

# KOMUNIKÁCIA AKO PRÍČINA NEÚSPECHU PROJEKTOV

*Komunikácia môže pomôcť pri riešení problémov  
v projektoch, ale aj spôsobiť zahltenie informáciami. Je  
možné projekt „prekomunikovať“?*

*Michal Račko*

Slovenská technická univerzita  
Fakulta informatiky a informačných technológií  
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava  
michal[.]racko[zavináč]me[.]com

**Abstrakt.** *Komunikácia je v prípade projektov, na ktorých sa podieľa viacero ľudí, dôležitým prostriedkom pri riešení problémov. Napomáha celému tímu ostať v obraze a mať prístup k aktuálnemu daniu na projekte. Je však potrebné, aby mal každý člen tímu obraz o celkovom stave riešenia? Potrebuje všetky informácie o dianí v tíme pri práci na svojej časti problému? Je nutné, aby sa každý vyjadroval ku celkovému riešeniu? Na tieto otázky sa pokúsim odpovedať a poskytnúť čitateľovi obraz o mojom pohľade na túto problematiku. Uvediem čitateľa do problematiky komunikácie v tíme a vyjadrím názor na jednotlivé komunikačné praktiky využívané pri riadení tímu.*

**Kľúčové slová:** *komunikácia, zahltenie informáciami, produktivita práce*

## Úvod

V dnešnej dobe sa stretávame s rôznymi nástrojmi a praktikami komunikácie, ktoré by nám mali pomôcť riešiť problémy a poskytovať informácie ľuďom, ktorí ich potrebujú. Email, IM a telefonáty sa snažia nahradiť osobný kontakt medzi ľuďmi a častokrát tak vyriešiť problém, s ktorým sa potýkajú vzdialené tímy bez možnosti osobných stretnutí. Existujú viaceré štúdie a výskumy, ktoré sa zaoberajú týmto trendom, skúmajú možnosti a snažia sa navrhnúť riešenia. Je však potrebné v prípade tímov, ktoré nie sú vzdialené, vymeniť osobnú komunikáciu za iný druh? Bolo by efektívnejšie komunikovať medzi sebou prostredníctvom Internetu?

Komunikácia sa stáva nevyhnutnou pri riešení projektov, na ktorých spolupracuje viac ako jeden človek. Diametrálne sa však odlišuje podľa veľkosti tímu a preto nie je možné hovoriť o univerzálnom riešení. Ináč prebieha komunikácia medzi spolupracujúcou dvojicou a sedemčlenným tímom ľudí riešiaci komplexnú úlohu. Problém sa ešte viac prehĺbi, ak tím pozostáva nie z desiatky, ale stovky ľudí. Tu už nie je možné využiť zaužívané postupy tímu dvoch ľudí a adresovať otázky a pripomienky celej skupine. Komunikáciu je potrebné deliť a riešiť problémy na lokálnej, nie globálnej úrovni. Aké prostriedky je vhodné použiť pri riešení čiastkových úloh a ako optimalizovať komunikáciu, aby nedošlo ku zahlteniu ostatných členov tímu?

## Komunikačné prostriedky

Rozvoj počítačov a internetu za posledných pár rokov zmenil aj formy komunikácie, ktoré používame pri riešení problémov. Ľudia vymenili osobné stretnutia za videohovory a otvorenú diskusiu za emaily. Na jednej strane to vytvorilo priestor pre spoluprácu ľudí, ktorí sa fyzicky nemôžu stretnúť, no na druhej zas prehĺbilo problém zahltenia informáciami. Tieto sa valia na ľudí zo všetkých strán a tým dochádza k akémusi zľahostajneniu a zanedbávaniu ich obsahu. Práve obsah a nie množstvo je dôležitým faktorom pri vymieňaní si poznatkov.

Osobná komunikácia je tu odnepamäti. Ústnym podaním si ľudia vymieňali poznatky už od dávnych dôb, keď neexistovalo jednotné písmo, ktorým by sa dorozumeli. Tento druh komunikácie prináša mnohé výhody, ako napríklad kontakt s dotyčným človekom, a tak vieme odhadnúť, nakoľko pravdivé sú informácie, ktoré mi poskytuje. Týmto spôsobom sa však boli schopní dorozumievať iba ľudia, ktorí sa nachádzali v rovnakom čase a na rovnakom mieste. Preto vznikla pošta, ktorá síce neriešila problém času, ale problém miesta. Ľudia, ktorí spolu komunikovali tak nemuseli byť na jednom mieste. Oveľa neskôr, po rozšírení Internetu, začali ľudia využívať elektronickú poštu ako náhradu tej klasickej. Prináša nesporné výhody v rýchlosti a pohodlí. O odvrátených stránkach sa však už toľko nehovorí, a tak veľa ľudí nevie rozlíšiť relevantnosť informácií, ktoré sú im touto cestou poskytované.

S príchodom emailu sa urýchlila komunikácia medzi ľuďmi, no aj napriek tomu tu ostala potreba dorozumievať sa medzi sebou v reálnom čase. Vznikli preto služby, ktoré umožnili komunikovať s kýmkoľvek na svete prostredníctvom instantných správ vymieňaných v reálnom čase. To ale spôsobilo, že správy, ktoré sa vymieňali, sa stali neosobnými a ľudia tak nemuseli vyjadrovať svoje pocity pravdivo. Odstránili sa prekážky, ktoré znemožňovali komunikovať na dlhšie vzdialenosti, no vynorili sa ďalšie, závažnejšie problémy. Každý mohol napísať čokoľvek mu napadlo, pričom to nemusela byť pravda. Tento problém sa čiastočne snaží odstrániť o niečo osobnejší spôsob, videohovor. S jeho príchodom sa dvaja alebo viacerí ľudia mohli nielen počuť, ale aj vidieť, a tak bola čiastočne navrátená osobnosť pri dorozumievaní sa cez Internet.

Email, ako náhrada klasickej pošty, bol postačujúci pre malú skupinu komunikujúcich ľudí, ale na hromadné šírenie správ nebol dostačujúci. Odpoveďou na tento problém sa stali rôzne osobné či firemné blogy alebo fóra, kde mohli ľudia zdieľať informácie a názory so širokou verejnosťou. Každý tak mohol aj bez akéhokoľvek kontaktu s takouto osobou získať informácie, ktoré poskytovala. Ako to však už býva, aj tu sa

vyskytli problémy spojené s dôveryhodnosťou správ. Pre ich jednoduché šírenie a masovosť sa začali objavovať falošné správy a polopravdy. Ich dôveryhodnosť nebolo možné overiť, lebo ľudia ostali za fasádou tohoto digitálneho sveta anonymní a mohli sa vydávať za koho chceli.

### **Neosobná komunikácia prináša problémy**

Podporné komunikačné prostriedky však neprinášajú len výhody, ale aj množstvo nevýhod. V osobnej komunikácii nie sú až tak veľmi viditeľné, ako pri komunikácii v práci. Výmenou komunikácie tvárou v tvár za email alebo IM majú ľudia tendenciu zahľcovať svoje okolie informáciami, ktoré nemusia byť pre každého prínosom. Myslia si, že všetko, čo poskytujú svojmu okoliu je rovnako dôležité pre ostatných ako pre nich samotných.

Podľa výskumov, už pri počte ľudí v tíme väčšom ako štrnásť, si medzi sebou za jeden deň vymenia v priemere 30 až 40 emailov [4]. Keď sa nad týmto číslom zamyslíme, počas 8-hodinovej pracovnej doby je každý jeden z nich vyrušený v priemere každých 12 až 16 minút. To má určite v konečnom dôsledku za následok zníženie pracovného tempa, zamýšľanie sa nad tým, pre koho bola správa určená, alebo v najhoršom prípade čítanie správ, ktoré mi vôbec neboli určené. Z vlastnej skúsenosti pri riešení tímového projektu viem, že nie je nič horšie, ako dočítať dlhý email, na konci ktorého sa dozviem, že som ho vôbec nemusel čítať.

### **„Prekomunikáciou“ problémov k zmeškaným termínom**

Koľkokrát sa vám stalo, že ste posielali hromadný email a na kópiu ste dali všetkých ľudí v tíme len preto, aby boli o všetkom informovaní? Mysleli ste si, že je lepšie keď všetci vedia o tom, čo práve riešite? Tento trend nie je viditeľný len u neskúsených členov tímov, ale aj u tých, ktorí nemajú možnosť stretnúť sa osobne. To však nemusí znamenať, že budeme informácie poskytovať masovo a bez akéhokoľvek uváženia. Je pravdou, že informovanosť je dôležitá a podstatné informácie sa musia dostať ku každému, ale nie za cenu hromadnej výmeny správ na veľmi nízkej úrovni.

Mnohé výskumy poukazujú na to, že častejšia komunikácia prináša zlepšenie produktivity práce a informovanosť členov tímu napomáha pri riešení problémov [5]. S týmto názorom však nemôžem úplne súhlasiť. Do istej miery informovanosť prispieva ku väčšej efektívnosti [5], no z vlastnej skúsenosti viem, že to tak vždy nemusí byť. Za istou hranicou sú ľudia nútení prijímať toľko informácií, že po ich spracovaní nemajú čas ich zapracovať, lebo sú zavalení inými, mnohokrát protichodnými správami. Tento problém môže mať za následok zníženie produktivity práce, a tak prispieť ku nedodržaniu termínov.

Podobný problém môže nastať, keď sa ku jednej veci má vyjadriť viacero ľudí. V dvojčlennom tíme to nie je taký problém, pri siedmych ľuďoch sa však situácia zmení a mať trpezlivosť vypočuť si šesť, častokrát protichodných, názorov je problém. V praxi však existujú oveľa väčšie skupiny, pri ktorých to hraničí s nemožnosťou. Tam sa však problém nekončí. V druhej časti je potrebné urobiť rozhodnutia na základe tejto komunikácie. Do istej miery sa dá súhlasiť s tvrdením, že je potrebné si vypočuť viac názorov [3], ale tu demokracia končí. Podľa môjho názoru by sa mal vždy stanoviť jeden

človek, ktorý bude mať rozhodujúce slovo a s ním sa nedá vyjednávať. Predíde sa tým problémom, ktoré nastanú napríklad pri hlasovaní. Menšina, ktorá po hlasovaní zostane sa môže cítiť ukrivdená a tak nebude mať chuť a vôľu pri ďalších stretnutiach vyjadrovať svoje názory. V najhoršom prípade môže byť názor väčšiny zlý. Z ponúkaných nápadov sa možno nechceme odstrániť tie, ktoré na prvý pohľad nemusia byť správne, ale v konečnom dôsledku prinášajú najväčší úžitok.

## Optimalizácia komunikácie

S narastajúcim počtom komunikujúcich sa zvyšuje počet komunikačných kanálov medzi nimi. Z dlhodobého hľadiska nie je možné udržať tento stav a informovať o svojich problémoch alebo otázkach celú skupinu. V prípade, že sa jedná o ľudí, ktorí sa nemôžu z geografických dôvodov stretnúť, sú odkázaní výhradne na komunikáciu cez internet. Je však potrebné, aby uprednostňovali tento druh aj v prípade, že sa môžu osobne stretnúť? Je lepšie kondenzovať svoje myšlienky a postrehy do jednej súvislej správy, ako nad nimi otvorene diskutovať?

Jeden výskum dospel k názoru, že tímy, ktoré neboli vo fyzickom kontakte mali vyššiu produktivitu práce ako tie, ktoré mali možnosť sa osobne stretnúť [1]. S týmto názorom sa nedokážem stotožniť. Osobná komunikácia, ak má jasné pravidlá, vie byť oveľa viac prínosná. Jednotlivé názory sa dajú vydiskutovať v reálnom čase a takisto je možnosť odčleniť skupinu ľudí zaoberajúcu sa istým problémom, aby si ho vyriešili medzi sebou a nezaťažovali tak ostatných, čomu sa pri komunikácii cez Internet nedá vždy predísť. Ako som však už stihol zistiť, nie vždy je ľahké zasiahnuť do rozpravy a byť moderátorom, ktorý riadi celý jej priebeh. Pri školských projektoch totiž existuje nepísané pravidlo „veď ide iba o školský projekt, prečo by si nás mal moderovať“.

Ako vhodný spôsob riešenia problému osobnej komunikácie je použitie predmetu, častokrát lopty, pri predávaní slova. Predíde sa tak problémom s prekrikovaním a ľudia si po čase začnú uvedomovať, že si musia premyslieť, čo chcú povedať. Dostanú sa tak v najlepšom prípade, v ponímaní tímového projektu, k slovu len na 1/7 celkového času vymedzeného na stretnutie. Je dobré, keď si každý uvedomí, že aj v prípade riešenia školských projektov musí existovať istá hierarchia a vôľa dodržiavať pravidlá. Ľudia, ktorí sú poverení istou činnosťou, nesú za ňu zodpovednosť, a tak by ich slovo malo byť rozhodujúce pri riešení problémov dotýkajúcich sa tejto oblasti.

## Záver

Komunikácia je nevyhnutná pri riešení skupinových problémov a pri vymieňaní si dôležitých informácií. Členovia rôznych tímov by mali spolu vedieť efektívne komunikovať a vedieť si vybrať, ktorý z komunikačných prostriedkov je najefektívnejší v tom či onom prípade. Existujú viaceré druhy osobnej, menej osobnej a neosobnej komunikácie, ako je komunikácia tvárou v tvár, videohovor alebo email. Každý z týchto druhov prináša svoje výhody aj nevýhody. Spomedzi pozitív neosobnej komunikácie je asi najvýznamnejšie preklopenie vzdialenosti pri komunikácii a naopak, pri osobnej zas možnosť jednoduchšie zasiahnuť do rozhovoru. Navyše pri osobnej komunikácii ľudia

využívajú svoje zmysly aj na odhadnutie nálady a povahy druhej komunikujúcej strany, čo obohacuje samotnú výmenu názorov.

Viacere výskumy poukazujú na dôležitosť osobnej komunikácie, no čoraz viac sa tlačí do popredia Internet a vznikajú tímy, ktoré sa nikdy osobne nestretnú. Podľa názorov odborníkov v tejto oblasti to však neovplyvní fungovanie a efektivitu kolektívu [1]. Problémom však môže byť časté rozptyľovanie komunikujúcich neustálym čítaním a písaním správ ostatným členom. Človek môže byť rozptýlený až každú štvrtú hodinu [4], čo sa určite istým spôsobom odrazí na jeho produktivite. V prípade hromadnej korešpondencie sa tak ukazuje, že je lepšie tieto informácie zdieľať prostredníctvom portálu alebo fóra dostupného pre všetkých zainteresovaných [2], s čím nedokážem viac než súhlasiť. Množstvo vymenenej pošty, ktoré rieši náš tím pozostávajúci zo siedmich ľudí je už dostatočný na to, aby došlo ku prekomunikovaniu a tak sa toto riešenie doslova ponúka.

Zvýšenie frekvencie vymieňania informácií, hlavne formou osobných stretnutí, má za dôsledok nárast výkonnosti práce [5], no podľa môjho názoru môže dôjsť k zahlteniu a odklonu od riešenia problému ku jeho diskutovaniu. Pri častých osobných stretnutiach sa navyše môže vyskytnúť nevôľa komunikovať s inými ľuďmi o svojich problémoch. Podľa mňa, v takomto prípade je možno lepšie, keď namiesto osobného stretnutia využijú IM. Spolu s tým sa ušetrí čas potrebný na presun na spoločné miesto, na ktorom je potrebné sa dohodnúť, a ktoré treba napríklad rezervovať. Netreba však zabúdať, že pri komunikácii cez email si ľudia vymenia viac ako 30 emailov za deň [4], čo môže zapríčiniť ešte nižšiu efektivitu, ako jedno osobné stretnutie. Preto je potrebné nájsť optimálny pomer v komunikačných prostriedkoch a kanáloch, ktoré komunikujúci využívajú. Tento pomer závisí od veľkosti skupiny ľudí, ale aj osobností v každom tíme, a tak je nutné prihliadnúť aj na tento aspekt pri rozhodovaní sa, ktorou cestou sa vydáme.

## Použitá literatúra

1. Corbitt, G.; Gardiner, L.R.; Wright, L.K.; , "A comparison of team developmental stages, trust and performance for virtual versus face-to-face teams," *System Sciences*, 2004. *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on* , vol., no., pp. 8 pp., 5-8 Jan. 2004.
2. Das, S.; Yost, S.; Krishnan, M.; , "Effective use of Web-based communication tools in a team-oriented, project-based, multi-disciplinary course," *Frontiers in Education Conference*, 1999. *FIE '99. 29th Annual* , vol.2, no., pp.13A2/14-13A2/17 vol.2, 10-13 Nov. 1999.
3. Frederick P. Brooks, Jr.. 1995. *The Mythical Man-Month (Anniversary Ed.)*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc., Boston, MA, USA.
4. Niinimäki, T.; , "Face-to-Face, Email and Instant Messaging in Distributed Agile Software Development Project," *Global Software Engineering Workshop (ICGSEW)*, 2011 *Sixth IEEE International Conference on* , vol., no., pp.78-84, 15-18 Aug. 2011.
5. Patrashkova-Volzdoska, R.R.; McComb, S.A.; Green, S.G.; Compton, W.D.; , "Examining a curvilinear relationship between communication frequency and team

performance in cross-functional project teams," *Engineering Management, IEEE Transactions on*, vol.50, no.3, pp. 262- 269, Aug. 2003. Annotation

## **Annotation**

### *Communication as a cause of failure of projects*

*Communication is in the case of projects involving multiple people important tool for solving problems. It helps the whole team to stay in touch and have access to fresh information about the project. However, is it necessary for each member of team to have overall picture of solution? Does he need all the information about what is happening in the team to work on his part of the solution? Is it necessary that everyone express himself to the overall solution? I will try to answer these questions and give the reader a picture of my view on this issue. I will introduce the reader into the problematic of communication in the team and express an opinion on individual communication practices used in the team management.*