

STRETNUTIA V STOJI AKO NÁSTROJ EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE

*"Efektívne stretnutia v stojí sú viac ako len odpoveď
na tri jednoduché otázky. Sú správne zorganizovanou
a vedenou odpoveďou na tri otázky."*

Michal Adda

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

Abstrakt. Softvérové projekty zlyhávajú z viacerých dôvodov. Jedným z nich môže byť nedostatočná komunikácia medzi vývojármi. Tá môže mať priamo za dôsledok aj to, že vývojár nemá prehľad o stave projektu. Kvôli tomu robí zbytočné a chybné rozhodnutia. Táto esej navrhuje ako jeden zo spôsobov zlepšenia komunikácie medzi vývojármi a zlepšenie ich informovanosti o projekte organizovanie stretnutí v stojí. Na to, aby takéto stretnutia prinášali pozitívne zlepšenia, treba ich organizovať správne. V eseji sa zamýšľam a odpovedám na základné otázky, ktoré by si mal každý manažér položiť pred tým, ako sa rozhodne implementovať takýto druh stretnutí. Aj keď sú stretnutia v stojí pomerne jednoduché, pokiaľ sa nevyhneme niektorým ich úskaliam, môže sa stať, že stratia všetky svoje výhody oproti klasickým stretnutiam a stanú sa skôr príťažou.

Kľúčové slová: stretnutia v stojí, efektívna komunikácia, manažovanie projektu

Úvod

V decembri roku 1998 vypustila NASA sondu Mars Climate Orbiter. Jej cieľom bolo skúmať geografiu a počasie Marsu. Kontakt so sondou bol stratený potom, čo sa pokúsila dostať na obežnú dráhu Marsu. Vyšetrenie ukázalo dôvod straty sondy. Jeden z tímov, ktorý pracoval na softvéri sondy predpokladal, že používaná dĺžková jednotka sú metre,

kým ďalší tím predpokladal, že používanou dĺžkovou jednotkou sú stopy. NASA kvôli tejto chybe stratila 125 miliónov amerických dolárov [1].

Ako môžeme na predchádzajúcom príklade vidieť, nedorozumenia medzi členmi tímu, pracujúcimi v rámci jedného projektu môžu mať fatálne následky. Dalo sa však takémuto omylu predísť? Kde spravili vývojári, pracujúci na sonde chybu? Ako sa mohlo stať, že napriek tomu, že oba pracujúce tímy dokázali poslať sondu do vesmíru, nevedeli, akú dĺžkovú jednotku používa druhý tím?

Efektívna komunikácia v rámci softvérového projektu

Vývojári, pracujúci na tvorbe softvéru pre sondu evidentne podcenili medzitímovú komunikáciu. Pokiaľ by sa dopredu dohodli na určitých pravidlách, podľa ktorých budú softvér vyvíjať, mohli predísť katastrofe.

Nedostatočná komunikácia však nenastáva len medzi veľkými softvérovými tímami. Často medzi sebou dostatočne nekomunikujú už samotní vývojári v rámci jedného tímu. Koľkým problémom by sa dalo predísť, pokiaľ by členovia tímu nerobili závery o veciach, ktoré im nie sú jasné, ale najskôr sa spýtali svojich kolegov? Ako však zabezpečíme, aby sme nielen navzájom v softvérových tímoch komunikovali, ale aj niečo vyvinuli? Musíme komunikovať efektívne.

Keď softvéroví vývojári riešia komplikovanú úlohu, zväčša si ju rozdelia na menšie časti. V niektorých tímoch úlohy rozdeľuje manažér. Každý z členov tímu dostane vyriešiť a implementovať väčšiu alebo menšiu časť. Najviac problémov nastáva práve v tejto fáze. Uvedme si príklad: Programátor dostane za úlohu implementovať prihlasovací formulár spolu s funkcionalitou. Programátor je v tíme a na projekte nový a nemá celkové znalosti o projekte. Preto implementuje komplikovanú prihlasovaciu funkcionalitu, aj keď by na daný produkt úplne stačila aj jednoduchá kombinácia mena a hesla. Manažér je nespokojný, lebo programátor mrhal čas firmy na vývoj niečoho, čo je pre projekt nevyužiteľné.

Ako môžeme na vyššie uvedenom príklade vidieť, pokiaľ by vývojár vedel o aktuálnom stave projektu, mohlo by sa predísť zbytočným nedorozumeniam. Ako však rýchlo a efektívne zabezpečíme, aby každý z vývojárov vedel dôležité veci zo stavu projektu? Možným riešením sú stretnutia v stoji (angl. stand-up meetings).

Stretnutia v stoji a efektívna komunikácia v rámci projektu

Stretnutia v stoji používa alebo začína používať veľké množstvo firiem. Hlavným dôvodom je ich zvýšená efektivita oproti klasickým stretnutiam [4].

Hlavné ciele stretnutí v stoji sú [5]:

- Dobrý začiatok dňa (angl. mnemotech. pomôcka Good Start)
- Zlepšovanie (angl. mnemotech. pomôcka Improvement)
- Sústreďenie sa na dôležité veci (angl. mnemotech. pomôcka Focus)
- Posilnenie tímu (angl. mnemotech. pomôcka Team)
- Komunikácia o tom, čo sa deje (angl. mnemotech. pomôcka Status)

Ciele stretnutí si môžeme zapamätať použitím anglickej mnemotechnickej pomôcky GIFTS (slovensky dary). Ciele stretnutí sú zároveň ich najväčšími výhodami (darmi pre zúčastnených).

Pozrime sa na predchádzajúci príklad neefektívnej komunikácie medzi vývojárom a zamestnancom a predstavme si, že by v danom tíme používali stretnutia v stoji. Vzhľadom na to, že by sa programátor vždy na začiatku dňa zúčastňoval stretnutí, časom by sa dozvedel všetko o aktuálnom stave projektu. Vedel by, že nemusí implementovať zložitú prihlasovaciu funkcionality. Sústredil by sa na dôležité veci a naprogramoval by iba jednoduchú prihlasovaciu funkcionality, lebo tá je postačujúca. Stretnutia v stoji by mu pomáhali v zlepšovaní sa, lebo by sa na nich dozvedel veľa o projekte a firemnej kultúre. Postupne by sa stal plnohodnotným členom tímu.

Myslím, že vyššie zmienený scenár je pre spoločnosť priaznivejší ako ten predchádzajúci. Ako však splníme všetky stanovené ciele stretnutí v stoji? Ako stretnutia v stoji prebiehajú?

Priebeh stretnutí v stoji

Stretnutia v stoji prebiehajú veľmi jednoducho: Ľudia, zapojení do projektu, sa zvyčajne ráno stretnú. Členovia tímu, ktorí priamo pracujú na projekte, po jednom odpovedajú na otázky [5]:

- Čo som robil včera?
- Čo budem robiť dnes?
- Aké prekážky mi znemožňujú robiť to, čo chcem robiť dnes?

Napriek všetkým vyššie uvedeným výhodám sa nájdu aj odporcovia stretnutí v stoji. Medzi iným im vadí dĺžka stretnutí, informácie preberané na stretnutiach a spôsob vedenia stretnutí [2]. S tvrdeniami týchto odporcov nesúhlasím. Všetky nimi opísané nevýhody stretnutí v stoji by sa dali odstrániť správnu organizáciou stretnutí [3]. Ako však správne organizovať stretnutia v stoji?

- Odpoveďou na túto otázku je odpoveď na skupinu otázok:
- Ako dlho by mali stretnutia v stoji trvať?
- Kedy sa majú stretnutia organizovať?
- Kto sa má zúčastniť stretnutí v stoji?
- Ktorí zo zúčastnených majú na stretnutiach v stoji hovoriť?
- Aké veci sa preberajú v rámci stretnutí v stoji a ktoré veci by sme mali z nich vynechať?

Potom, čo si odpovieme na túto skupinu otázok, zistíme, ako organizovať skutočne efektívne stretnutia v stoji. Zároveň si identifikujeme najčastejšie problémy, ktoré môžu počas stretnutí nastať.

Dĺžka trvania stretnutí

Správne organizované a vedené stretnutie v stoji by malo byť pomerne krátke. Zväčša by nemalo trvať dlhšie ako 15 minút. Práve dĺžka trvania stretnutia je jednou z jeho najväčších výhod. Ak stretnutie v stoji zorganizujeme nesprávne, prejaví sa takzvaný Syndróm boľavých nôh [3]. Stretnutie trvá dlhšie, ako by malo. Ľudia začínajú byť unavení a znudení. Takéto stretnutie by som odporúčal čo najrýchlejšie rozpustiť [5].

Nie je však rozpustenie stretnutia až príliš extrémne riešenie? Neúčinné stretnutie môže byť horšie ako žiadne stretnutie. Pokiaľ si vývojári vytvoria averziu voči každodenným stretnutiam, bude pre organizátora stretnutí veľmi ťažké presvedčiť ich o ich efektívite a prínosoch. Vývojári sa ich budú aj naďalej zúčastňovať, ale nemyslím si, že je niečo horšie, ako keď človek robí veci s viditeľnou nechutou. Pokračujúce stretnutia stratia všetky ich prínosy.

Doba stretnutí a miesto konania stretnutí

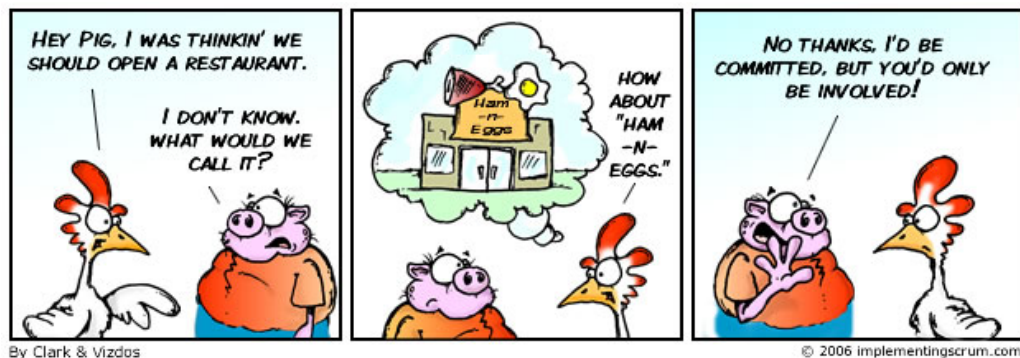
Všeobecne sa odporúča začínať stretnutia v stoji ráno [5]. Ráno sú totiž vývojári ešte sústredení a pripravení riešiť nové problémy. Pokiaľ tím začína prácu v poobedných hodinách, stretnutia zorganizujeme poobede. Vždy sa však snažíme, aby bola účasť na stretnutiach jednou z prvých položiek na zozname vývojárov pre daný deň.

Rovnako dôležitým faktorom ako doba stretnutia, je aj miesto konania stretnutia. Neodporúča sa, aby sa stretnutia konali v konferenčných miestnostiach. Oveľa lepšie je, keď sa konajú priamo na pracovisku [5]. Dovolím si podotknúť len to, že najdôležitejším faktorom pri výbere miesta stretnutí by pre mňa bola atmosféra toho miesta. Na stretnutia by som si vyberal tiché miesta, kde by sa vývojári mohli uvoľniť a v klude diskutovať. Niekedy takýmto miestom nemusí byť práve pracovisko, na ktorom sa môžu v čase stretnutí nachádzať aj iné tímy, ktoré by mohli stretávajúci sa tým rušiť. Miesto stretnutí samozrejme nemôže byť z časových dôvodov ďaleko od miesta pracoviska.

Účasť na stretnutiach v stoji

Na vývoji agilného softvéru sa v princípe zúčastňujú len 2 strany. Na obrázku 1 sa nachádza krátky komiks, klasický príbeh prasiatka a kuriatka (ang: The classic story of the pig and chicken), ktorý tieto roly humorne opisuje.

Ide o kuriatka, ktoré sa projektu nejako zúčastňujú (ang: involved) a o prasiatka, ktoré sú na projekt zaviazané (ang: committed). Prasiatka sú vývojári, ktorí pracujú na projekte, vlastník projektu a vedúci projektu. Kuriatka sú ostatní členovia organizácie, napríklad vedúci marketingového oddelenia, ostatní vývojári organizácie, nepracujúci na konkrétnom projekte, atď.

Obr.1 Klasický príbeh prasiatka a kuriatka¹

Členovia oboch strán by sa mali na stretnutiach v stoji zúčastňovať. Účasť prasiatok je nutná, kuriatka sa môžu zúčastniť, ak chcú. Vo väčšine projektov býva zvykom, že na stretnutiach hovoria len tzv. prasiatka [5]. Je však takýto prístup správny?

Myslím si, že áno. Ako sme si už spomínali a ako si ešte viac krát pripomenieme, cieľom stretnutí v stoji je informovať členov tímu o aktuálnom stave projektu. A kto tvorí a pridáva funkcionality do projektu? Prasiatka, čiže vývojári. Z tohto dôvodu by to mali byť práve oni, ktorí budú zúčastnené strany informovať. Kuriatka získajú na stretnutí informácie. Pokiaľ ich počas stretnutia niečo napadne, mali by s tým po stretnutí ísť za poverenou osobou (napríklad vedúcim projektu, ak dostanú nejaký dobrý nápad na funkcionality).

Hlavný dôvod, prečo si myslím, že by kuriatka nemali narušovať priebeh stretnutí je práve ten, prečo celé stretnutia organizujeme, teda efektivita komunikácie v rámci celého tímu. Na stretnutí chceme predniesť tie informácie, ktoré zaujímajú celý tím, nielen jedného člena (ako napríklad manažéra komunikácie). Pokiaľ by sme dovolili, aby členovia vonkajšieho kruhu zasahovali do priebehu stretnutí, riskovali by sme tým stratu efektivity stretnutí a ich zbytočné naťahovanie.

Obsah stretnutí v stoji

Ako som už načrtol v predchádzajúcej časti, v rámci stretnutí v stoji by sme mali prebrať len tie časti projektu, ktoré sú podstatné pre všetkých zúčastnených. Aké časti to teda sú? Pozrime sa na otázky, na ktoré v rámci stretnutí v stoji odpovedajú zúčastnení.

Prvou otázkou je, čo robil vývojár v predchádzajúci deň (respektíve, čo spravil od predchádzajúceho stretnutia). Odpoveď na túto otázku je pomerne jednoduchá. Myslím si, že je dôležité, aby bol v tomto bode vývojár stručný. Každý z nás je len človek a každý z nás sa rád pochváli svojou dobre urobenou prácou. Mohlo by sa teda stať, že by sa vývojár rozhodol dopodrobna opísať všetko, čo od minula spravil, problémy, ktoré vyriešil a podobne [3]. V takýchto prípadoch by som považoval za vhodné, aby bol vývojár upozornený moderátorom (vedúcim) stretnutia. Cieľom stretnutí je predsa ich efektivita.

¹ Zdroj: <http://www.implementingscrum.com/2006/09/11/the-classic-story-of-the-pig-and-chicken/>
Text v tomto obrázku nebol z dôvodu zachovania pointy vtipu preložený.

V druhej otázke vývojár odpovedá na funkcionálnosť, ktorú sa chystá implementovať. Túto otázku považujem za zákernejšiu ako predchádzajúcu. Často sa stáva, že sa vývojár rozhovorí o spôsobe, akým chce danú funkcionálnosť realizovať. Práve architektúra systému a spôsob realizácie funkcionality je niečo, čo by sa podľa väčšiny firiem v rámci stretnutí v stoji prebrať nemalo [5]. S týmto tvrdením s častí súhlasím.

Architektúra, prípadne detaily implementácie, by mohli vážne spomaliť a tým pádom znížiť efektívnosť stretnutí v stoji. Považujem však za rozumné, aby každý z vývojárov aspoň jednou vetou uviedol, ako sa chystá danú funkcionálnosť implementovať. Áno, je možné, že táto jedna poznámka spôsobí, že sa členovia tímu začnú hádať o tom, či je daný spôsob vhodný. Avšak zároveň môže značne pomôcť odpovedať na tretiu otázku. Prípadne môže táto jedna veta pomôcť kolegom, aby sa rozhodli, či danému vývojárovi nepomôžu, prípadne po stretnutí neporadia nejaké zdroje, z ktorých by sa mohol niečo naučiť. Ak teda nejakým spôsobom zaručíme, aby sa diskusia implementácie príliš nenaťahovala, môže podľa mňa značne pomôcť k efektívnosti stretnutí v stoji.

Tretia otázka súvisí s možnými prekážkami, aké by mohol vývojár pri implementácii funkcionality mať. Tým, že ich opíše, dáva priestor kolegom, aby mu pomohli. Uvedme si príklad: Vývojár nemá skúsenosti s technológiou, ktorú sa chystá použiť (napríklad s objektovo relačným mapovaním). Túto informáciu povie tímu. Jeden z jeho kolegov sa ponúkne, že s ním bude v daný deň programovať, lebo nemá nič lepšie na práci. Takúto debatu považujem za skvelý príklad toho, ako stretnutia v stoji pomáhajú pri zvyšovaní efektivity tímu. Nielenže sme v krátkom čase vyriešili pomerne zložitý problém (neznalosť technológie je podľa mňa závažný problém pri práci na projekte), zároveň sme aj prispeli k šíreniu znalosti technológií v rámci tímu.

Možné negatíva pri odpovedaní na túto otázku vidím opäť v ľudskom faktore. Môže sa stať, že vývojár je hanblivý alebo príliš sebavedomý a na otázku neodpovie pravdivo. Zamŕkajú jeden alebo dva problémy, ktoré by mohol mať pri riešení. Identifikácia takéhoto stavu je podľa mňa takmer nemožná. Jediné možné riešenie, ktoré ma napadá, spočíva v tom, že ostatní členovia tímu si časom uvedomia, že daný vývojár schválne zatajuje problémy, s ktorými sa stretáva. Následne ho na tento fakt upozornia a budú sa mu snažiť pomôcť. Ak tento fakt bude pretrvávajúci a vývojár bude svojim správaním nezodpovedne ohrozovať tím, bude musieť byť nahradený. Aby takáto situácia nenastala, odporúčal by som, aby sa už od začiatku stretnutia viedli v duchu pomoci, nie súťaženia. Na takéto veci si ale musí dať pozor moderátor stretnutí v stoji.

Záver

Počas tohto semestra som mal možnosť pracovať v tíme v rámci predmetu Tímový projekt, ktorý sa vyučuje na fakulte FIIT Slovenskej technickej univerzity v Bratislave. Študenti sa na tomto predmete učia tímovú prácu na projektoch väčšieho rozsahu. V rámci tohto predmetu sme sa pravidelne niekoľko krát týždenne stretávali. Niektoré z našich stretnutí prebiehali vo forme stretnutí v stoji. Jednalo sa o stretnutia len medzi vývojármi, nie o stretnutia, na ktorých sa zúčastňoval vlastník produktu. Vzhľadom na to, že času na stretnutia sme počas semestra mali čoraz menej, bol pre nás formát stretnutí v stoji veľmi užitočný. Za krátky čas mohol každý z nás povedať, čo robil, robí a bude robiť na projekte.

Aj keď nemôžem povedať, že naše stretnutia vždy prebiehali podľa všetkých pravidiel opísaných v tejto práci, myslím si, že môžem tvrdiť, že sme sa o to snažili. Mne samému sa však občas stalo, že som sa príliš rozhovoril, prípadne sme riešili témy nehodiace sa na stretnutia v stoji, alebo sme nie vždy zodpovedali všetky z otázok. Nestretávali sme sa pravidelne, ale vtedy, keď sme všetci mali čas. Naše stretnutia neprebíhali na jednom mieste, vždy sme si museli nájsť miesto, kde sme mali pokoj.

Avšak aj napriek týmto drobným pochybeniam, môžem z vlastných skúseností len potvrdiť, že stretnutia v stoji sú nástrojom efektívnej komunikácie medzi vývojármi. Musia však byť organizované a vedené správne.

Použitá literatúra

1. Evans, Barry. 2011. Metric Mix-up.
<http://www.northcoastjournal.com/outdoors/2011/08/25/metric-mix-/>.
2. Laplante, A. Phillip. 2003. Stand and Deliver: Why I Hate Stand-Up Meetings.
<http://queue.acm.org/detail.cfm?id=957730>.
3. Miller, Charles. 2003. Stand-up meetings Antipatterns,
http://fishbowl.pastiche.org/2003/11/19/standup_meeting_antipatterns/
4. Rachel, Emma. 2012. No More Angling for the Best Seat; More Meetings Are Stand-Up Jobs.
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204652904577193460472598378.html>.
5. Yip, J. 2011. It's Not Just Standing Up: Patterns for Daily Standup Meetings.
<http://www.martinfowler.com/articles/itsNotJustStandingUp.html>.

Annotation

Stand-up meetings as an effective tool communication tool between developers

There are many reasons, why software projects fail. Poor communication between developers is one of them. Poor communication is the reason of problem, when developer doesn't have overall overview of project. Without the overview, he makes wrong and meaningless choices. This essay proposes the remedy for this problem in form of organizing stand-up meetings. But to gain positive results from stand-up meetings, we have to organize them correctly. In this essay, I am contemplating and giving answers for basic questions, which every manager should ask himself, before he starts organizing this kind of meetings. Although stand-up meetings are pretty easy to understand, if we don't avoid some pitfalls, we can lose all of its benefits. They can actually become burden for us.