

AKO EFEKTÍVNE KOMUNIKOVAŤ V DISTRIBUOVANOM TÍME

*Problémy s projektmi vždy vzniknú tým, že niekto
niekomu nepovedal niečo dôležité.*

Andrea Šteňová

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

Abstrakt. *Komunikácia v tíme je kritickou podmienkou na to, aby bol projekt úspešný. Pri práci v distribuovanom tíme je manažment komunikácie oveľa dôležitejší a náročnejší. Členovia tímu musia komunikovať a spolupracovať aj s niekým, koho nikdy nestretli. Pri týchto tímoch nie je možná osobná komunikácia, ktorú preferuje väčšina z nás. S rastom nových technológií na podporu komunikácie sa otvárajú možnosti zefektívnenia komunikácie aj pri lokálnych tímoch. Ich správnym používaním sa dajú riešiť problémy, s ktorými je spojená tvorba distribuovaných tímov. V eseji identifikujem rôzne formy komunikácie a možnosti ich efektívneho využitia. Môže byť distribuovaný tím efektívny? To nezávisí len od komunikácie. Ale tá efektívna byť môže.*

Kľúčové slová: *komunikácia, distribuovaný tím*

Úvod

V tradičnej firme pred niekoľkými rokmi pracovali na projektoch ľudia v tímoch, ktorých veľkosť bola ovplyvnená veľkosťou spoločnosti a vytváraného projektu. Tieto tímy boli väčšinou vytvárané lokálne, štruktúrované pomedzi oddelenia firmy a bola medzi nimi vytváraná hierarchia. S príchodom moderných technológií, s rozrastaním firiem a projektov na medzinárodnú úroveň, už v súčasnosti pribúdajú firmy, ktorých tímy sú distribuované. Vytváranie distribuovaných tímov môže spoločnosti ušetriť náklady, či už na ubytovanie alebo prenájom kancelárií, a hlavne dáva možnosť najat' odborníkov

z celého sveta, bez potreby ich sťahovania. Môže sa zdať, že náklady na cestovanie prevýšia ušetrené peniaze, ale nemusí to tak byť. Pri efektívne vytvorenom a manažovanom tíme nie je potrebné časté navštevovanie tímov.

Vytváranie distribuovaných tímov nie je však také jednoduché. Pri tímovej práci je základom k úspechu komunikácia medzi členmi, čo môže byť pri distribuovanom tíme problém. Manažment komunikácie je preto pri nich oveľa dôležitejší a náročnejší, ale aj zaujímavejší. Pri lokálnych tímoch, ktorých najčastejšia je komunikácia tvárou v tvár, nemusíme vždy vedieť efektívne využiť dostupné podporné nástroje na podporu komunikácie. Výber z nich a optimalizácia ich používania pre konkrétny tím je kritickou podmienkou pre efektívne fungovanie distribuovaného tímu.

Tu a teraz

Tu

Jedným z problémov s ktorými sa stretávajú členovia distribuovaných tímov pri svojich projektoch, a ktoré bránia efektívnej komunikácii medzi ich členmi, je vzdialenosť v priestore. Osobná komunikácia má nepochybne veľa výhod. Je pre nás najprirodzenejšia a najjednoduchšia. Používame ju každodenne, takmer od narodenia. Vzdialenosť v priestore sa však samozrejme pri distribuovaných tímoch nedá ovplyvniť a úplne znemožňuje osobnú komunikáciu. Môžeme zaviesť každo-týždňové cestovanie tímu na jedno miesto, aby sme zaistili osobnú komunikáciu členov tímu, čím však úplne stratí vytvorenie distribuovaného tímu zmysel. Preto je potrebné využívať dostupné podporné nástroje na komunikáciu, ktoré môžu byť synchronne alebo asynchronne, ich príkladom sú blogy, firemné wiki, telefonovanie cez internet, rýchle správy(*angl.* Instant Messaging)...

Aj keď stále väčšina ľudí preferuje osobnú komunikáciu s členmi tímu[4], pomocou podporných nástrojov je podľa mňa tiež možné dosiahnuť efektívnu komunikáciu, aj medzi členmi, ktorí sa nikdy nestretli. Napríklad prostredníctvom video-telefonátov alebo videokonferencií, vieme takmer úplne odbúrať problém so vzdialenosťou a komunikovať takmer ako pri osobnom stretnutí.

To spravili oni

Pri vytváraní takýchto tímov je problém aj v tom, že sa ich členovia často nikdy nestretnú[1]. Väčšine z nás sa oveľa ľahšie pracuje s niekým, koho osobne poznáme a naučili sme sa ako s ním komunikovať. Ak ľudí, s ktorými pracujeme na projekte vôbec nepoznáme, je nám ťažšie s nimi spolupracovať. Často v tímoch môže chýbať dôvera a pri problémoch sa väčšinou vina hádže na "tých druhých".

Riešením môže byť bližšie zoznámenie spolupracovníkov, hoci aj cez videokonferenciu. Podľa môjho názoru je dôležité, aby sme si ku menám členov tímu vedeli priradiť aj tvár. Spoznanie aspoň takýmto spôsobom môže napomôcť k zlepšovaniu tímového ducha. Je dôležité, aby členovia tímu naozaj pracovali tímovo a nerobili si navzájom nepríjemnosti. Dôležité je prijímať zodpovednosť za svoje chyby v projekte. To je čiastočne dosiahnuté tým, že v systémoch na monitorovanie projektu presne vieme, ktorý vývojár čo vytvoril. Tiež vieme zistiť, ak prestane fungovať riešenie, alebo začnú padať testy, kto to spôsobil a je za to zodpovedný.

Teraz

Ďalším problémom, s ktorým musia distribuované tímy počítať, je vzdialenosť v čase[5]. Tá vzniká, keď členovia tímu pracujú v rôznych časových alebo pracovných pásmach a môže byť oveľa kritickejšia, ako vzdialenosť v priestore. Tímy, ktoré spolu takto pracujú nie sú naraz v kancelárii, a tá kancelária je navyše v inej časovej zóne, čo znemožňuje používanie synchronnej komunikácie.

Jedným možným riešením tohto problému, ktoré využívajú niektoré firmy, je pracovanie v rovnakom pracovnom čase, aj keď sú členovia tímu v iných časových zónach. Niektorí zamestnanci týchto firiem tak musia pracovať napríklad aj v noci. Toto riešenie však určite nie je ideálne, zamestnanci väčšinou nechcú pracovať poobede a v noci, preto ich je potrebné určitým spôsobom motivovať, aby to boli ochotní robiť.

Ďalším možným riešením je využívanie asynchrónnych prostriedkov komunikácie. Používaním e-mailov, alebo systémov na podporu riadenia projektu je možné za určitých podmienok efektívne fungovať. Nevýhodou je dlhé čakanie na odpoveď od spolupracovníkov. Ak takto spolupracujúce tímy sú od seba príliš závislé, a potrebujú spolu komunikovať veľmi často, je takáto komunikácia takmer nemožná. Tiež ak sa naskytne nejaký problém, ktorý treba riešiť aj s členmi tímu v inej krajine, trvanie potrebné na jeho vyriešenie sa môže kvôli časovej vzdialenosti podstatne predĺžiť.

Posledným riešením, aj keď stále nie ideálnym, môže byť spojenie predchádzajúcich dvoch. Členovia tímu využívajú na komunikáciu asynchrónne prostriedky a niekoľkokrát do týždňa, alebo do mesiaca spolu synchronne komunikujú. Táto frekvencia a čas stretnutí je dohodnutá dopredu tak, aby všetkým členom aj v iných krajinách čo najviac vyhovovala. Aj keď členovia tímu nepracujú v rovnaký pracovný čas, dohodne sa, aby sa v časoch ich stretnutí ich pracovný čas prekrýval.

Práca takýchto tímov nemôže byť teda efektívna v prípadoch silného naviazania tímu medzi krajinami a závislosti práce týchto tímov. Vo väčšine prípadov sa však dajú úlohy prerozdeliť tak, aby tie na sebe závislé riešili ľudia v jednej kancelárii, alebo aspoň v jednej časovej zóne.

Podme na to (ne)formálne

Asi každý z nás preferuje osobnú neformálnu komunikáciu, hlavne pri komunikácii s rodinou, či priateľmi, ale možno aj s členmi tímu v práci. V lokálnych tímoch je prirodzené, že vzniká medzi členmi tímu neformálna komunikácia, ale pri distribuovaných tímoch môže mať rôzne úrovne formálnosti.

Je prirodzené, že neformálna komunikácia prebieha častejšie medzi ľuďmi, ktorí sa už poznajú. Ale ako som už spomenula, neformálnosť v komunikácii aj medzi členmi, ktorí sa nepoznajú, môže pomôcť budovať vzťahy, čo môže byť kritické pri komunikácii tímu. Neformálne komunikujeme väčšinou prostredníctvom synchronnej komunikácie, preto je aj pre manažéra tímu vhodné budovať kontakty na túto komunikáciu medzi členmi tímu, ktorí potrebujú spolu často komunikovať.

Formálna komunikácia v dnešnej dobe prebieha väčšinou prostredníctvom e-mailov. Niekedy nás núti viac myslieť na to ako problém opíšeme, než na samotný problém. Taktiež ja osobne mám niekedy problém s formálnou komunikáciou. Toto by však pri

spolupracujúcom tíme nemal byť problém. Pri riešení problémov nie je čas na vytváranie formálne správnych správ, ale na vysvetlenie a pochopenie problému.

Všetkého veľa škodí, a asi ani jeden z extrémov formálnosti nie je vhodný pre žiadny z tímov. V [3] tvrdia, že príliš neformálna komunikácia nie je dobrá a môže viesť k nižším výkonom, hlavne ak sa počas stretnutí členovia tímu zaoberajú aj osobnými a nielen pracovnými problémami, podľa môjho názoru však príliš formálna komunikácia môže byť oveľa horšia, hlavne pri členoch tímu.

Preto je riešením podľa môjho názoru niečo medzi tým. Keďže ide o zamestnancov jednej firmy, ktorí sa síce nemusia poznať, ale sú kolegami, ich hlavným cieľom by malo byť spolupracovať. Preto by komunikácia prostredníctvom e-mailov a rýchlych správ určite mala byť neformálna.

Ak však počas stretnutí tímov, ktoré sú v distribuovaných tímoch realizované väčšinou prostredníctvom konferenčných hovorov, chceme zvýšiť ich efektivitu, najlepším riešením je organizácia týchto stretnutí. Je priaznivé ak tím komunikuje neformálne, so zachovaním určitých formálností ako je dĺžka trvania a povinné body stretnutia. Môže to pomôcť k zefektívneniu stretnutí, k lepšiemu využívaniu času a možno aj k lepšiemu pochopeniu problému.

Písanie pre ostatných, nie pre nás

Niekedy sa nám môže stať, že po prečítaní e-mailu sa nám nepodarilo dostatočne pochopiť jeho podstatu a opisovaný problém. Je to spôsobené tým, že v dnešnej uponáhľanej dobe často nestihneme po sebe správu skontrolovať a už ju odosielame. Tomuto by sme sa však mali vyhnúť.

Je veľmi dôležité, aby prijímateľ správy na prvý krát pochopil, čo od neho potrebujeme. Šetríme tým jeho aj náš čas, ktorý je potrebný na poslanie ďalšieho e-mailu, ktorým dovysvetľujeme ten predošlý. A v neposlednom rade, nemrháme ochotou príjemcu e-mailu odpísať nám.

Toto môže byť väčší problém, ako sa zdá, stretla som sa s tým, že niektorí ľudia si neboli ochotní priznať to, že ich správy sú nečitateľné a nepochopiteľné. Samozrejme, najväčší problém je to pre nich samých, pretože pri nepochopení správy nemusia dostať odpoveď vôbec.

Prečo sa nestačí o problémoch rozprávať?

Pomocou osobnej komunikácie si ľahšie budujeme dôveru so spolupracovníkmi, vidíme konkrétne reakcie členov tímu na to, čo povieme, preto vieme rýchlejšie dôjsť k pochopeniu problému obidvoma stranami. Problémy tiež dokážeme rýchlejšie identifikovať, zistiť, či niekto z nich už riešil problém, s ktorým sme sa momentálne pasujeme. Môžeme sa tým pri vývoji vyhnúť nepochopeniu úloh medzi členmi tímu, ale aj napríklad duplikácii kódu, alebo vymýšľaním už vymysleného. Osobná komunikácia je tiež obsiahlejšia, lepšie niečo vysvetlíme osobne, ako niekomu na diaľku len prostredníctvom správ. Niekedy je tiež lepšie riešenie problému priamo ukázať, ako vysvetľovať.

Náhradou za osobnú komunikáciu môže byť synchronná komunikácia, prostredníctvom telefonátov, video-konferencií, či pomocou rýchlych správ. Keďže sa

používa ako náhrada za osobnú komunikáciu, jej množstvo je veľmi rozsiahle. Jej výhodou je okamžitá spätná väzba s komunikujúcimi, čo môže byť potrebné hlavne pri riešení akútnych problémov, pri ktorých je nevyhnutná rýchla reakcia[4]. Takisto do určitej miery má výhody osobnej komunikácie. V tomto množstve dát sa však zle vyhľadáva a ťažko sa kategorizuje. Ďalšou z nevýhod je nutnosť zapojenia obidvoch strán počas celého času komunikácie. Takáto forma komunikácie zafažuje a vyrušuje od reálnej práce, preto by sa mala používať naozaj len v nevyhnutných prípadoch.

Dovolím si preto tvrdiť, že najmä pri rozsiahlejších problémoch, ktoré treba dlhšie opísať, je oveľa lepšie použiť asynchrónnu komunikáciu. Obidve strany majú dostatočný čas na opísanie a vyjadrenie svojho problému napríklad prostredníctvom e-mailu alebo firemnej wiki. Jej obrovskou výhodou je tiež archiváciu a kategorizáciu dát [2]. Samozrejme, aj synchronná komunikácia sa dá archivovať (asi okrem hovorov cez telefón), ale jej objem je oveľa väčší, preto aj archivácia je náročnejšia.

Asynchrónna komunikácia sa dá kategorizovať, e-maily majú svoje predmety alebo značky, wiki stránky sú určitým spôsobom zorganizované a ako asynchrónna komunikácia môže slúžiť aj systém na evidenciu úloh a chýb v systéme. Manažéri tímu si vedia v asynchrónnej komunikácii veľmi jednoducho vyhľadávať napríklad kto je zodpovedný za vzniknutý problém, kto čo dokončil, alebo čo nespravil. Taktiež vývojári si vedia pozrieť svoje pridelené úlohy, problémy, ktoré sa vyskytli počas vývoja softvéru, ako aj ich riešenia. Pri správnej kolaborácii a zdieľaní dát vieme vyhľadať riešenia, aj ku ktorým dospeli iní vývojári vo firme.

Dokonca je už čiastočne vyriešený problém aj s tým, že potrebujeme na diaľku niečo ukázať. Na to nám môže slúžiť zdieľanie obrazoviek, ktoré ponúkajú niektoré programy, alebo dokonca ovládanie počítača na diaľku prostredníctvom služby Remote Desktop. To môžeme využívať hlavne pri problémoch s nastavením programov, alebo ich inštaláciou, kedy je potrebné problém riešiť na konkrétnom počítači.

Kedy som to písal?

Každý z nás sa už určite stretol s tým, že potreboval niečo nájsť v starých správach a nepodarilo sa mu to. Či už išlo o hľadanie v asynchrónnej komunikácii, alebo dokonca v histórii synchronnej komunikácie, ktorá môže byť oveľa rozsiahlejšia. Pri hľadaní väčšinou vieme komu bola správa určená a približne kedy sme ju odoslali. Ani to však nemusí stačiť na jej opätovné nájdenie. V súčasnosti moderné nástroje totiž archivujú všetku vzniknutú komunikáciu. Pri obrovských kapacitách e-mailových schránok už nepotrebujeme žiadne správy mazať. Vyhľadávanie v nich však môže byť preto náročné[2].

Dôvodom nenájdenia konkrétnej správy môže byť aj používanie rôznych nástrojov na komunikáciu s konkrétnou osobou. Preto je dobré si vo firme zjednotiť, ktoré nástroje je vhodné na čo používať a používať ich na komunikáciu so všetkými členmi tímu rovnako.

Efektívne vyhľadávanie však podľa mňa nemusí byť až také náročné. Požaduje však určitú explicitnú spoluprácu od používateľa. Je dobré a niekedy doslova nutné zaraďovať správy do kategórií a prideľovať si ich k projektom. Toto môže robiť ručne pri prijatí každej správy používateľ, alebo na to môže do určitej miery využívať nástroje na

komunikáciu. Napríklad e-mailový klient pri zedefinovaní pravidiel vie pridelovať správam automaticky konkrétne značky.

Môže byť distribuovaný tím efektívny?

Je samozrejmé, že komunikácia nie je jediná potrebná vec, na efektívne pracovanie distribuovaného tímu. Ani nemôžem tvrdiť, že pomocou efektívnej komunikácie je možné dosiahnuť úspešné dokončenie projektov. Všetko je to totiž o konkrétnych ľuďoch, ktorí na nich pracujú. Dovolím si však povedať, že komunikácia je jedna z kritických podmienok na to, aby bol projekt úspešný.

Sú s ňou spojené rôzne problémy, ktoré sú spôsobené hlavne distribuovanosťou tímu v čase a priestore. Tie sa však takmer vždy dajú riešiť, napríklad nahradením osobnej komunikácie komunikáciou prostredníctvom internetu. Existujú rôzne formy komunikácie a každá z nich je vhodná pre iný účel. Je dôležité vedieť určiť, ako kedy komunikovať a akú úroveň formálnosti pri tom zvoliť.

Treba myslieť aj na to, že komunikácia je pre ľudí a o ľuďoch. Správy treba formulovať jasne a zmysluplne, a nezaťažovať ostatných informáciami, ktoré sa ich priamo netýkajú.

Už na začiatku projektu je potrebné si zvoliť vhodné formy synchronnej a asynchronnej komunikácie, určiť formálnosť komunikácie a jej frekvenciu. Nástroje synchronnej a asynchronnej komunikácie sa dajú využiť aj pri lokálnych tímoch. Samozrejme nemá zmysel nahrádzať osobnú komunikáciu rýchlymi správami cez internet, ak to vieme slovne lepšie vysvetliť, ostatné nástroje však prinášajú možnosti, ktoré osobná komunikácia nemá. Je to napríklad archivácia správ a jednoduché vyhľadávanie v nich.

S pomocou dnešných nástrojov a s vývojom nových a lepších sa budú určite distribuované tímy ešte viac rozširovať.

Použitá literatúra

1. Wrong Communication In Distributed Teams.
<http://blog.m.artins.net/wrong-communication-in-distributed-teams/> , (Sept. 2009)
2. 5 reasons why your company should be distributed.
<http://toni.org/2010/03/08/5-reasons-why-your-company-should-be-distributed/> , (Marec 2010)
3. French, A.; Layzell, P.; A study of communication and cooperation in distributed software project teams, *Software Maintenance*, 1998. Proceedings. International Conference on, vol., no., pp.146-154.
4. M. Rita Thissen, Jean M. Page, Madhavi C. Bharathi, and Toyia L. Austin. 2007. Communication tools for distributed software development teams. In Proceedings of the 2007 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research: The global information technology workforce (SIGMIS CPR '07). ACM, New York, NY, USA, 28-35.

5. The Power of "In Person" – Why Distributed Teams are Less Effective. <http://www.bothsidesofthetable.com/2010/07/05/the-power-of-in-person-why-distributed-teams-are-less-effective/>, (Júl 2010)

Annotation

How to communicate effectively in a distributed time

Healthy communication inside team is crucial prerequisite for project to be successful. In distributed team environment it is even more complicated and even more important to manage communication properly. Team members have to communicate and cooperate with someone, whom they have never met before. The most preferred type of communication, face to face, is not possible within distributed team. Growth of the new communication supportive technologies opens up new possibilities of more efficient communication in local teams. Proper use of these technologies allows us to solve problems associated with distributed teams creation. I have identified variety of communication forms and their efficient usage in the essay. Can distributed team be efficient? Efficiency does not depend solely on its communication, however, the communication can be efficient.