyhá	Ťažko sa medzi nimi vyhľadáva, ľahko sa stratia
Email	Trvalý záznam, asynchrónny, efektívny, starostlivé vytvorenie presných správ, nepôsobí rušene, nie je potrebné reagovať okamžite	Dlhé meškania
Okamžité správy IM	Okamžité, rýchle reakcie, nenáročné na náklady,	Zlá informovanosť, ťažko koordinovať diskusiu, nevhodné pre detailné informácie alebo veľký obsah správ, rušivé, obťažujúce, rozptyľujúce
Wiki	Spoločne používané úložiská záznamov, spoločné autorstvo	Ťažko upravovateľné, chaotické, nepoužité informácie, nikto neprevezme zodpovednosť za aktualizácie informácií
Blog	Nájdenie zaujímavých a užitočných informácií	Nespoľahlivosť, nepresnosť a nízka kvalita správ

Z tabuľky č. 1 vyplýva, že každá forma komunikácie má svoje špecifické výhody a naopak nevýhody. Pomocou osobných stretnutí vieme kontrolovať vzájomné porozumenie a hľadať spoločné riešenia spolu. Táto forma komunikácie vytvára najmenej nedorozumení a hneď vidíme spätnú väzbu od ostatných diskutujúcich. Myslím si, že pokiaľ je to čo najviac možné, treba komunikovať osobne. Okrem iného, časté osobné stretnutia a kontakt s ľuďmi rozvíja komunikatívnosť. Tak ako som v tabuľke uviedol, osobná komunikácia si vyžaduje byť v rovnakom čase na rovnakom mieste, čo nie je vždy také jednoduché. Ak jedna zo strán chýba, naplánovaná komunikácia nie je možná.

Prácu v tíme a komunikáciu s ľuďmi mám možnosť prakticky aplikovať v rôznych oblastiach. Pri organizovaní týždenných táborov pre deti je potrebné sa stretávať každé ráno a zdieľať sa so skúsenosťami a problémami, ktoré počas týždňa zažívame. Tiež si každé ráno rozdeľujeme povinnosti a zodpovednosť. Podobné stretnutia mávame aj v softvérovom tíme nášho tímového projektu. Je samozrejmé, že nie je možné sa stretávať každý deň, pretože komunikácia je fyzicky náročná činnosť a nie vždy je potrebné, aby prebiehala osobne.

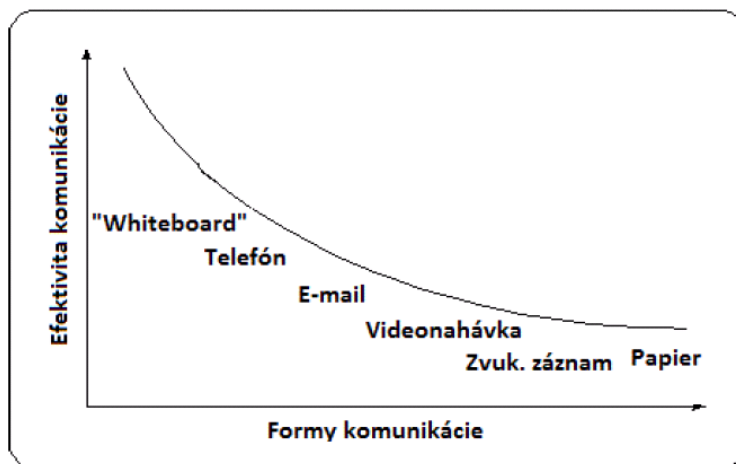
Aj v našom tíme používame niektoré z podporných komunikačných nástrojov. V našom tíme sa snažíme využívať e-mailovú komunikáciu prepojenú s Google nástrojmi - Gmail, GTalk a Google Drive. Po každom tímovom stretnutí vždy napíšem e-mail, ktorý sumarizuje stretnutie a pridelenú prácu do ďalšieho stretnutia. Pokiaľ majú niektorí členovia nejaké komentáre alebo pripomienky, reagujú na e-mail. Komunikačný nástroj GTalk používame počas diskusie v malých skupinách (väčšinou dvojiciach). Aj pri takejto forme komunikácie môžu nastávať problémy. Pri čítaní e-mailu nie je možné vnímať všetky emócie, ktoré autor e-mailu pri písaní mal. Tak môžu vznikáť rôzne nedorozumenia a sklamania.

V našom tíme sa často krát stáva, že ľudia inak pochopia niektoré veci a dokážu sa nahnevať, a tak vznikajú zbytočné konflikty. Pri takomto probléme je dôležité, aby vedúci tímu sledoval každú komunikáciu v tíme, či už pri osobných stretnutiach, alebo všetky komunikácie cez podporné nástroje, a dozeral nato, aby konflikty nevznikali. Pri začínajúcom konflikte, ktorý môže vznikáť, je potrebné, aby vedúci tímu dokázal priniesť pokoj do komunikácie a patričnú zhodu názorov.

### **Efektívnosť komunikačných nástrojov**

V praxi platí, že ak už chceme používať podporné komunikačné nástroje, je potrebné, aby sme ich využívali efektívne. Ale čo je naozaj efektívne?

Na obrázku č. 1. je vyjadrená efektívnosť komunikačných nástrojov, ako to vníma Alistair Cockburn [2].



Obr. 1. Efektívnosť komunikácie podľa Alistaira Cockburna [2].

Podľa Alistaira Cockburna [2] je najefektívnejším nástrojom osobná komunikácia. Ďalšími najpoužívanějšími a najefektívnejšími formami komunikácie sú telefón a e-mail. Najmenej efektívne sú papier a zvukový záznam. Nie je prekvapením, že stretnutia, kde je tím spolu na jednom mieste, a môže spolupracovať a komunikovať, je tým najužitočnejším spôsobom. Ale máme čas sa vždy stretnúť? Kedy je lepšie sa stretnúť a všetko na čom sa dohodneme archivovať a kedy je lepšie využiť e-mail alebo iný podporný komunikačný nástroj?

Počas osobných stretnutí sa často krát stretávame s nezhodami, ktoré vedú k siahodlým rozhovorom. Podobné situácie sa nám stávajú aj počas tímového projektu alebo iných stretnutí v tíme. Niekedy je to ale aj naopak. Počas osobného stretnutia nás nenapadnú všetky argumenty a riešenia, ale potom po čase vieme už reagovať a argumentovať. Riešime a riešime, ale výsledok nie je na ceste, pretože každý má svoj spontánny názor a nedokáže si ho obhájiť viacej ako jednou vetou.

Spomínam si, ako sme riešili problém s výberom implementačného jazyka. Počas osobných rozhovorov sme navrhli programovací jazyk Ruby a jeho pracovný rámec Ruby On Rails. Vtedy sme síce hľadali pozitíva a negatíva, ale nenašli sme ich dostatočne veľa a zástancovia Javy, nevedeli nájsť vhodné argumenty. Potom ako sme spustili e-mailovú komunikáciu sa názory začali rôzniť. Bolo zaujímavé sledovať ako ľudia dokážu meniť názor a sú ovplyvniteľní. Z tejto skúsenosti je vidieť, že nie vždy sú osobné stretnutia najefektívnejšie.

Ďalším problémom pri osobných stretnutiach je archivácia a spätné vyhľadávanie v nich. Ak sa tím stretáva veľmi často, je náročné si všetko pamätať a je potrebné si to nejako archivovať, aby v tom bolo možné vyhľadávať. Alistair Cockburn [2] odporúča nahrávať na video všetky stretnutia tímu, následne ich indexovať a ukladať. S jeho nápadom nesúhlasím. Ako hlavnú nevýhodu vidím technickú realizáciu a tiež časové zabezpečenie. V malých tímoch by nutnosť nahrávania videí zo stretnutí mohlo mať aj určité finančné náklady.

Myslím si, že najefektívnejší komunikačný nástroj pre náš tímový projekt sú osobné stretnutia, ktoré by nemali byť jediným nástrojom. Osobné stretnutia by podľa mňa mali

byť viac formálne a hlavne o tom, že sa rozdelí práca a dohodnú sa ďalšie kroky pre naplnenie cieľa. Prediskutujú sa možné problémy a riziká a zvyšok komunikácie sa presunie do komunikačných nástrojov, ktoré budú realizovať, či už všetci členovia tímu, alebo len tí, ktorých sa konkrétna téma týka. V tomto období sa v našom tíme snažím pred osobným stretnutím analyzovať to, čo budeme počas stretnutia robiť a už vopred premýšľať nad tým, kto bude čo do ďalšieho stretnutia robiť. Moje názory predkladám tímu a počas stretnutí ich formujeme do takej podoby, ktorá bude najefektívnejšia a budú s ňou všetci súhlasiť.

### **Ako efektívne komunikovať**

V prípadovej štúdii od Chi Zhang a Ju An Wang [3] je skúmaná efektivita v komunikácií. Podľa nich je komunikácia jednou z najdôležitejších vecí pri práci v tíme. V prípadovej štúdii sa venujú práci na softvérovom projekte, na ktorom spoločne pracovali celý rok. Štúdia sa hlbšie venuje pridelovaniu práce a povinností v tíme. Študenti uviedli, že začali pozývať ľudí do tímu pomocou e-mailov ešte skôr než semester začal. Počas obdobia práce na projekte používali celý rad komunikačných nástrojov od Google - GMail, GTalk, Google Calendar, Google Groups, telefón, poznámky, osobné stretnutia. Vďaka rôznym spôsobom komunikácie boli schopní udržiavať kontakt s každým členom tímu. Študenti chválili spôsob osobných stretnutí. Na začiatku každého stretnutia sa uvoľnili tým, že si vpravali zážitky alebo si rozprávali, čo počas týždňa robili. Na konci tejto časti štúdie študenti spomínajú, že so zvyšujúcou sa efektivitou komunikácie rástol aj ich tímový duch, spolupráca a jednota.

Pri tvorbe a skladaní nášho tímu sme venovali komunikácii a hľadaniu členov výrazné množstvo času ešte pred začatím semestra. Vďaka tomu sme mali menej stresov a mohli sme dlhobojšie formovať tím. Myslím si, že to bola správna voľba, pretože náš tím sa poznal už pred tým a kým začal semester mali sme predstavu o svojich povinnostiach a devízach v tíme. Naopak, ak by sme mali ešte pred začatím aspoň jeden teambuilding náš tím by ešte lepšie spolupracoval a komunikoval, lebo by sme si lepšie rozumeli. Pre mňa ako vedúceho tímu by to malo obrovské výhody. Poznal by som každého člena aj v inej oblasti ako je IT a softvérový vývoj, pretože pri komunikácii v tíme je väčšina zameraná na túto oblasť. Pri teambuildingu by sa zlepšili aj naše komunikačné schopnosti a poznali by sme ako ten druhý reaguje v spontánných situáciách a pod. Postupom času, ako náš tím pracuje a sme dlhšie spolu, cítim, že forma komunikácie postupne prechádza k neformálnej a uvoľnenej, čo nebolo tak od začiatku. Preto si myslím, že čím skôr začne tím tráviť čas aj na iných miestach ako v softvérovom štúdiu a rozprávať sa aj o iných témach ako len o vývoji projektu, tím môže efektívne komunikovať.

Hoci máme rôzne komunikačné nástroje, rôzne spôsoby a možnosti komunikovať, vždy je to o ľuďoch, s ktorými komunikujeme. Vedúci - vodca má tú najdôležitejšiu úlohu a to viesť tím aj po komunikačnej stránke. V prvom rade si myslím, že viesť tím neznamená ho len viesť a riadiť, rozdeľovať prácu a rozkazovať, ale ho aj dokonale poznať a budovať. Je dôležité, aby vedúci poznal, aké osobnosti má v tíme a ako s každým jedným pracovať osobitne. Nie je novinkou, keď poviem, že každý je úplne odlišný, pretože má iné DNA. Hoci máme niektoré vlastnosti rovnaké ako naši známi, alebo postupom času sa dostávame na rovnakú vlnu ako naši životní partneri, ale v našom srdci sme jedineční. V

manželstve je tiež dôležité, aby sme so svojim partnerom budovali vzťahy, vzájomne sa rešpektovali, dokázali robiť kompromisy a mali jeden druhého v úcte, mali trpezlivosť a chuť sa meniť pre prospech celku - rodiny.

Rovnako to funguje aj v akomkoľvek tíme. Tím nie je len skupina ľudí, ktorá má rovnaký zámer a rovnaký cieľ, ale je to aj celok, ktorý má postupom času vytvárať jednotu. Jednotu v názoroch, ktoré sú možno často krát úplne odlišné, jednotu v rozhodnutiach, ktoré môžu ovplyvniť smerovanie celého tímu, jednotu v každom jednom kroku. Akýkoľvek tím je taký dobrý a tak úspešný, ako sú hlboké a dobré vzťahy medzi jednotlivými členmi. Na Majstrovstvách sveta v hokeji v roku 2012 Slovenský hokejisti vyhrali strieborné medaile a urobili obrovský úspech našej krajiny vo svete, ale aj ošial na Slovensku. Slovensko nemalo veľa špičkových hráčov, ale malo tímový duch, srdce a jednotu.

Vedúci však musí ísť aj v tejto oblasti príkladom. Musí sledovať a skúmať každý jeden z tých jedinečných charakterov, ktorý má v tíme. Musí sledovať každého člena samostatne a pristupovať ku každému jednotlivo. Vedúci musí sám vnímať to, ako jeho členovia riešia konflikty, to ako reagujú na kritiku a zároveň, čo s nimi robí úspech a sláva, ktorá tiež pri úspešnom softvérovom vývoji môže prísť. Rovnako ako sme odlišní v charakteroch, postojoch, pohľadoch, názoroch sme odlišní aj v potrebách, ktoré ako ľudia potrebujeme. Niektorý potrebuje viacej motivovať, iný potrebuje viacej povzbudzovať, niekoho posúva ďalej kritika, iný rád kritizuje a rozkazuje. Vedúci by mal aj v tejto oblasti príkladom a vnímať potreby ostatných.

Nie je jednoduché správne viesť komunikáciu a ako vedúci tímu sám vidím, že je to náročné a stále sa učím. Preto si myslím, že bez ohľadu nato, akým nástrojom komunikujeme, vždy je dôležité skúmať ľudí a snažiť sa budovať jednotu v tíme, robiť kompromisy a učiť ich robiť aj ostatných. My druhých nedokážeme zmeniť, ale môžeme začať zmenu od seba. V Biblii sa píše: *Nech je každý človek rýchly, keď treba počúvať, pomalý, keď má hovoriť, a pomalý k hnevu.* Ak pri každej komunikácii bude každý člen tímu myslieť nato, ako on môže zlepšiť komunikáciu, komunikácia bude stále efektívnejšia a tím bude schopný spolu vydržať roky a bude mať jednotu.

## Záver

V tejto eseji som najprv analyzoval formy komunikácie a tiež efektívnosť komunikačných nástrojov. Z prípadovej štúdie od Chi Zhang a Ju An Wang [3] som sa dozvedel, že na osobnú komunikáciu vplyva aj uvoľnenosť a pokojná atmosféra. Venujem sa efektívnej komunikácii a príkladám môj názor, ako budovať dobrý tím aj vďaka dobrej komunikácii. Súhlasím s Chi Zhang a Ju An Wang [3], že ak budeme formovať dobrú komunikáciu v tíme, tímový duch môže rásť.

Vždy je to o ľuďoch. A preto si myslím si, že ak bude vedúci tímu skúmať každého člena individuálne a bude sa učiť, kto má aké potreby, kto ako reaguje, kto potrebuje viacej povzbudzovať, tak komunikácia bude efektívnejšia. Bez ohľadu nato, či sa jedná o osobnú komunikáciu alebo komunikáciu pomocou podporného nástroja.

Komunikácia je veľmi náročná a rozsiahla téma, ktorá je kľúčová pri práci s ľuďmi. Na komunikáciu je možné sa pozerať z rôznych uhlov. Je možné skúmať formy komunikácie, výhody a nevýhody jednotlivých komunikačných nástrojov, ako riešiť

konflikty, ktoré pri komunikácii vznikajú, ako vydržať v softvérovom tíme dlhé roky a byť úspešný, ako vplývajú rôzne charaktery a ľudské vlastnosti na komunikáciu a pod. Tém, ktoré je možné riešiť v oblasti komunikácie je veľa, ale kľúčové je si uvedomiť, že vždy je to o ľuďoch a každý úspech vychádza z tímového ducha a vzťahov medzi ľuďmi v tíme.

## Použitá literatúra

1. Thea Turner, Pernilla Qvarfordt, Jacob T. Biehl, Gene Golovchinsky, Maribeth Back: Exploring the Workplace Communication Ecology. *User characteristics and large-scale tracking*, Atlanta (2010), 841-850.
2. Cockburn, A. (1999). Software Development as a Cooperative Game.
3. Effects of Communication, Leadership, and Team, Performance on Successful IT Capstone Projects: A Case Study
4. Sudweeks, F. and Simoff, S.J. (2005) Leading conversations: *Communication behaviours of emergent leaders in virtual teams*. In: 38th Hawaii International Conference on System Sciences, 3- 6 January 2005, Hawaii, USA

## Annotation

*It is always about people*

*Currently, there are high demands on software development. For a team to succeed in fierce competition, it is no longer sufficient to be just good enough. The key member of the team is its leader, who is responsible for the realisation of the project, operation of the team, including teams communication. Work and operation of a team always depends on quality of communication between its members. It is a challenge for the team leader to guide the communication in the right direction and to be able to keep his team motivated to succeed. In my essay I am reviewing different forms of communication, their effectiveness, and advantages and disadvantages of different communication tools. In latter part I am focusing on proper communication from the team leaders point of view, where I conclude with my opinion on interconnection between effective communication and motivation.*