

TALLINNA ÜLIKOOL

Informaatika Instituut

Tellijate ja arendajate vaheliste erimeelsuste käsitlemine agiilse
arendusmetoodika rakendamisel

Magistritöö

Autor: Alar Vares

Juhendaja: prof. Peeter Normak

Autor:..... „.....“ 2015

Juhendaja:..... „.....“ 2015

Instituudi direktor:..... „.....“ 2015

Tallinn 2015

Autorideklaratsioon

Deklareerin, et käesolev magistritöö on minu töö tulemus ja seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud.

Kuupäev: 4. mai 2015

Ees- ja perekonnanimi: Alar Vares

Allkiri:

Sisukord

<u>Sisukord.....</u>	<u>3</u>
<u>Mõisted.....</u>	<u>4</u>
1. <u>Sissejuhatus.....</u>	<u>5</u>
1.1 <u>Töö teema ja probleemi aktuaalsus.....</u>	<u>5</u>
1.2 <u>Töö eesmärk.....</u>	<u>8</u>
2. <u>Teoreetilised lähtekohad.....</u>	<u>10</u>
3. <u>Ülevaade ettevõtte X hetkeolukorrast.....</u>	<u>15</u>
4. <u>Töös kasutatud uurimismetoodika.....</u>	<u>18</u>
5. <u>Uuringutulemuste analüüs.....</u>	<u>20</u>
5.1 <u>Ankeetküsitlus.....</u>	<u>20</u>
5.2 <u>Intervjuud.....</u>	<u>24</u>
5.3 <u>Erimeelsuste vältimise ja käsitlemise meetmed.....</u>	<u>29</u>
6. <u>Järeldused ja soovitusel.....</u>	<u>32</u>
<u>Kokkuvõte.....</u>	<u>34</u>
<u>A. Kasutatud kirjandus.....</u>	<u>35</u>
<u>B. Abstract.....</u>	<u>37</u>
<u>C. Lisad.....</u>	<u>39</u>
<u>Lisa 1. Erimeelsuste allikad ja sekkumisviisid.....</u>	<u>39</u>
<u>Lisa 2. Kvantitatiivne uuring - küsimustik ja vastuste jaotused.....</u>	<u>41</u>
<u>Lisa 3. Kvalitatiivne uuring - intervjuu teemad ja koondatud vastused.....</u>	<u>44</u>

Mõisted

Agiilne arendusmetoodika (Agile development methodology) – paindlik tarkvaraarenduse metoodika, kus nõuded ja lahendused leitakse tellija ja arendajate vahelises koostöös, polüfunktsionaalsete ja iseorganiseeruvate meeskondade poolt.

Erimeelsus – inimeste vahelise suhtluse käigus tekkiv seisukohtade ja arusaamiste erinevused, kus puudub oht isiksusele.

Konflikt – inimeste vahelistes suhetes esinev vastuolu, mis takistab osapooltel oma huvide ja vajaduste rahuldamist, tekitades nende vahel emotsionaalselt traumeeriva olukorra.

1. Sissejuhatus

1.1 Töö teema ja probleemi aktuaalsus

Tarkvaraarendus on üks kõige suurema ebaõnnestumise määraga tegevusvaldkondi. Näiteks IBM 'Making change work' globaalse uuringu andmetel loeti õnnestunuks vaid 41% kõikidest analüüsitud projektidest. Täielikult ebaõnnestunuks loeti 15% projektidest ja 44% projektidest ei saavutatud kokkulepitud eesmärke planeeritud aja, eelarve või kvaliteedinäitajate osas. IBM'i uuring näitab, et projektide edukus ei sõltu mitte niivõrd tehnoloogiast, kuivõrd inimestest. Suurimad väljakutsed on seotud inimeste mõttelaadi ja hoiakutega, mida pidas kõige olulisemaks teguriks 59% vastanutest. Ettevõtte kultuuri luges oluliseks 49% ja projektide keerukuse alahindamist 35% vastanutest. Samuti käsitles uuring projektide edutegureid, kus kolm kõige olulisemat tegurit on juhtkonna toetus, pühendumus ja aus ning õigeaegne kommunikatsioon (IBM, 2008).

Tarkvaraprojektide ebaõnnestumise põhjuseks on sageli mitteproduktiivse töö osakaal. Mitteproduktiivse töö põhjused tulenevad omakorda eelkõige erinevatest seisukohtadest – erimeelsusest – tulenev vajadus probleemid osapooltega täiendavalt läbi rääkida ning valedest otsustest tulenev vajadus tarkvara ümber teha. Geneca uuringu kohaselt 80% küsitletud ekspertidest tunnistab, et kulutab pool oma tööajast tehtud töö ümberetgemisele (Geneca, 2011).

Tegelikult on ka valed otsused sageli sündinud olukorras, kus osapooltel on olnud erinevad seisukohad, kuid algselt on realiseeritud end mitte õigustanud lahendus. McKinsey 'Flaws in strategic decision making' globaalsest uuringust selgub, et kui projekt õnnestub, siis 58% vastanutest kinnitab, et erineval seisukohal olnud osapoolte arvamust on arvesse võetud ja kui projekt ebaõnnestub, siis ainult 36% kinnitab, et alternatiivsete seisukohtadega arvestati (McKinsey, 2009).

Erimeelsuste käsitlemisel tuleb erinevate arendusmetoodikate puhul arvestada kasutatavate rollijaotustega ja kuna tänapäeval on tarkvaraarenduses valdavalt kasutusel paindlikud (agiilsed) arendusmetoodikad, siis ka käesolev töö käsitleb erimeelsusi selles kontekstis. 2001. aastal kirja pandud agiilse tarkvaraarenduse manifest, mis on aluseks tänapäeval praktiseeritavatele agiilsetele arendusmetoodikatele, väärtustab inimesi ja nendevahelisi suhteid ning koostööd tellijaga. Tellijaga näost näkku vestlus ja igapäevane koostöö on agiilsete arendusmetoodikate ühed olulisemad põhimõtted (Manifesto for Agile Software

Development, 2001). Üldistatult võib öelda, et agiilsed arendusmetoodikad lähtuvad põhimõttest, kus austus teiste meeskonnaliikmete vastu ja mõtestatud suhtlus ning pidev infovahetus tellijatega loovad harmoonilise protsessi ja tagab meeskonnaliikmete motiveerituse (XP, 2009). Olukorras kus tellijate ja meeskonnaliikmete vahel tekivad erimeelsused, näeb agiilne lähenemine ette, et erimeelsused lahendatakse jooksvalt, kuna ollakse orienteeritud koostööle ja ühiste eesmärkide saavutamisele ning tellija rahulolu on kõige olulisem (Scrum, 2015). Harmooniline protsess ja laitmatult toimiv koostöö on idealistlikud eesmärgid, mille saavutamiseks on välja pakutud erinevad tehnilisi, organisatoorseid, rollipõhiseid ja tseremoniaalseid praktikaid, mille hulgast on projektimeeskonnal võimalik valida (Agile Alliance, kuupäev puudub). Võttes kokku Augustine'i 'Managing Agile Projects' raamatu põhiidee, siis agiilsed arendusmeeskonnad põhinevad usaldusel, koostööl ja kohanemisvõimel (Augustine, 2008). Sobilike praktikate valik ja kasutamine sõltub projektist, tellijast ja arendusmeeskonnast ning meeskonnaliikmete praktilisest kogemusest. Kuna erimeelsused on inimeste vahelised ja eelnimetatud idealistlikke eesmäärke on praktikas keeruline saavutada, siis on erimeelsuste käsitlus eriti oluline agiilsete arendusmetoodikate puhul, mis eeldavad osapoolte vahelist tihedat suhtlemist ja koostööd ning seda kahest aspektist lähtuvalt: 1) koostöö tellija ja teiste huvitatud osapooltega ja 2) koostöö arendusmeeskonna siseselt. Projektimeeskonda on kaasatud erinevad inimesed, erinevate iseloomude, arusaamade ja teadmistega, mis tähendab, et igal meeskonnaliikmel on omad töömeetodid, suhtlusstiil ja kvalifikatsioon, mis koostööle orienteerunud meeskonnas tähendab kompromisside tegemist. Samuti võivad meeskonnaliikmed tulla erinevatest kultuuriruumidest ja olla harjunud erinevate juhtimisstiilidega. Agiilsed metoodikad pakuvad küll välja praktikad, kuidas teoreetiliselt vältida erimeelsuste teket ja võimendumist, aga ei kirjelda inimestevaheliste erimeelsuste tekkepõhjuseid ega nende käsitlust.

Eesti keele seletav sõnaraamat kirjeldab erimeelsust kui arvamuste lahknevust, teisitimõtlemist (EKSS, kuupäev puudub). Inglisekeelses kirjanduses käsitletakse erimeelsust kui konflikti, mis on oma olemuselt laiem mõiste kui eestikeelne konflikti mõiste ja hõlmab nii negatiivset kui positiivset aspekti (Robbins, 1990). Eesti keele seletav sõnaraamat kirjeldab konflikti kui kokkupõrget, lahkeli vastandlike, erinevate seisukohtade, arvamuste v. vastandliku olemuse pinnal (EKSS, kuupäev puudub). Sünonüümisõnastik kirjeldab konflikti kui lahkeli, lahkarvamus, arusaamatus (SYS, kuupäev puudub).

Käesolevas töös käsitleb töö autor erimeelsust kui olukorda, millega kaasneb lahkeli või konflikt inimeste vahelises suhtluses.

Teema põhjalikuma uurimise vajaduse tingis autori igapäevatoos esile kerkinud väljakutsest mõista ja lahendada üles kerkinud erimeelsusi. Olles tootejuhi rollis tuleb igapäevaselt lahendada erimeelsusi tellijate ja arendusmeeskonna vahel, mis tähendab järjepidevat selgitustööd ning kompromisslahenduste leidmist. Erimeelsused võivad olla tingitud nii viljelevate praktikate mittesobimisest kui ka inimloomusest tulenevatest põhjustest. Samuti tekib erimeelsusi arendusmeeskonna siseselt, kuna meeskonnaliikmete kultuuriline taust, teadmised ja praktilised kogemused on erinevad. Oluline on enne muudatuste sisseviimist aru saada muudatuse mõjust, kuna iga muudatus võib mõjutada õrna tasakaalu, mis hoiab projektimeeskonda koos ja loob eeldused edukaks koostööks tellijate ja arendusmeeskonna vahel ning sellepärast on oluline mõista erimeelsute tekke põhjusi ja sobilikke käsitlusi.

Töö põhineb ettevõtte X juhtumianalüüsil (konfidentsiaalsusnõudest lähtuvalt ei kasuta me töös ettevõtte pärisnime). Selles ettevõttes valitseb olukord, kus arendustööde tähtaegu ei saavutata, tehtud tööd ei vasta tellijate ootustele, tellijate usaldus arenduste kvaliteedi vastu on praktiliselt olematu ja koostöö tellijate ja arendusmeeskonna vahel on mitterahuldav. Tuginedes autori kogemusele saab välja tuua ühe näiteolukorra, kus tellija kirjeldas arendussoovi ja põhjendas soovi kui ärikriitilist, mis on vaja kindlaks tähtajaks valmis saada. Arendusmeeskonna hinnangul ei olnud võimalik antud tööd soovitud tähtaja jooksul realiseerida, aga töö võeti vastu, kuna tellija poolt seatud prioriteet oli kõrge. Töö nägi ette kasutatava tarkvara äri loogika muudatust. Peale töö kirjeldamist muutusid tellija prioriteedid ning tal ei olnud aega antud arendussooviga sisuliselt tegeleda. Arendusmeeskond omalpoolt küsis täpsustavaid küsimusi, millele mõistliku aja jooksul vastuseid ei tulnud ja seepeale otsustati realiseerida arendustöö oma parema äranägemise järgi ja eelneva kogemuse põhjal. Kuna tähtaeg oli lühike ja töö keeruline, siis ei jõudnud arendustöö tähtajaks valmis ja paluti lisa aega. Tellija ei mõistnud põhjuseid ja arendus omalpoolt ei selgitanud tellijale temale mõistetavas keeles arenduse keerukust ja miks tähtaeg ületati. Töö vastuvõtmisel selgus, et tellija ei olnud tellinud seda, mille arendusmeeskond valmis tegi ja põhimõtteliselt oli töö vaja ümber teha. Arendusmeeskond ei mõistnud, miks lahendus ei sobi, kuna see vastab kirjeldusele ja peale koos tellijaga kirjelduse üle vaatamist selgus, et tellija poolt kirjapandud arendussoovis oli sees ebakõla. Arendusmeeskond tegi lahenduse ümber ja teisel katsel võttis tellija töö vastu. Peale koodi uuendamist tuli igapäevase töö käigus välja, et kõnealune arendustöö on muutnud ka teiste osakondade äri loogikat ja muutma peab ka teisi tarkvarast

sõltuvaid protsesse, et kogu tarkvara töötaks uuesti ootuspäraselt. Teiste osakondade esindajad ei mõistnud, kuidas saab tarkvara katki minna, kui midagi ei ole nende hinnangul muudetud ja miks sellised probleemid tulevad välja alles töö käigus.

1.2 Töö eesmärk

Töö eesmärgiks on välja töötada agiilset arendusmetoodikat kasutavale ettevõttele X soovitusel tellijate ja arendajate vahel tekkivate erimeelsuste lahendamiseks. Käesolevas magistritöös hinnatakse olemasoleva kirjanduse ja autori kogemuse põhjal tellijate ning arendusmeeskonna vaheliste erimeelsuste põhjuseid, lähtudes ettevõttes X kasutusel oleva agiilse arendusmetoodika põhimõtetest, selgitatakse välja seisukohad, miks erimeelsused antud metoodika kasutamise puhul võimenduvad.

Töö jaoks on autor püstitanud järgmised alaeesmärgid:

- A) Kaardistada ettevõttes X tellijate ja arendajate vahel tekkinud erimeelsused, selgitada välja nende erimeelsuste tekkimise põhjused ning hinnata nende mõju.
- B) Arvestades tellijate ja arendajate vahelisi erimeelsuste põhjuseid ja mõju, selgitada välja ettevõtte X puuduvad ja muutmist vajavad praktikad ning pakkuda välja sobivad käsitusmeetodid.

Alameesmärgi A saavutamiseks seadis autor järgmise uurimisküsimuse: Millised erimeelsused mõjutavad kõige rohkem koostööd?

Alameesmärgi B saavutamiseks seadis autor järgmised uurimisküsimused: 1) Milline on olemasolev praktika ja kuidas seda kasutatakse erimeelsuste lahendamisel?, 2) Mil määral teadvustatakse erimeelsuste olemasolu ja kuidas neid käsitletakse?

Tegemist on kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringuga. Kasutatud on küsimustikul ja intervjuudel põhineval juhtumianalüüsi meetodil.

Magistritöö koosneb kuuest peatükist. Esimene peatükk on sissejuhatus, milles kirjeldatakse antud magistritööd ja selle aktuaalsust ning püstitatakse eesmärgid ja uurimisküsimused, millele leitakse töös vastused. Samuti esitatakse näide juhtumist, mis ilmekalt kirjeldab ettevõttes valitsevat olukorda, kus tellija ja arendaja omavahelise suhtlemisega seonduv erimeelsus tingis kogu tarkvara uuesti arendamise. Teine peatükk annab ülevaate teema teoreetilistest lähtekohtadest, mis on seotud erimeelsuste olemuse, nende mõju ning võimalike sekkumisviisidega. Samuti on välja toodud agiilse tarkvaraarenduse manifesti põhimõtted, mis antud töös on olulisel kohal, ja millest arendusmeeskond oma igapäevases töös peaks lähtuma. Kolmas peatükk annab ülevaate ettevõtte X hetkeolukorrast. Toob välja kasutusel olevad agiilse tarkvaraarenduse praktikad ning kirjeldab juhtumi, mille töö autor valis uuringu

aluseks. Neljas peatükk kirjeldab töös valitud uuringumetoodikat. Viies peatükk kirjeldab uuringu läbiviimist ja võtab kokku praktilises osas kogutud andmed ning esitatakse saadud uuringutulemused. Kuuendas peatükis tehakse järeldused ja ettepanekud ning antakse soovitusi edaspidiseks. Kokkuvõttes antakse lühiülevaade magistr töö eesmärgist ja olulisematest tulemustest.

2. Teoreetilised lähtekohad

Läbi ajaloo saame eristada kolme lähenemist erimeelsuste käsitlemisele organisatsioonis. Traditsiooniline vaade, mis domineeris kuni 1940. aastate keskpaigani ja eeldab, et erimeelsustel on negatiivne mõju, mis viib jõudluse langusele. Sellepärast arvati, et erimeelsusi tuleb vältida, kasutades meetodeid, mis surusid maha või likvideerisid need. Sellele järgnenud käitumuslik ehk inimsuhete vaade kerkis esile 1940. aastate lõpus ja valitses kuni 1980. aastateni. See väidab, et erimeelsused on organisatsiooni loomulik osa ja sellel võib olla nii positiivne kui ka negatiivne mõju - sõltub kuidas erimeelsust käsitletakse. Negatiivne mõju avaldub, kui erimeelsus jäetakse lahendamata. Uusim käsitlus on koostoime ehk vastastikuse mõju vaade. See eeldab, et erimeelsused on vajalikud, et tõsta tootlikkust. Koostoime vaade propageerib erimeelsuste olemasolu, mis on edasiviiv jõud ja kuna harmooniline ja ainult koostööle orienteerunud organisatsioon võib muutuda staatiliseks ja stagneeruda ning ei ole jätkusuutlik (Verma, 1998).

Lähtudes uusimast vastastikuse mõju käsitlusest, saab erimeelsusi ülekantud tähenduses käsitleda võitlusena erinevate eesmärkide ja seisukohtade vahel, mis paneb otsima uusi lahendusi ja viib parema lahenduseni. Samas juhul kui võitlus kujuneb ühildamatute huvide realiseerimiseks ja loob pinnase mitteusaldusväärse suhte tekkimiseks, siis organisatsiooni tasandil lõhub lahendamata erimeelsus osapoolte vahelisi suhteid, pidurdab koostööd ja kahjustab organisatsiooni toimimist (Siimon & Türk, 2003). Vastavalt Siimson ja Türk'ile on peamisteks erimeelsuste põhjusteks organisatsioonis:

- eesmärkide ja huvide erinevus
- ressursside piiratus ja nende jagamine
- vastastikune sõltuvus ja sümpaatia
- erinevad seisukohad ja väärtushinnangud
- juhtimisvead
- staatuse ebamäärasus
- erinev tööjaotus
- kommunikatsiooniprobleemid

Erimeelsuste põhjuste väljaselgitamine on esimeseks sammuks erimeelsuste lahendamise suunas. Oluline on osapooled kaasata, nende seisukohti austada ja ühiselt leida lahendused. Erimeelsuste lahendamata jätmine võib põhjustada uusi erimeelsusi või võimendada ja

kanduda edasi suuremale hulgale osapooltele (Perens, 2001). Lähtudes Perens'ist võivad erimeelsuste põhjused omakorda tuleneda:

- Erinevast informeeritusest, mis viib erinevate seisukohtade ning arvamusteni.
- Erinevatest hinnangutest, mis viib erinevate vaadeteni.
- Erinevatest eesmärkidest, mis viib vastandlike seisukohtadeni.
- Erinevatest vahenditest, kus osapooled taotleavad eesmärki erinevate vahenditega.

Peale erimeelsuste põhjuste mõistmist on vaja hinnata ka erimeelsuste mõju ja võimaliku lahenduse keerukust, et oleks võimalik valida õiged meetodid erimeelsuste lahendamiseks (Greenhalgh, 1986). Lähtudes Greenhalgh'ist saab hinnata erimeelsuste mõju ning lahenduse leidmise keerukust järgmiste kriteeriumite abil:

- Problemaatiline küsimus – põhimõtteline või jagatav.
- Panuse suurus – kui palju on võimalik võita või kaotada.
- Osapoolte vastastikune sõltuvus – mil määral sõltub ühe tulemus teise tulemusest.
- Vastastikuse mõju kestvus – üksiktehing või pikaajaline suhe.
- Osapoolte struktuur – kui ühtne ja organiseeritud ollakse grupina.
- Kolmanda osapoole seotus – neutraalse ja usaldusväärse osapoole olemasolu või puudus.
- Konflikti arengu taju – võrdsed või ebavõrdsed tulemused ja kaotused.

Üldiselt arvatakse, et erimeelsused on negatiivse iseloomuga, kuna midagi on valesti, aga kui erimeelsusi ohjata ja kõrvaldada selle negatiivsed aspektid, siis saavad erimeelsused efektiivse lahendamise korral olla ka edasiviivad ja tulemuslikud eesmärkide saavutamiseks. Erimeelsusi peab õppima lahendada nii, et negatiivsed aspektid oleksid kontrolli all ja positiivsed aspektid võimaldaksid luua teekonna võiduka tulemuseni (Lewicki, Saunders & Minton, 1999).

Läbi negatiivsete aspektide erimeelsused süvenevad ja lahendusi ei ole võimalik leida (Deutsch, 1973). Lähtudes Deutsch'ist on erimeelsuste käsitlemise negatiivseteks aspektideks:

- Konkureerivad protsessid – arvatakse, et eesmärgid on vastandlikud ja kõik soovitud tulemust ei saa saavutada.
- Ebaadekvaatne taju ja eelarvamus – osapooled kalduvad kaitsma oma positsioone ja kiidavad heaks ainult need inimesed ja sündmused, mis tunduvad toetavat tema positsioone.
- Emotsionaalsus – erimeelsuste süvenedes emotsioonid võimenduvad ja juhivad

inimesi.

- Kommunikatiivsuse vähenemine – suheldakse ainult oma osapoolega ja proovitakse vastaspoole seisukohti ümber lükata.
- Hägustunud probleem – juurprobleem muutub üldiseks probleemiks.
- Jäigad seisukohad – osapooled ei tagane oma seisukohtadest.
- Erimeelsusi suurendatakse, sarnasusi vähendatakse – erisusi hinnatakse väga oluliseks ning sarnasusi hinnatakse mitte oluliseks.
- Konflikti eskaleerumine – kõik osapooled üritavad võitjana väljuda, surudes peale oma seisukohti.

Läbi positiivsete aspektide mõistetakse erimeelsuste olemust paremini ja leitakse lahendused (Tjosvold, 1986). Tjosvold'i järgi on erimeelsuste käsitlemise positiivseteks aspektideks:

- Koos arutamine – kõrgem teadlikkus ja oskus koos erimeelsusi mõista.
- Muutuste ellu kutsumine ja kohandumine – vähem stressi ja motivatsiooni langust põhjustavaid tegureid.
- Sügavamad suhted ja kõrge moraal – erimeelsusi ei väldita ja lahendatakse diskussiooni käigus.
- Kõrgem teadlikkus iseendast ja teistest – oskus eristada olulist mitteolulisest ja arusaamine, mille nimel ollakse valmis võitlema.
- Isiksuse areng – paremad suhtlusoskused ja juhtimisstiil.
- Psühholoogiline areng – täpsem enesehinnang ja oskus mõista teiste seisukohti. Negatiivsed aspekte ei kiideta heaks ja astutakse samme, et seda muuta.

Positiivsete aspektide osas ollakse erimeelsuste lahendamisel loominguline ning kasutatakse uusi mõtlemis- ja käitumisviise, seevastu negatiivsete aspektide taustal halveneb koostöö ja tekitatakse pingeline keskkond (Vadi, 1997). Vadi on koondanud ja grupeerinud levinumad erimeelsuste allikad. Vadi poolt välja toodud erimeelsuste allikate rühmad on:

- Huvid
- Struktuur
- Väärtused
- Suhted
- Teave (informatsioon)

Lähtudes eelkirjeldatud erimeelsuste allikate rühmadest pakub Vadi igale allika rühmale välja sobilikud sekkumisviisid (terviklik tabel on välja toodud lisas 1). Sekkumisviise saab

kasutada erimeelsuste käsitlemiseks ja kõiki osapooli rahuldavate positiivsete lahenduste saavutamiseks.

Erimeelsute põhjused on seotud tellijate ja arendusmeeskonna vahelise igapäevase suhtluse ja koostööga, mis omakorda on seotud agiilse tarkvaraarenduse manifesti ja selles kirjeldatud põhimõtetega, millest arendusmeeskond lähtub ja läbi mille soovitakse saavutada tulemuslik koostöö. Agiilse tarkvaraarenduse manifestis kirjeldatud põhimõtted on (Manifesto for Agile Software Development, 2001):

- 1) Kõige olulisem on tagada tellija rahulolu, tarnides talle vajalikku tarkvara võimalikult kiiresti ja tihti.
- 2) Mõistame muutuvaid olusid, isegi kui need ilmnevad arenduse lõppjärgus. Agiilsed meetodid pööravad sellised muutused meie tellijate konkurentsieeliseks.
- 3) Tarnime tarkvara nii tihti kui võimalik, soovitavalt iga paari nädala kuni paari kuu tagant.
- 4) Valdkonna spetsialistid ja tarkvaraarendajad peavad töötama igapäevaselt koos kogu projekti vältel.
- 5) Projekti edukuse aluseks on motiveeritud inimesed. Loo neile meeldiv ja toetav töökeskkond ning nad saavad iseseisvalt tööga hakkama.
- 6) Kõige tõhusam ja tulemuslikum viis info jagamiseks arendusmeeskonnas on näost näkku vestlus.
- 7) Edu peamiseks mõõdupuuks on töötav tarkvara.
- 8) Agiilse tarkvaraarenduse protsessid soodustavad jätkusuutlikku arendust. See tähendab, et projektiga saab samas tempos jätkata määramata aja jooksul.
- 9) Tehnilist täiuslikkust ja head disaini pideva tähelepanu all hoides tagatakse tarkvaraarenduse kiirus ja paindlikkus.
- 10) Lihtsus - ebavajaliku töö tegematajätmise kunst - on väga oluline.
- 11) Parimad arhitektuurilised lahendused, nõuded ja disain tekivad iseorganiseeruvates meeskondades.
- 12) Meeskond otsib regulaarselt võimalusi saamaks veelgi tõhusamaks ja muudab end vastavalt vajadusele.

Agiilse tarkvaraarenduse põhimõtted loovad võimalused harmooniliseks koostööks. Samas, kui neid tõlgendatakse erinevalt või kui nendega ei nõustuta, siis on need samuti erimeelsuste tekke põhjusteks. Oluline on mõista, kuidas põhimõtteid mõistetakse ja järgitakse ning kas need on erimeelsuste põhjusteks.

Peale erimeelsuste identifitseerimist, põhjuste mõistmist, mõju hindamist ja positiivsete ning negatiivsete aspektide tajumist tuleb leida sobilikud sekkumisviisid, mis aitavad erimeelsusi kontrollitult juhtida ja leida sobilikud lahendused. Erimeelsuste juhtimisel peab leidma vahendid, mis aitavad erimeelsustega toime tulla tõhusalt, huvidega arvestavalt, suhteid ehitavalt või parandavalt, kannatusi vähendavalt ning emotsionaalset ja füüsilist energiat ning materiaalseid ressursikulusid kontrolli all hoidvalt (Moore, 2014).

Analüütilises osas kirjeldatud erimeelsustega seotud teave ja agiilse tarkvaraarenduse põhimõtteid kasutab töö autor küsimustiku koostamiseks, et mõista uuringus osalejate arusaamist agiilse tarkvaraarendusega seonduvast. Sisuliselt soovib autor jõuda erimeelsuste põhjuste tuumani läbi intervjuude. Intervjuu teemade väljatöötamisel kasutab autor küsimustiku vastustest väljatulnud kõrvalekaldeid agiilse tarkvaraarenduse põhimõtetest ja autori poolt kirjeldatud ettevõtte X hetkeolukorra analüüsi käigus tuvastatud erimeelsuste allikaid. Autor kasutab Vadi poolt kirjeldatud sekkumisviise, et pakkuda välja sobivad erimeelsuste käsitusmeetodid.

3. Ülevaade ettevõtte X hetkeolukorrast

Käesolev uuring tugineb ühe konkreetse ettevõtte kogemusele ja konfidentsiaalsuse huvides nimetatakse edaspidi seda ettevõtteks X. Ettevõtte X arendab kaasaegsel tehnoloogial põhinevaid finantslahendusi, pakkudes nutikat lähenemist võimaldavaid teenuseid ettevõtetele ja eraisikutele üle maailma. Ettevõtte olulisim põhimõte on pakkuda maailmatasemel teenuseid kasutades tunnustatud turvalisi tehnoloogilisi lahendusi ja lähtudes maksimaalsest kasutajate rahulolust. Ettevõtte struktuur on üles ehitatud lähtudes iduettevõtte põhimõtetest, kus ettevõtte juhtkond ja osakondade juhid on aktiivselt kaasatud ettevõtte ja teenuste arendusse. Ettevõttes töötavad kõrgelt kvalifitseeritud eksperdid Euroopa Liidu riikidest, Venemaalt, Kesk-Aasiast. Ettevõtte koosneb kuuest osakonnast: personal, raamatupidamine, infotehnoloogia, turundus, klienditeenindus ja võlahaldus, riskijuhtimine ja analüüs. Ettevõtte arendab mitmed teenuseid, mis moodustavad omavahel kokku sobivad ja üksteist täiendava teenuste portfelli.

Ettevõttes X on tellijate ja arendusmeeskonna vahel kokku lepitud järgmised agiilse tarkvaraarenduse praktikad:

- Arendustsükli pikkused ja vahekokkuvõtete tähtsajad
- Arendustööde kirjapaneku reeglid ja vorm
- Arendustööde vastuvõtukriteeriumid
- Valmis arenduste testimise ja tagasiside andmise reeglid
- Ühise töövahendi kasutamine arendustöödega seonduva jälgimiseks
- Arendustsükli tagasivaatekoosoleku läbiviimine
- Järgmise arendustsükli arendustööde mahu ja tingimuste kinnitamine

Arendusmeeskonna sisene ladus koostöö ja motiveeritus tagatakse järgmiste kokkulepetega:

- Koodi kirjutamise põhimõtted
- Koodi omamise põhimõtted
- Koodi uuendamise põhimõtted
- Tööde mahu hindamise põhimõtted
- Ühtse töökeskkonna kasutamine
- Ühiste arendusvahendite kasutamine

Autori kogemusele tuginedes on ettevõttes X võimalik eristada erimeelsuste kirjeldamiseks inimsuhete ja vastastikuse mõju käsitlemist. Inimsuhete käsitlemisel avaldub erimeelsustes, mis on

seotud olemasoleva lahenduse muutmise ülesannetega, kuna sellistele ülesannetele on keeruline leida mõjuvaid põhjuseid, mis oleks arendusmeeskonnale veenvad. Vastastikuse mõju vaade avaldub ilmekalt uute projektide algatamisel, kus erinevate vaadete ja arusaamade baasilt luuakse läbi vaidluste ja selgitustöö uut väärtust.

Hetkel puuduvad ettevõttes kokkulepitud protseduurid, kuidas erimeelsusi käsitleda. Enimlevinuma praktikana kasutatakse näost näkku vestlust.

Siimon ja Türk'i poolt leitud erimeelsuste põhjuste loetelust on ettevõttes X kõige rohkem erimeelsusi tekitanud järgmised kolm: 1) ressursside piiratus ja nende jagamine 2) erinevad seisukohad ja väärtushinnangud 3) kommunikatsiooniprobleemid. Ressursside piiratus on eelkõige seotud arendusmeeskonna suuruse ja mitme paralleelselt käimasoleva projektiga. Erinevad seisukohad ilmnevad eelkõige arendusmeeskonna siseselt töövahendite ja tööprotsessi osas ning väärtushinnangute erinevused tulevad esile muudatusettepanekute arutamise juures. Kommunikatsiooniprobleemid avalduvad eelkõige tagantjärele, kui tellija peab valmis tööd vastu võtma. Samuti eristub põhjustest hinnangute lahknevus, mis väljendub tellija erinevast arusaamisest tehnoloogia keerukusest ja arendustöö ajamahukusest. Erimeelsuse avaldumise algaasis ei teadvusta osapooled erimeelsuste mõju ning ei pööra tähelepanu väikese mõjuga erimeelsustele.

Deutsch'i poolt leitud negatiivse mõjuga erimeelsuste käsitlemise aspektidest paistavad ettevõttes X enim välja järgmised kolm aspekti: 1) Konkureerivad protsessid 2) Ebaadekvaatne tajus ja eelarvamus 3) Kommunikatiivsuse vähenemine. Konkureerivad protsessid on eelkõige seotud tellijate erinevate tööharjumuste ja lähenemistega, kuidas soovitakse arendustööd kirjeldada, hallata ja vastu võtta. Eelarvamused on seotud arendusmeeskonna ettepanekute aktsepteerimisega, kuna arvatakse, et arendusmeeskond ei mõista tellijaid ja vastupidi, et tellijad ei saa nii ehk nii aru, mida arendusmeeskond teeb. Kommunikatiivsus väheneb peale arendustööde alustamist, kuna arendusmeeskond soovib töö valmis saada kiiresti ja ei soovi, et neid segatakse või arendustööde käigus arendussoovi muudetakse. Samuti ei soovi tellijad osaleda arendusprotsessis.

Tjosvold'i poolt leitud positiivse mõjuga erimeelsuste aspektidest paistavad ettevõttes X enim välja järgmised kolm aspekti: 1) Koos arutamine 2) Isiksuse areng 3) Psühholoogiline areng. Koos arutamine on seotud eelkõige koosolekute ja selle käigus tehtavate ühiste otsustega. Isiksuse arengu vaates võtab arendusmeeskond julgemini initsiatiivi ja räägib tekkivad küsimused tellijatega läbi. Psühholoogiline areng seisneb eelkõige arendustööde kirjeldamise protsessiga, mille käigus proovitakse kõiki osapooli rahuldavad kokkulepped sõlmida.

Autori kogemusele tuginedes proovivad osapooled erimeelsuste ilmnemisel neid vältida, kuna nad ei ole valmis erimeelsusi lahendama või nad ei hinda vaidluse all olevaid küsimusi piisavalt tähtsaks. Samuti võib puududa jõud, et muudatusi ellu viia või nad ei usu, et olukord võib muutuda paremaks. Kui vältimine ei ole enam võimalik või kui olukorra olulisus kasvab nii suureks, et erimeelsusi ei ole võimalik eirata, alustatakse läbirääkimisi, et jõuda kokkuleppeni. Ametlikku erimeelsuste lahendamise protsessi ei ole kehtestatud. Ettevõttes X ilmnevad enim erimeelsused, mis on seotud huvide ja teabega. Erimeelsuste lahendamiseks kasutades veenmist ja selgitamist või läbirääkimiste erinevaid strateegiaid. Eelkõige otsitakse osapoolte vahel kompromissi, samas soovitakse jõuda koostööni ja on esinenud olukordi, kus on kasutatud võistlevat lähenemist. Enamusel juhtudel on erimeelsuste lahendaja roll tootejuhil, kes vahemehena peab osapooled kokku viima ja leidma erimeelsuste põhjused ning lõpuks ka lahendused. Äärmuslikel juhtudel, kui erimeelsused on tingitud ühildamatutest seisukohtadest, kaasab tootejuht osakondade juhid, et suuremas ringis leida lahendused, mis oleksid kooskõlas ettevõtte eesmärkidega. Erimeelsustega seotud informatsiooni vahetuseks kasutatakse näost näkku suhtlust, koosolekuid, e-kirju ja suhtlusrakendusi.

4. Töös kasutatud uurimismetoodika

Magistritöö põhineb ettevõtte X juhtumianalüüsil ning tegemist on kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringuga. Juhtumianalüüsi põhimeetoditena on autor kasutatud ankeetküsitlust ja poolstruktureeritud intervjuusid. Juhtumianalüüsi esimeseks etapiks koostas autor küsimustiku, et aru saada, kuidas uuringus osalejad mõistavad ja hindavad agiilse arendusmetoodika põhiväärtusi ning leida kasutusel oleva arendusprotsessi põhjal erimeelsuste tekkimise põhjused ja mõju koostööle. Küsimustiku küsimustele saadud vastused annavad ülevaate seisukohtadest, mis peegeldavad erimeelsuste põhjuseid ning nende võimalikke väljendusvorme. Küsimustiku küsimustele antud vastuste põhjal ja teises peatükis kirjeldatud teoreetiliste lähtekohtade alusel koostas autor intervjuu raames käsitletavate teemade loendi ja viis läbi poolstruktureeritud intervjuud, et leida vastused uurimisküsimustele.

Juhtumiks valis autor projekti, mis oli seotud ettevõtte poolt pakutava teenuse suuremahulise ümberehitamisega, et vastata finantsteenuste regulaatori nõuetele, mille uued tingimused jõustusid 2. jaanuaril 2015. Projekt hõlmas suuremahulist eeltööd ja järeltegevusi. Kuna teenuse regulaatori nõuetele vastavuse saavutamine oli ettevõttele prioriteet number üks, siis toimus turu nõuete analüüs ja toote parendusettepanekute tegemine lähtudes regulaatori nõuetest ja antud nõuetega seotud teemadest. Projekti käigus muudeti ja lisati uusi tarkvarakomponente ning projekti oli kaasatud terve ettevõtte. Olemasolev tarkvara on keerukas ja iga uue funktsionaalsuse lisamine või olemasoleva muutmine tähendab reeglina muudatusi mitmes punktis mis on omavahel seotud ja mis vajavad arenduse analüüsi faasis kõikide nende seoste leidmist ning nendega arenduste realiseerimisel arvestamist.

Autor kaasas uuringusse turunduse, klienditeeninduse ja võlahalduse, riskijuhtimise ja analüütika ning arenduse osakondadest kaks esindajat, kes olid igapäevaselt seotud juhtumiuuringuks valitud projektiga. Samuti palus autor vastata küsimustikule osakondade juhtidel, mis oli vabatahtlik, et saada rohkem vastuseid ja teha paremaid järeldusi, mida edaspidi kasutada intervjuu teemade loendi koostamisel.

Uuringu esimeses etapis läbiviidud ankeetküsitlus põhineb kasutatava agiilse arendusmetoodika põhimõtetel ja ettevõtte X hetkeolukorral ning autori enda kogemustel. Küsimustik koosneb 21-st küsimusest ja küsimused on 'kas' vormis, millele oli võimalik vastata valides A või B valiku. Kokku vastas küsimustikule kümme osalejat. Täielik küsimustik ja vastused on välja toodud lisas 2. Küsimused on koostatud nii, et vastused

peegeldaksid põhimõttelisi seisukohti, kuidas vastajad mõistavad agiilse arendusmetoodika põhimõtteid, kuidas tajutakse võimalikke erimeelsuste allikaid ning kuidas tunnetatakse koostööd tellijate ja arendajate vahel. Samuti on küsimuste koostamisel lähtutud teooriast, kus protsess on harmooniline ja põhimõtted üle ettevõtte ühtemoodi arusaadavad.

Vastuste analüüsimisel lähtub autor agiilse arendusmetoodika põhimõtetest ja peatükis 3 väljatoodud ettevõtte X erimeelsuste põhjustest ning erimeelsuste positiivsetest ja negatiivsetest aspektidest, kus toob välja erinevused teooria ja küsimustiku küsimustele antud vastuste vahel. Samuti lähtub autor ettevõttes X kokkulepitud praktikatest ja leiab, kas neid ka realselt kasutatakse.

Uuringu teise etapi raames viis autor läbi intervjuud, mille struktuur lähtub käesoleva töö eesmärgist ja eelnevalt läbiviidud ankeetküsitluses osalejate poolt antud vastuste analüüsi tulemustest. Intervjuu koosneb kümnest temast, mis autor jagas nelja sektsiooni, kus iga järgnev sektsioon on eelmisega seotud ja moodustab loogilise keti agiilse arendusmetoodika põhimõtete mõistmisest kuni erimeelsuste käsitlemeni.

Kokku intervjueris autor kaheksat osalejat neljast uuringusse kaasatud osakonnast. Igast osakonnast valis autor 2 osalejat, kes töötavad igapäevaselt kasutusel oleva tarkvaraga ja kes on ka tellija rollis, kelle ülesandeks on arendussoovide kirjeldamine ja nende vastuvõtmine ning läbi selle peaksid olema kursis agiilse arendusmetoodika põhimõtete ja praktikatega. Kõik intervjuudel osalejad vastasid eelnevalt küsimustiku küsimustele, mis võimaldas neil teadvustada intervjuul käsitletavate teemade ulatust ja mõtestada endile lahti võimalikud erimeelsuste allikad ja käsitleused. Intervjuudel käsitletavaid teemasid autor enne intervjuusid välja ei saatnud. Intervjuude läbiviimine toimus kitsas kahepäevases ajaaknas, millega autor soovis minimeerida võimaluse, et intervjueeritavad vahetaksid omavahel mõtteid ja arvamusi, mis muudaks vastused tõenäoliselt sarnaseks ja läbi selle erimeelsuste põhjuste leidmise keerulisemaks. Iga intervjuu kestvuseks oli üks tund, mis oli piisav aeg, et käsitleda kõiki teemasid. Intervjueeritavad kirjeldasid vabas vormis, mis nende hinnangul on kõige olulisem. Intervjuu tulemuste analüüsi viis autor läbi kahes etapis. Esimeses etapis analüüsis intervjueeritavate poolt vabas vormis antud vastuseid ja leidis ühised märksõnad ning mõtted, mille abil koondas vastused teemadesse. Teises etapis analüüsis autor intervjuude läbiviimise käigus kogutud andmete vastavust agiilse arendusmetoodika põhimõtetele, ettevõttes X kasutusel olevate praktikatele ja teoreetiliste lähtekohtadele ning läbi selle tuvastas ja kirjeldas võimalikud erimeelsuste allikad ja nende mõju ning käsitusmeetodid.

5. Uuringutulemuste analüüs

5.1 Ankeetküsitlus

Ankeetküsitluse eesmärk on mõista uuringus osalejate seisukohti ja arusaamist agiilse arendusmetoodika põhimõtetest ja võimalikest erimeelsuste allikatest ning kasutada seda informatsiooni intervjuude teemade koostamisel. Küsitlus on koostatud lähtudes agiilse tarkvaraarenduse manifestist ja teoreetilises osas välja toodud võimalikest erimeelsuste põhjustest ning nende võimalikust mõjust koostööle ettevõttes X. Samuti on küsimuste koostamisel arvestatud erimeelsuste erinevate aspektidega, et mõista, kas erimeelsusi tajutakse negatiivsete või positiivsetena.

Uuringus osalejate seisukohtade võrdlus agiilse arendusmetoodika põhimõtetega:

- 1) Tellijate rahulolu – 30% vastanutest on seisukohal, et tellijad ja arendajad töötavad igapäevaselt koos, et saavutada parimaid tulemusi.
- 2) Muutuvad olud – 70% vastanutest on valmis oma soove ja seisukohti vajadusel muutma, kui see lähtub ettevõtte eesmärkidest.
- 3) Tarkvara tarnekiirus – 20% vastanutest on rahul tarkvara tarnekiirusega.
- 4) Igapäevane koostöö – 60% leiab, et omavahel on lihtne suhelda ja ei pea ennast kordama.
- 5) Motiveeritud inimesed – 100% vastanutest on seisukohal, et igast olukorrast on võimalik väljuda kõiki osapooli rahuldavate positiivsete tulemustega.
- 6) Info jagamine – 50% vastajatele on info arendustööde sisu ja staatuse kohta kättesaadav.
- 7) Tarkvara kvaliteet – 100% vastanutest ei ole rahul tarkvara kvaliteediga.
- 8) Töötavad protsessid – 40% vastanutest leiab, et arendustööde mahu ja nende väärtuse hindamise protsess on arusaadav.
- 9) Paindlikkus – 90% vastanutest arvab, et peab oma huvide eest seisma, muidu nendega ei arvestata.
- 10) Õigete ja vajalike arenduste tegemine – 50% vastanutest on teinud otsuseid omamata piisavalt informatsiooni või olemasolev info on olnud mitmeti tõlgendatav.
- 11) Nõuete kirjelduse detailsus – 40% leiab, et arendussoovide nõuded on piisava detailsusega kirjeldatud.
- 12) Muutumis- ja kohanemisvõime – 100% vastanutest tunneb, et nende töö tulemused on

seotud kogu meeskonnaga.

Uuringu esimeses etapis läbiviidud ankeetküsitluse vastuste tulemustest joonistuvad välja järgmised põhilised erimeelsuste allikad:

- 1) Ressursside piiratus ja nende jagamine – 40% vastanutest leiab, et arendusmeeskond on liiga väike, samas 60% leiab, et arendustööde mahu ja nende väärtuse hindamine ning prioritseerimine ei ole arusaadav. Praktiliselt keegi ei ole rahul arendustööde kiiruse ja kvaliteediga.
- 2) Erinevad seisukohad ja väärtushinnangud – ainult 20% vastanutest on läbi lugenud agiilse arendusmetoodika põhimõtteid. Osapooltel on erinev informeerituse tase ja seeläbi erinevad arusaamad agiilse arendusmetoodika põhimõtetest. 50% vastanutest on teinud otsuseid nii, et puudub piisavalt infot või info on mitmeti tõlgendatav. Kui infot ei ole piisavalt või kui puudub diskussioon siis on suur tõenäosus, et arendussoove ei kirjeldata piisavalt detailselt või lähtutakse valedest väärtustest.
- 3) Kommunikatsiooniprobleemid – 90% vastanute arvates on igapäevane suhtlus oluline, samas ainult 30% leiab, et tellijad ja arendusmeeskond töötavad igapäevaselt koos parimate tulemuste saavutamise nimel.

Negatiivse mõjuga erimeelsuste aspektidest avalduvad:

- 1) Konkureerivad protsessid – 60% leiab, et olemasolev protsess ei ole arusaadav ja arendus ei mõista äri. Arendusmeeskond ei ole tellijatele selgitanud, kuidas arendusprotsess reaalsuse toimib ja tellijad ei ole arendusmeeskonnale selgitanud, kuidas tehakse ärilisi otsuseid. Ainult 20% vastanutest arvestab otsuste tegemisel tarkvara kõikide komponentide koostoimega. Tarkvara koostoime mitteametamisega kaasnevad ohud, mis võivad mõjutada tarkvara toimimist. Tellijad eeldavad, et tarkvara toimiks ootuspäraselt ja samuti on ootus, et arendus teeks omaltpoolt kõik, et see saavutata. Samas tellija ise reeglina ei soovi protsessis osaleda, sest reeglina oodatakse töötavat tulemust. 50% vastanutest ütleb, et info arenduste sisu ja staatuse kohta ei ole neile kättesaadav. Kõigil osapooltel on ligipääs tarkvarale, kus arendustöid hallatakse ja hoitakse dokumentatsiooni. Kui pooled vastanutest väidavad, et neil ei ole infot, siis see on viide info liikumise protsessi puudulikkusele või kasutusel olevatele erinevatele teabe kogumise viisidele.
- 2) Ebaadekvaatne tajus ja eelarvamus – 60% vastanutest on seisukohal, et arendusmeeskond ei mõista äri. Samuti arvab 60% vastanutest, et meeskonnaliikmete

kvalifikatsioon ja pädevus ei ole piisavad.

- 3) Kommunikatiivsuse vähenemine – 40% leiab, et teiste osapooltega on keeruline suhelda. Ebapiisava suhtlemise käigus tekib müra ning läbi selle võivad tekkida valetõlgendused ja emotsioonid võimenduvad, samas ei ole keegi emotsioonide ajendil öelnud teisele osapooltele halvasti. Ettevõtte X struktuurist lähtuvalt asuvad osakonnad erinevates geograafilistes punktides ja teabe ebahühtlane levik tekitab olukorra, kus osapooltel on erinev vaade teabele või teavet tõlgendatakse erinevalt.

Positiivse mõjuga erimeelsuste aspektidest avalduvad:

- 1) Koos arutamine – 90% vastanutest on valmis oma soovide ja huvide eest seisma ning neid teiste ees kaitsma ja kõik vastajad leidsid, et ka keerulisest olukorrast on võimalik väljuda positiivsete tulemuste saavutamiseks.
- 2) Isiksuse areng – 70% vastanutest on nõus oma isiklikest soovidest ja eesmärkidest loobuma, kui see täidab ettevõtte eesmärgi.
- 3) Psühholoogiline areng – 70% vastanutest kasutab tulemuse saavutamiseks mõjutamist, mitte struktuurist või positsioonist tulenevaid jõumeetodeid.

Küsimustiku küsimustele antud vastuste analüüsi tulemusena ja teoreetiliste lähtekohtade põhjal koostas autor võimalikud erimeelsuste allikad, nende mõju ja avaldumise aspektid ning grupeeris need nelja sektsiooni, mille alla määratles teemad, mis autori hinnangul võimaldavad intervjueritaval juhumi põhiselt kirjeldada täpselt, kuidas nemad näevad erimeelsusi ja mis nende hinnangul on erimeelsuste allikad ja kuidas need mõjutavad protsessi ja koostööd. Sektsioonid on valitud nii, et need võimaldaksid jagada intervjuu osadeks, kus iga osa vastaks ettevõttes X kasutusel olevate agiilse arendusmetoodika praktikatega ja teoreetilises osas välja toodud erimeelsustega seotud lähtekohtadega. Autor kasutab küsimustiku küsimuste vastuste koondamiseks ja intervjuu teemade ülesehituseks sarnast struktuuri, mis annab võimaluse vastuseid koos analüüsida ja läbi selle jõuda tulemusteni.

Sektsioonide kirjeldused ning nende all käsitletavat teemad:

Sektsioon A teemad on seotud teoreetilises osas kirjeldatud agiilse arendusmetoodika põhimõtetega ja praktikatega, mis on kirjeldatud peatükis 3 ning küsimustiku osaga, mis võrdleb uuringus osalejate pool antud vastuseid agiilsete põhimõtetega ja kasutatavate

praktikate sobivust.

Sektsioon A: Agiilse arendusmetoodika põhimõtete tundmine ja rahulolu kasutatavate praktikatega.

- Tellijate ja arendusmeeskonna vaheline koostöö, lähtudes agiilse arendusmetoodika põhimõtetest.
- Arendustööde kirjeldamise ja prioritseerimise protsess ning arenduste teostamise kiirus ja kvaliteet.
- Agiilse arendusmetoodika praktikatest kasutamine igapäevases töös ja nende sobivus.

Sektsioon B teemad on seotud teoreetilises osas kirjeldatud erimeelsuste põhjustega ja ettevõttes X valitseva hetkeolukorraga ning küsimustiku osaga, mis toob välja erimeelsuste allikad.

Sektsioon B: Erimeelsuste põhjuste tajumine.

- Arendussoovide vastavus ettevõtte eesmärkidele ja arendussoovide põhjendatuse vajadus.
- Suurimad takistused tellijate ja arendusmeeskonna vahelises koostöös ning üksteise mõistmises.

Sektsioon C teemad on seotud teoreetilises osas kirjeldatud erimeelsuste mõju ja aspektidega ning küsimustiku osadega, mis käsitlevad erimeelsuste positiivse ja negatiivse mõjuga aspekte.

Sektsioon C: Erimeelsuste mõju ja positiivsete ning negatiivsete aspektide tajumine.

- Arendussoovide analüüs ja otsustusprotsess ning võimalike kaasnevate mõjude seotus teiste osapooltega.
- Arendustöödega seotud eesmärgid ja põhimõtted ning paindlikkus kokkuleppeid muuta ja kohaneda.
- Arendustöödega seotud informatsiooni kogumine ja põhjendatud otsuste tegemine.

Sektsioon D teemad on seotud teoreetilises osas kirjeldatud erimeelsuste sekkumisviisidega, mida saab kasutada erimeelsuste käsitlemiseks ning ettevõttes X kasutatavate agiilse arendusmetoodika praktikatega, mis kas soodustavad või takistavad erimeelsuste lahendamist.

Sektsioon D: Erimeelsuste võimalik käsitus.

- Käitumine olukorras, kus erimeelsus ja tekkinud ja olukorra lahendamine.

- Erimeelsuste lahendamiseks sobilike praktikate kasutamine.

Kirjeldatud struktuuri ja teemasid kasutab autor intervjuude läbiviimiseks. Samuti kasutab autor intervjuude läbiviimiseks küsimustiku küsimuste vastuste analüüsi põhjal väljatulnud põhjuseid ja seob need koos intervjuude käigus kogutava informatsiooniga ühtseks tervikuks.

5.2 Intervjuud

Läbi intervjuude proovib autor mõista, millised teemad puudutavad uuringus osalejaid kõige rohkem ja läbi teemade jõuda erimeelsuste põhjuste ning läbi analüüsi lahendusteni. Intervjueeritavate poolt väljaöeldud mõtted ja tähelepanekud on autori poolt grupeeritud ja kokkuvõtlikult kirjeldatud lisa 3. Iga sektsiooni kohta on järgnevalt välja toodud kokkuvõtte, mis toob välja kõige olulisemad järeldused.

Sektsioon A: Agiilse arendusmetoodika põhimõtete ja praktikate tundmine ning rahulolu.

Antud sektsioonis otsib autor vastuseid teemadele, mis on seotud tellijate ja arendusmeeskonna vahelise koostöö, arendustööde kirjeldamise protsessi ja kvaliteediga ning kasutusel olevate agiilse arendusmetoodika praktikatega.

Intervjuude käigus selgus, et kasutusel olevat agiilset arendusmetoodikat ei ole kõigile tellijatele tutvustatud ja tellijad ei saa aru, miks arendusmeeskond ei anna töödele täpseid hinnanguid ja tähtaegu. Arendustööde määramatus on suur, mis tuleneb arendustööde kirjeldamise protsessist, kus arendustööde maht täpsustub arendustööde realiseerimise jooksul. Kasutatavatest praktikatest on kokku lepitud arendustööde kirjapaneku reeglid ja vorm ning tööde vastuvõtukriteeriumid, aga tellijatel ei ole ülevaadet arendustööde hetkeseisust, mis osutus intervjuude käigus tellijatele oluliseks häirivaks faktoriks. Kommunikatsioon tellijate ja arendusmeeskonna vahel on siinkohal puudulik ja tellijad ei ole rahul hetke olukorraga, kus päringutele ei ole võimalik arendusmeeskonna poolt saada koheseid pädevaid vastuseid ning puudub täpne ülevaade jooksvast arendustööde seisust. Tellija ootus on, et arendusmeeskonna poolel on üks konkreetne inimene, kes annaks pädevaid ja ammendavaid vastuseid kohe, mitte viivitusega, kuna see tähendab lisa ajakulu, kui peab mitu korda sama teema juurde tagasi tulema. Eduka koostöö puudumise ühe põhjusena toodi välja erinevat geograafilist asetust, mis ei võimalda näost näkku suhtlust ning see põhjustab infomüra, mis omakorda ei võimalda kogu vajalikku infot edasi anda.

Kõige olulisemaks järelduseks siinkohal on, et agiilse arendusmetoodika põhimõtete ja praktikate tundmise ning rahulolu juures mõjutab kõige rohkem koostööd ja tekitab

erimeelsusi tellijate teadmatus arenduste mahust, valmimise tähtajast ja staatusest.

Sektsioon B: Erimeelsuste põhjuste tajumine.

Antud sektsioonis otsib autor vastuseid teemadele, mis on seotud arendussoovide sisu, väärtuse ja prioriteediga ning kuidas nende puudumine või erinevalt tõlgendamine mõjutab koostööd.

Erimeelsuste põhjuste tajumise juures on kõige suuremaks väljakutseks leida ühised väärtused ja rääkida arendustööde teemad selgelt ning eeldusi tegemata sisuliselt ja kõigile arusaadavalt lahti. Kokkuvõtlikult võib öelda, et tellijad ei tunne arendust ja arendus ei mõista äri, mis tuli selgelt välja ka küsitluse vastustest. Arendusmeeskonnale on oluline, et igale arendustööle oleks tellija poolt omistatud mõõdetav väärtus, et oleks võimalik tööde järjekorda prioritseerida, samas tellijatele on praktiliselt kõik arendussoovid tähtsad. Puuduvad mõõdikud ja arusaamad, kuidas hinnata arenduste olulisust ja hetkel annavad tellijad hinnanguid lähtudes tunnetusest, mida omakorda ei mõista arendusmeeskond ja tellijad ning kuna arendusmeeskonna ressursid on piiratud, siis kulub märkimisväärselt palju aega arendustööde järjekorda seadmisele ja tellijaid rahuldava tulemuseni jõudmisele.

Kõige suurem väljakutse ja erimeelsuste allikas on siinkohal igapäevane kommunikatsioon ja ühise keele ja kõigile osapooltele arusaadavate ja aktsepteeritavate mõõdikute puudumine. Teave ei jõua kohale õigeaegselt ja teave on mitmeti tõlgendatav.

Sektsioon C: Erimeelsuste mõju ja positiivsete ning negatiivsete aspektide tajumine.

Antud sektsioonis otsib autor vastuseid teemadele, mis on seotud otsustusprotsessi ja otsuste langetamiseks vajaliku piisavalt informatsiooni kogumise ning selle baasilt põhjendatud ja kaalutletud otsuste tegemisega.

Erimeelsuste mõju olulisust tajutakse eelkõige kriitiliste arenduste juures kus ajafaktor on oluline. Mõju hindamisel tajutakse, et osapooled omavad vastastikust sõltuvust kuna äri ja arendus on seotud ning tegemist on pikaajalise suhtega. Olulisi otsuseid tarkvara arenduse vaatest tehakse tihti kõhutunde järgi, mis ei ole ühelegi osapoolele vastuvõetav, samas ootamatute väljakutsete korral neid ikkagi tehakse. Tellijad on seisukohal, et kõik arendused, mis on seotud olemasoleva tarkvaraga on olulised ja toetavad ettevõtte eesmärke. Erimeelsuste aspektid on pigem negatiivsed, kuna tellijad ootavad ja eeldavad, et arendusmeeskond oskab vastata kõikidele küsimustele, aga reaalselt ei saada ootuspäraseid ja lõplikke vastuseid. Arendusmeeskond omaltpoolt leiab, et tellijad peavad ennast ise tarkvara

toimimisloogikaga kurssi viima. Arenduste olulisuse ja väärtuse põhjendamist nähakse tellijate poolt pigem lisatööna kui teema mõtestamise vahendina, samas arendusmeeskond leiab, et ilma mõõdetava väärtuseta arendust ei ole vaja realiseerida. Tellijate hinnangul omakorda ei väärtusta arendus väikese mõjuga ja töötajate motivatsiooni tõstvad arendusi piisavalt. Arendusmeeskond omakorda leiab, et tellijad peavad suutma ka väikese mõjuga arendussoove piisavalt hästi selgitada ja vajadusel olema valmis oma soovidest loobuma.

Kõige suuremateks erimeelsuste allikateks on tellijate poolt eeldus, et arendusmeeskond suudab vastata kõigile küsimustele ja võtta kõik arendussoovid töösse koheselt ning arendusmeeskond leiab, et tellijad ei investeerigi piisavalt aega arendussoovidega seotud põhjendatud otsuste tegemiseks.

Sektsioon D: Erimeelsuste võimalik käsitlemine.

Antud sektsioonis otsib autor vastuseid teemadele, mis on seotud osapoolte käitumisega olukorras, kus on tekkinud erimeelsus osapoolte vahel ja see on vaja lahendada, et oleks võimalik liikuda edasi.

Ettevõttes X ei ole kokku lepitud erimeelsuste käsitlemise protsessi. Uuringus osalejad tunnistasid, et on tihti viibinud olukorras, kus emotsioonid ja tunded domineerivad kuna ollakse erinevatel seisukohtadel ning oleks vaja võtta aeg maha ja lasta olukorral jahtuda. Intervjueeritavad pakkusid omalpoolt välja neile sobivaid käsitlemise protsesse, mis võivad osutada erinevates erimeelsuste ilmnemise olukordades sobilikeks ja tulemuslikeks, samas ühiselt kokkulepitud protsessi puudumisel ei pruugi tulemus olla kõiki osapooli rahuldavad ja erimeelsused võivad võimenduda. Kõik uuringus osalejad on orienteeritud tulemuste saavutamisele ning erimeelsuste ilmnemisel soovivad nad kiiresti üksteise mõistmisele jõuda, et liikuda teemadega edasi ja jõuda sobiva tulemini. Enim leiti, et oluline on jääda rahulikuks, argumenteerida ja rõhutada ühisosa olulisust, vajadusel võtta mõtlemisaeg, aga kindlasti tulla teema juurde tagasi ja see lahendada.

Uuringu tulemuste analüüsi põhjal järelduste tegemisel lähtus autor intervjuude teemadest ning uuringu osalejate poolt välja toodud murekohtadest. Samuti tugines autor oma kogemusele, kuna ta töötab igapäevaselt tellijate ja arendusmeeskonnaga koos ning tunnetab ja mõistab murekohti otseselt.

Erimeelsuste tekkimise põhjustena, mis mõjutavad kõige rohkem koostööd, võib

kokkuvõtvalt välja tuua järgmised:

1. Arendusmeeskonnalt ei tule informatsiooni arendustööde seisust ega ettepanekuid, kuidas arendussoove paremini kirjeldada.

See järeldus põhineb intervjuudest välja tulnud olulisel murekohal, kus tellijad on teadmatuses arenduste mahust, valmimise tähtajast ja staatusest. Isegi kui tellijad sooviksid leida koos arendusmeeskonnaga parima võimaliku lahenduse, siis hetkel arendusmeeskond pigem ei näita ülesse huvi ega soovi arendustööde sisulist poolt tellijatega arutada.

2. Informatsioon arendussoovide ja tööde osas ei liigu ja ei ole inimest, kes igapäevaselt annaks tagasisidet.

Tellijal ootus on, et arendusmeeskonna poolel oleks üks konkreetne inimene, kes oleks kogu aeg kättesaadav ja oleks võimeline kas kohe või minutitega vastama kõigile arendussoovide ja töödega seotud küsimustele. Samas arendusmeeskonna ootus tellijatele on, et nad ise tunneksid kasutatavat tarkvara piisavalt hästi ja ei pöörduks iga küsimusega arendusmeeskonna poole.

3. Tarkvaras tekib liiga palju kriitilisi olukordi, kus peab kohe sekkuma, aga seda ei tehta.

Küsimustiku vastustest tuli välja, et mitte keegi uuringus osalejatest ei ole rahul kasutusel oleva tarkvara kvaliteediga. Uute arenduste tootmiskeskonda ülespanekul tekivad vead ja pole harv, kui mõni tarkvarakomponent ei tööta ootuspäraselt. Küsimustiku vastustest tuli välja, et osapoolte hinnangul ei arvestata kõikide tarkvarakomponentide koostoimet ja otsuseid tehakse mittepiisava informatsiooni baasilt. Tellijate hinnangul on enamus olukordi kriitilised, samas arendusmeeskond ei nõustu sellise lähenemisega. Puuduvad kokkulepitud mõõdikud ja arusaamad, kuidas hinnata olukorra kriitilisust.

4. Tellija ei usalda tehnoloogiat ja tulemusi.

Tellijate ootus arendusmeeskonnale on, et kasutusel olev tarkvara töötaks laitmatult. Kahjuks tekib süstemis tõrkeid, mida kirjeldab eelmine punkt. Samuti tuli intervjuude käigus välja, et kommunikatsiooni tehnoloogiliste teemade osas ei ole. Arendusmeeskond võtab kasutusele uue tehnoloogia või tarkvaralahenduse, aga ei informeerigi sellest tellijaid ega selgita, miks seda on vaja, kuidas teeb see kasutatava tarkvara kiiremaks, stabiilsemaks või ilusamaks. On tekkinud olukord, kus tellijad arvavad, et arendusmeeskond peaks tõstma oma kvalifikatsiooni, mis tähendab, et tellijad ei saa olla arendusmeeskonnale kindlad.

5. Arendusmeeskond ei mõista, miks tellija muudab oma otsuseid.

Kuigi agiilse tarkvaraarenduse põhimõtetes on sätestatud, et arendusmeeskond mõistab

muutuvaid olusid, isegi kui need ilmnevad arenduse lõppjärgus, siis murekohaks on, et tellijad ei investeerigi piisavalt aega arendussoovide muudatustega seotud otsuste põhjendamiseks. Arendusmeeskond ootab põhjendatud soovet, samas tellijad leiavad, et põhjendused on piisavad või kui tegemist on nende hinnangul ärioluliselt kriitilise tööga, siis ei ole sada vaja põhjendada.

6. Arendusmeeskond ei saa aru kuidas äriprotsessid töötavad.

Küsimustiku vastustest tuli välja, et tellijad tunnetavad, et arendusmeeskond ei mõista äri. Samuti tuli välja, et tellijad ja arendusmeeskond ei tööta igapäevaselt koos. Igal osakonnal on omad protsessid, mida järgitakse ja need ei ole omavahel seotud ega osakondade vahel läbi räägitud.

7. Tellija ei tea, mida arendusmeeskond realselt igapäevaselt teeb.

Tellijad ei mõista, miks arendused venivad, miks tulemused on teinekord mitteootuspärased ja kuidas saab tellija arvates lihtne arendus osutuda keeruliseks. Arendusmeeskond ei ole tellijatele selgitanud, kuidas arendusprotsess realsuse toimib.

Kõige suurema mõjuga erimeelsuste allikatena võib kokkuvõtvalt välja tuua järgmised:

1. Puudub ühine arusaam agiilse arendusmetoodika põhimõtetest ja arenduspraktikatest.

Küsitluse küsimuse vastusest selgub, et tellijad ei ole läbi lugenud agiilse arendusmetoodika põhimõtteid. Samuti ei ole arendusmeeskond lahti rääkinud kasutatavaid arenduspraktikaid, mis aitaksid kaasa tellijate ja arendusmeeskonna vahelisele koostööle.

2. Arendusmeeskond ei kasuta loodud tarkvara igapäevaselt ja seetõttu ei mõista äriprotsesse.

Arendusmeeskond ei tööta realselt igapäevaselt tarkvaraga ja seetõttu on optimeeritud protsessid ja tarkvara efektiivne kasutamine arendusmeeskonnale keerulised hinnata, samas tellijate ootus on, et arendusmeeskond oleks nende teemadega väga hästi kursis.

3. Olulist informatsiooni ei jagata tellijate ja arendusmeeskonna poolt õigeaegselt.

Informatsiooni endale hoidmine ja selle avaldamine viivitusega tekitab olukorra, kus õigustatult tekivad küsimused, miks informatsiooni ei edastatud koheselt või kas sellel ajal, kui informatsiooni kinni hoiti, lisati sellele väärtust või muutus informatsiooni olulisus. Hetkel puudub osapoolte vahel sellekohane tagasiside mehhanism, mis tagaks olulise ja aktuaalse informatsiooni leviku kõigi seotud osapoolteni. Uuringu käigus selgus, et otsuseid tehakse mittepiisava informatsiooni olukorras, mis võib tähendada, et mõju arendustööle või äriolulisele otsusele informatsiooni mitteomamisest võib olla märkimisväärne ja tähendab otsuse

ümbervaatamist või arendustöö uuesti tegemist.

4. Arendussoovidele ei omistata kaalu, mis teeb õigete ja vajalike tööde põhjendatud valimise võimatuks.

Kui kõik arendussoovid omavad sama kaalu ja tellijad soovivad, et kõik arendussoovid saaksid realiseeritud võimalikult kiiresti, samas arendusressurs on piiratud, siis on oht, et esmajärjekorras tegeletakse arendustöödega, mille mõju ei ole märkimisväärne ja vastupidi, jäetakse kõrvale arendustööd, mis hilisemas etapis võib osutada kriitiliseks. Samuti tuli uuringu käigus välja, et praktiliselt kõik uuringus osalejad peavad oma soovide kaitsma, muidu nendega ei arvestata. See on lisa aja- ja ressursikulu, mida kulutavad nii tellijad kui arendusmeeskond, et kõigiga tööde järjekord läbi rääkida.

5. Puuduvad inimesed, kes tunnevad kogu tarkvaralahendust ja selle seoseid ning suudavad vastata kohe.

Intervjuude käigus tuli välja, et tellijate hinnangul on ainult üks inimene arendusmeeskonnas, kes omab mingitki ülevaadet kogu tarkvarast ja oskab vastata keerulisematele küsimustele. Arendusmeeskond omaltpoolt tunneb, et tellijad peavad olema võrdväärsed partnerid ja mõlemad osapooled peavad tundma tarkvara, et koostöö oleks dialoogi vormis, mitte küsimus vastus vormis. Intervjuude käigus tuli ka välja, et tellijad on loobunud täpsustavaid küsimusi küsimast, kuna tunnetatakse ebameeldivat õhkkonda, aga küsimuste küsimata jätmine võib omada suurt mõju arendustöö tulemusele.

6. Arendussoovide analüüsi detailsus on liiga üldine ja hinnangud ei ole täpsed, mis mõjutab arendustööde kiirust ja kvaliteeti.

Uuringu käigus tuli selgelt välja, et mitte kedagi ei rahulda olukord, kus arendustööde tähtajad venivad ja tarkvaras on palju tõrkeid. Tellijad ootavad, et arendusmeeskond mõistaks nende soove üldise kirjelduse pealt, samas arendusmeeskond saab üldise kirjelduse pealt anda ka üldise hinnangu ja kui detailid täpsustuvad töö käigus, siis ka töö aeg täpsustub ja reeglina pikeneb, mis ei ole kuidagi vastuvõetav tellijatele, kuna tööd on järjekorras ja see tähendab, et järjekorras järgmiste töödeni jõutakse hiljem.

5.3 Erimeelsuste vältimise ja käsitlemise meetmed

Uuringu tulemuste analüüsi tulemusel leiab autor, et vaja on kasutusele võtta järgmised praktikad:

1. Ellu kutsuda koolitusprogramm, mis tutvustab ühelt poolt arenduse spetsiifilisi protsesse ja teiselt poolt äriiga seotud protsesse. Samuti agiilse arendusmetoodika põhimõtteid ja kasutatavaid praktikaid.

Koolitusprogramm tagab informatsiooni ühtlase ja minimaalselt vajaliku jagunemise erinevate osakondade vahel. Samuti võimaldab see koos arutleda äri- ja arendusprotsesside sobilikkuse ja mõistlikkuse üle. Arendusmeeskond peab koos tellijatega läbi töötama agiilse arendusmetoodika põhimõtted ja läbi selle leidma vajalikud ja sobilikud praktikad igapäevaseks tulemuslikuks koostööks.

2. Kokku leppida töövarju päevad, kus arendusmeeskond läheb tellijate juurde töövarjudeks ja õpib, kuidas igapäevaselt tarkvara kasutatakse.

Töövarju päevad aitavad arendusel mõista, kuidas realselt tarkvara kasutatakse ja kuidas arendusmeeskond saab tulevikus teha paremaid otsuseid, mis teevad tarkvara kasutamise lihtsamaks ja loogilisemaks. Samuti stimuleerivad töövarju päevad omavahelist suhtlust ja koostööd, mis hetkel on üheks olulisemaks kitsaskohaks.

3. Kokku leppida reeglid, mis tagavad õigeaegse infovahetuse.

Olemasolevad praktikad ei määratle infovahetuse reegleid, mis käesoleva uuringu tulemusena on autori hinnangul üheks oluliseks erimeelsuste allikaks ja halva koostöö põhjuseks. Vajadusel võtta kasutusele praktikad, mille kaudu toimub regulaarne infovahetus.

4. Kokku leppida arendussoovide hindamisprotsess ja mõõdikud.

Hetkel kasutusel olevad praktikad määravad arendustööde kirjapaneku reeglid ja vastuvõtukriteeriumid, aga ei määra, kuidas mõõta arendustööde väärtust. Protsessi väljatöötamise ja kasutuselevõtmise järel on võimalik arendustöid prioritseerida ja läbi selle ei ole enam vajadust kaubelda tööde töösse võtmise üle. See muudab arendusprotsessi sujuvamaks ja tööde planeerimise lihtsamaks.

5. Kokku leppida nõuded ja tähtajad, kui kiiresti peab arendusmeeskond tellijatele vastama.

Arendustööde seisu määramatus ja küsimustele vastuste saamine oli uuringu tulemusel üks enim emotsioone esilekutsuv teema, mis puudutas praktiliselt kõiki uuringus osalejaid. Kindlad reeglid motiveerivad tellijaid teema ja küsimused eelnevalt läbi mõtlema ja tähtajad motiveerivad arendusmeeskonda küsimustele vastama.

6. Välja töötada kontrollnimekiri, mis tingimustele ja detailsusele peavad arendussoovid vastama.

Detailselt kirjeldatud arendussoovid koos omistatud mõõdetavate väärtushinnangutega teevad arendusmeeskonna poolt läbiviidava analüüsi lihtsamaks ja keskenduda saab olulistele küsimustele, mis puudutavad arendussoovi sobivust ja tarkvara toimivust. Kokkuvõttes teeb see hinnangu töömahule täpsemaks ja parandab läbi õigeaegselt realiseeritud arendustööde

tellijate rahulolu.

Erimeelsuste lahendamise käsitusmeetodite ellu kutsumiseks on uuringu tulemusel vaja kokku leppida ühised põhimõtted, mis oleksid universaalsed ja võimaldaks käsitleda esilekerkivaid erimeelsusi.

Lähtudes läbiviidud uuringust on autori hinnangul vaja sisse viia järgmised erimeelsuste mõistmiseks vajalikud protseduurid:

1. Kuulata kõik seotud ja huvitatud osapooled ära – luua infost tervikpilt.

Siinkohal on oluline, et kui tellijad ei mõista arendust või vastupidi, arendus ei mõista äri, siis läbi ühise tervikpildi loomise mõistavad kõik osapooled paremini nii üksteist kui ka seda, kuidas valikuid tehakse ja otsusteni jõutakse.

2. Kirjeldada ühised kasud – positiivsed aspektid.

Oluline on leida lahendused, mis laseksid osapooltel tunda, et kõik on olukorrast võitjana väljunud.

3. Kirjeldada väljakutsed – mõista osapoolte probleeme.

Siinkohal on vaja olla aus ja läbi ausa suhtluse öelda välja, mis valmistab raskusi või ei võimalda eesmärki saavutada, et koos leida lahendused. Teised saavad aidata ainult siis kui nad mõistavad sisuliselt olukorda.

4. Kirjeldada tellijate ja arendusmeeskonna soovid koostööle.

Edukas koostöö toimib, kui kõigi osapoolte soovidega arvestatakse.

Uuringutulemuste analüüsi põhjal leidis autor, et kõige olulisemad erimeelsuste allikad on seotud kommunikatsiooni ja kõigile arusaadavate ja sobilike protsesside puudumisega. Arendussoovide kirjeldamisel ja realiseerimisel tehakse nii tellijate kui arendusmeeskonna poolt liiga palju eeldusi, mis peaks lahendama läbi koostöö.

6. Järeldused ja soovitused

Uuringu tulemuste analüüs joonistas pildi, kus praktiliselt kõik osapooled on koostööle orienteeritud, samas tunnetatakse barjääri tellijate ja arendajate vahel, mis väljendub nii arusaamises agiilsest arendusmetoodikast, igapäevases suhtluses kui väheses usalduses. Teinekord on erimeelsuste põhjused tingitud asjaoludest, millele lihtsalt ei pöörata õigel ajal tähelepanu ja hilisemas etapis on tähelepanuta jätmise esile kutsunud negatiivseid emotsioone, aja- ja ressursikulu ja pingestanud omavahelist läbisaamist ning vähendanud koostöö soovi. Erimeelsusi ära tunda ei ole lihtne ja siinkohal aitavad kokkulepitud protsessid ja mängureeglid, mis toovad ausa suhtluse käigus teemad õigeaegselt lauale ja seeläbi on võimalik leida kiire ja õigeaegne lahendus.

Autor soovitab läbi viia aruteluseminari, kuhu on kaasatud kõik uuringus osalenud inimesed ja mille raames kõik uuringu tulemustes välja toodud punktid oleks võimalik koos läbi arutada. Läbi koostöö kujundada ühised seisukohad ja kokku leppida tegevuskava, kuidas parandada igapäevast koostööd. Uuringu tulemuste realiseerimise jälgimiseks pakub autor välja igapäevase koostöö ja infovahetuse koosoleku, kus järgitakse aruteluseminaril kokku lepitud tegevuskava. Koostöö koosolekul osaleksid käesolevas uuringus osalenud inimesed ja võimalusel soovitab autor kaasata ka osakondade juhatajad. Koosolek hõlmaks projektide üleselt kõiki aruteluseminari käigus kirja pandud tegevuskava teemasid. Koosoleku käigus hinnatakse, kas ja kuidas on ellu kutsutud muudatused mõjutanud igapäevast koostööd. Vajadusel saavad osalejad lisada päevakorda uusi teemasid, mis läbi muudatuste ellu kutsumise on esile kerkinud.

Lähtudes hetkeolukorrast, pakub autor välja, et enne kui hakata muutma kasutusel olevaid praktikaid, kutsuda ellu ja viia läbi koolitusprogramm ja töövarju päevad, mille eduka läbimise korral saavad tellijad ja arendajad koos leida parima praktikad, mis on usaldusväärsed, tõstavad arenduste kiirust ja kvaliteeti ning tagavad aktuaalse info õigeaegse ja vahetuse ja tagasiside.

Autor leiab, et antud juhtumiuuringu raames tuvastatud erimeelsuste põhjuseid on võimalik lahendada ja koostööd parandada järgmiste soovituslike meetmetega:

- Sujuvaks koostööks on vaja siduvaid lülisid, kelleks on spetsialistid, kes tunnevad tarkvara, kes peavad olema eestvedajad ja edendama koostööd ning tagama konstruktiivse dialoogi arendusmeeskonna ja tellijate vahel.
- Osapoolte õiguste tasakaal on võimalik tagada kokkuleppega, kus tellijad omavad

ülesandeid ja nende prioriteetsust ning meeskond õigust hinnata ülesannete mahtu.

- Jagatud visioon aitab mõjutada meeskonda olema ühtne ja töötama ühise eesmärgi nimel, samuti toetama ühiseid ootuseid.
- Informatsiooni jagamine soodustab ausa tagasiside andmist, kasvatab usaldust ja seob lubadused tegudega.
- Osalusdemokraatiaga kaasab kõiki meeskonna liikmed ja läbi otsustusõiguse muutub iga meeskonna liige seotuks otsustega, mis meeskond teeb, samas ei tähenda see, et otsuseid peab tegema konsensuslikult.
- Tellijate ja arendusmeeskonna vahel määratleda rollid ja sätestada vastutus.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö põhineb ettevõtte X juhtumianalüüsil. Magistritöö eesmärk oli leida tellijate ja arendajate vaheliste erimeelsuste põhjused, nende mõju koostööle ja pakkuda välja käsitlused.

Magistritöö raames viis autor läbi kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu. Kvantitatiivne uuring otsis vastuseid põhimõtteliste küsimustele, kuidas mõistetakse agiilseid arendusmetoodikaid, millised agiilse arendusmetoodika põhimõtted ja ettevõttes kasutusel olevad praktikad kutsuvad esile võimalikke erimeelsusi. Kvalitatiivse uuringu käigus leiti vastused uurimisküsimustele, mis on erimeelsuste põhjused ja nende mõju koostööle, kuidas erimeelsusi käsitletakse ning millised erimeelsused mõjutavad koostööd enim.

Uuringu tulemuste analüüsi põhjal selgitas autor välja, et agiilse arendusmetoodika põhimõtete ja praktikate tundmise ning rahulolu juures mõjutab kõige rohkem koostööd ja tekitab erimeelsusi tellijate teadmatus arenduste mahust, valmimise tähtajast ja staatusest. Kõige suuremaks erimeelsuste allikaks on igapäevase tellijate ja arendusmeeskonna vahelise kommunikatsiooni puudumine. Aktuaalne informatsioon ei jõua õigeaegselt kohale ja tekib palju infomüra. Tellijad eeldavad, et arendusmeeskond suudab iseseisvalt vastata kõigile arendussoove puudutavatele küsimustele. Arendusmeeskond seevastu leiab, et tellijad ei investeerigi piisavalt aega arendussoovidega seotud põhjendatud otsuste tegemiseks. Uuringu käigus selgitas autor välja et ettevõttes ei ole kokku lepitud erimeelsuste lahendamise protsessi ja erimeelsusi lahendatakse vajaduspõhiselt, sõltuvalt olukorrast ja selle kriitilisusest.

Samuti leidis autor, et tellijate ja arendusmeeskonna vahel ei ole tuntavaid inimeste iseloomudest tulenevaid pingeid ja erimeelsused on pigem tingitud pigem osapooli rahuldava protsessi puudumisest.

Autor tegi omapoolsed ettepanekud erimeelsuste vältimiseks. Kõige olulisem siinkohal on, et osapooled peavad tahtma leida võimalused ja rääkima teemadest ausalt, põhjendatult ja vahetult näost näkku, et ei tekiks elektroonsetes kanalites infokadu või kahetimõistmist.

Magistritöö tulemusena leitud erimeelsuste põhjused vaadatakse koos ettevõtte juhtkonna ja osakondade juhtidega üle ning autori isiklik eesmärk on, et igale põhjusele leitakse koostöös lahendus. Autor omaltpoolt tegi ettepanekud, mis aitaksid leida tellijate ja arendajate vahel paremat mõistmist ja arusaamist ning teha tellimis- ja arendusprotsessi arusaadavamaks, läbipaistvamaks ja konkreetsemaks.

A. Kasutatud kirjandus

Agile Alliance. (kuupäev puudub). Guide to Agile Practices. Loetud 7. aprill 2015 aadressil <http://guide.agilealliance.org>

Augustine, S. (2008). Managing Agile Projects. 3Rd ed. Prentice Hall.

Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict. New Haven: Yale University Press.

EKSS, Eesti keele seletav sõnaraamat. (kuupäev puudub). Loetud 7. aprill 2015 aadressil <http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi>

Geneca. (Winter 2010/2011). Doomed from the start. Loetud 6. aprill 2015 aadressil <http://bit.ly/1bmBCAK>

Greenhalgh, L. (Summer 1986). Managing Conflict. Sloan Management Review (lk 45-51).

IBM. (October, 2008). Making change work. Loetud 6. aprill 2015 aadressil <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (1999). Läbirääkimiste põhitõed (lk 30-35). Fontes. Tõlgitud väljaandest: Essentials of Negotiations Irwin/McGraw-Hill.

Manifesto for Agile Software Development. (2001). Loetud 30. aprill 2015 aadressil <http://www.agilemanifesto.org>

McKinsey. (January, 2009). Flaws in strategic decision making: McKinsey Global Survey results. Loetud 6. aprill 2015 aadressil http://www.mckinsey.com/insights/strategy/flaws_in_strategic_decision_making_mckinsey_global_survey_results

Moore, C. W. (2014). The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 4th ed. (lk 3, 7-8). Jossey-Bass.

Perens, A. (2001). Projektijuhtimine (lk 125). Tallinn: Külim.

Robbins, S. (1990). Organization Theory. Structure, Design and Applications. 3Rd ed. (lk 412). Prentice Hall International.

Scrum. (2015). Core Scrum. Loetud 7. aprill 2015 aadressil <https://www.scrumalliance.org/why-scrum/core-scrum-values-roles>

Siimon, A., & Türk, K. (2003). Juhtimine: Põhimõisted ja -seosed (lk 285-290). Tartu Ülikooli kirjastus.

SYS, Sünonüümistastik (kuupäev puudub). Loetud 7. aprill 2015 aadressil <http://www.eki.ee/dict/sys/>

Tjosvold, D. (1986). Working Together to Get Things Better. Lexington Books.

Vadi, M. (1997). Organisatsioonikäitumine. Kolmas, täiendatud ja muudetud trükk. (lk 180-185). Tartu Ülikooli kirjastus.

Verma, V. K. (1998). Conflict management. Loetud 28. märts 2015 aadressil http://www.iei.liu.se/pie/teio12/allmanna_filer/1.171778/conflictManagementVerma.pdf

XP, Extreme Programming. (2009). The Values of Extreme Programming. Loetud 7. aprill 2015 aadressil <http://www.extremeprogramming.org/values.html>

B. Abstract

Handling Disagreements Between Customers and Developers by Applying Agile Development Methodologies

Software development is a business sector with one of the highest failure rate. One of the reasons why software development project fail is the amount of non-productive work. In todays market agile software development methodologies are widely used. The methodologies define the practices thru which the projects should be managed in an effective and cooperative way. The key principle in an agile approach is to collaborate with the customer. The challenge here is how to handle disagreements between customers and developers when they arise, because the agile practices do not have any common and agreed methods how to solve them. The agile project teams are self-organizing but still the people inside the team have different backgrounds, knowledge and principles. It is very important to understand the root causes of the disagreements because when the disagreement is left unsolved then it can grow and affect the teams motivation, efficiency and cooperation.

The objective of the thesis is to propose methods to company X for solving disagreements between customers and developers. The subgoals are to define the root causes of the disagreements, understand how the disagreements affect everyday cooperation and propose practices which help to settle the disagreements with a positive outcome for all the parties involved.

The current situation in the company is not acceptable because the development process is not working as expected, the deadlines are not met, the communication between the customers and developers is random and information is lost in translation. It is very hard to prioritize the works because the customers do not want to value them and they think that this is enough when they define the story and the development team has to figure out what exactly is needed and how this suits into the big system picture.

The research consisted of two phases: the first phase was structured inquiry and the second phase was interview what was constructed based on the theoretical foundation and on the results of the first phase.

The inquiry responses showed that the participants of the survey do not understand what exactly does the agile development methodology represent and how this is executed. There is

no clear process how the developments should be defined and estimated and since there is no process in place, then the prioritization of the development works is complicated. The interviews were conducted in a half-structured way where the author prepared the themes which were discussed during the interview. The themes were connected with the objectives of the thesis and contained questions about the agile methodology and used practices, recognition of the disagreements, understanding the scope and scale of the disagreement, possible interventions and ways to solve the disagreements.

The major disagreements which are connected with the agile methodology and practices and influences satisfaction and cooperation is the customers lack of knowledge in which state the development works are, how long does it take to finish them and why they take so long time to finish. The core reason why disagreements arise is lack of communication. The information does not reach related parties and can be interpreted in different ways. The customers expect that the development team has all the development related answers and all the requested developments can be taken into the development right away. In contrast to the development team waits from the customers more commitment and investing time into making reasoned decisions. In the company there is no agreed process in place for handling disagreements.

Based on the results the author proposed solutions what can improve the current situation and made suggestions how to solve disagreements when they arise. The suggestions include introducing a training program where customers and development team describe their ways of working. Define rules for detailed development works descriptions. Agree processes which help to value and order the development requests and rules for on-time information flow.

C. Lisad

Lisa 1. Erimeelsuste allikad ja sekkumisviisid

Käesolevas töös käsitleb autor konflikti kui lahkarvamust, mille mõiste on lahti kirjutatud töö sissejuhatavas osas. Autor hinnangul on antud tabelit sobilik kasutada erimeelsuste mõistmiseks ja nende käsitlemiseks.

Konflikti allikad ja sekkumisviisid (Vadi, 1997).

Organisatsioonis avalduvad peamised konflikti allikad ja nende avaldusvormid:	Sekkumisviisid vastavalt konflikti allikatele ja avaldusvormidele:
Huvikonfliktid <ul style="list-style-type: none">• Võistluslikkuse tunnetamine• Põhihuvide vastandlikkus• Protseduuri huvid• Psühholoogilised huvid	Huvikonfliktide sekkumisviisid <ul style="list-style-type: none">• Tähelepanu huvidele, mitte positsioonidele• Objektiivsete kriteeriumide leidmine• Mitmepoolsete kasulike lahenduste leidmine• Leida võimalused arvamuste avaldamiseks• Leida töövälised ühistegevused huvide rahuldamiseks
Struktuurikonfliktid <ul style="list-style-type: none">• Destruktiivne käitumine• Ebavõrdsus kontrollivõimalustes ja ressursside kasutamises• Ebavõrdsus võimuhetes• Geograafilised, füüsilised ja keskkonna tegurid• Ajategurid	Struktuurikonfliktide sekkumisviisid <ul style="list-style-type: none">• Täpsustada ja defineerida rollid• Asendada destruktiiivne käitumine• Omandi- ja kontrollivõimaluste reorganiseerimine• Luua aktsepteeritav otsustamiskulg• Anda võimalusi kauplemiseks• Vähem sundi, rohkem mõjutamist• Muuta keskkonna tingimusi• Muuta ajalimiite
Väärtuskonfliktid <ul style="list-style-type: none">• Ideede ja käitumise erinevad hindamiskriteeriumid• Erinevad eesmärgid• Erinevad elustiilid, religioon	Väärtuskonfliktide sekkumisviisid <ul style="list-style-type: none">• Hoiduda väärtustele tuginevast probleemi määratlemisest• Anda võimalus pooltele nõustumiseks ja mittenõustumiseks• Arendada valdkondi, milles kõigile toimub sarnaste väärtuste mõju• Leida eesmärgid, mida kõik

	aktsepteerivad
<p>Suhtekonfliktid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tugevad emotsioonid • Valetõlgendused ja stereotüübid • Ebapiisav suhtlemine ja müra • Korduv negativistlik suhtlemine 	<p>Suhtekonfliktide sekkumisviisid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrollida emotsioonide väljendusi protseduuride ja reeglite abil • Anda õigus tunnete väljendamiseks • Tajude täpsustamine ja positiivse hoiaku loomine • Suhtlemise hulga ja taseme parandamine • Negatiivse käitumise elimineerimine struktuuri abil • Julgustada positiivset probleemide lahendamist
<p>Teabekonfliktid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teabe puudus • Valeinformatsioon • Erinevad teabe tõlgendamised • Erinevad vaated teabele • Erinevad teabe kogumise viisid 	<p>Teabekonfliktide sekkumisviisid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jõuda kokkuleppele, milline teave on tähtis • Üksmeel teabe kogumise protsessist • Arendada ühiseid teabe kogumise viise • Kasutada väliseksperte teabe süsteemi hindamiseks

Lisa 2. Kvantitatiivne uuring - küsimustik ja vastuste jaotused

Kas sa oled läbi lugenud agiilse tarkvaraarenduse manifesti ja selle 12 põhimõtet?

JAH 20%

EI 80%

Kumb on sinu hinnangul olulisem:

Igapäevane suhtlus 90%

Kokkulepitud protsessi järgimine 10%

Kas sinu hinnangul töötavad Äri- ja arendusmeeskond igapäevaselt koos parimate tulemuste saavutamise nimel?

JAH 30%

EI 70%

Kas sa oled rahul arendustööde kiirusega?

JAH 20%

EI 80%

Kas sa oled rahul arendustööde kvaliteediga?

JAH 0%

EI 100%

Kumb väide on suurem pudelikael:

Arendusmeeskond on liiga väike, et kõiki olulisi ja vajalikke arendussoove realiseerida 40%

Olemasolev arendusprotsess ei ole efektiivne ja arendustöödele kulub liiga palju aega 60%

Kas kogu vajalik info arendustööde sisu ja staatuse kohta on sulle kättesaadav?

JAH 50%

EI 50%

Kas sinu hinnangul näeb meeskond 'suurt pilti' ja otsuste tegemisel arvestatakse kõikide komponentide koostoimet?

JAH	20%
EI	80%

Kas sinu hinnangul on arendustööde mahu ja väärtuse hindamine ning prioritseerimine arusaadav protsess?

JAH	40%
EI	60%

Kas sinu hinnangul on arendussoovid piisava detailsusega läbi räägitud ja kõigile osapooltele üheselt arusaadavad?

JAH	40%
EI	60%

Kumb väide on suurem pudelikael igapäevases töös?

Äri ei mõista arendust	40%
Arendus ei mõista äri	60%

Kas sinu hinnangul on meeskonnas liikmeid, kes peaksid oma kvalifikatsiooni ja pädevust tõstma?

JAH	60%
EI	40%

Kas sa tunned, et sinu töö tulemused on seotud teiste meeskonnaliikmetega?

JAH	100%
EI	0%

Kas sa oled valmis ettevõtte eesmärkide täitmise nimel loobuma isiklikest soovidest ja eesmärkidest?

JAH	70%
EI	30%

Kas sa tunned, et pead oma huvide kaitseks pidevalt välja astuma ja nende eest seisma, muidu nendega ei arvestata?

JA 90%

EI 10%

Kas sa oled teinud otsuseid, mida võib kirjeldada kui 'puusalt tulistamine', kuna infot ei ole piisavalt või olemasolev info on mitmeti tõlgendatav?

JAH 50%

EI 50%

Kas sinu hinnangul on teiste osapooltega lihtne suhelda ning sa ei pea end kordama?

JAH 60%

EI 40%

Kas sa oled emotsioonide ajendil öelnud teisele osapooltele halvasti?

JAH 0%

EI 100%

Kas oled viibinud olukorras, kus teise osapoolte hügieen häirib sind, aga sa ei ole seda välja öelnud?

JAH 80%

EI 20%

Kas kasutad mõjutamist, et eesmärke saavutada?

JAH 70%

EI 30%

Kas usud, et ka kõige ebatõenäolisemast olukorrast on võimalik välja tulla positiivsete tulemustega?

JAH 100%

EI 0%

Lisa 3. Kvalitatiivne uuring - intervjuu teemad ja koondatud vastused

Intervjueeritavate poolt väljaöeldud ühesisulised mõtted ja tähelepanekud on autori poolt koondatud ja kokkuvõtlikult kirjeldatud seksioonide alla.

Seksioon A: Agiilse arendusmetoodika põhimõtete tundmine ja rahulolu kasutusel olevate praktikatega

Kuidas toetavad sinu hinnangul agiilse arendusmetoodika põhimõtted tellija ja arenduse vahelist paremat koostööd?

- a) Kasutatavat agiilset arendusmetoodikat ei ole tutvustatud.
- b) Arendustööd ei ole arusaadavalt juhitud ja süstematiseeritud, millega kaasneb suur määramatus.
- c) Omavaheline suhtlus ja tagasiside on puudulik – tulemused on tihti vigased ja tööd peab mitu korda ümber tegema.
- d) Agiilne arendusmetoodika ei õigusta ennast – kindel plaan, konkreetsed hinnangud ja selged tähtajad annavad parema ülevaate ja loovad suurema kindluse, mis hetkel puudub.

Mis häirib sind kõige rohkem olemasoleva arendustööde kirjeldamise ja prioritseerimise protsessi ning arenduste teostamise kiiruse ja kvaliteedi juures?

- a) Teadmatus, mis saab peale töö kirjeldamist – millal töösse võetakse, kuidas lahendatakse, milline on ajaaken.
- b) Puudub info, mis staatuses on tööd – info jõuab tellijani viivitusega.
- c) Puudub ülevaade, mis on parandatud ja mis mitte.
- d) Puudub inimene, kes annaks kohe küsimustele vastuseid. Vaja on ekstra aega kulutada, et probleem korduvalt teemaks võtta.
- e) On ainult üks inimene, kes omab mingitki ülevaadet kogu tarkvarast ja oskab vastata keerulisematele küsimustele.
- f) Kiired asjad ei saa õigeaegselt tehtud.
- g) Kvaliteedile on ootus, et tarkvara töötaks ilma probleemideta.
- h) Arendustööde kirjeldus peab olema spetsiifiline, mitte üldine.
- i) Arendus ei tööta ise reaalselt tarkvaraga ja mõistab tarkvara protsesse ja funktsionaalsust tellijast erinevalt.

Millised kasutusel olevatest praktikatest õigustavad end ja millised sinu hinnangul on vaja üle vaadata või kasutusse võtta?

- a) Arendustööde lahendused on vaja kooskõlastada tellijaga.
- b) Vaja juurutada konkreetsem projektijuhtimise metoodika.
- c) Soov on teada, kui palju võtab töö aega ja mis on tähtaeg.
- d) Viia sisse eelkonsultatsiooni praktika, et arendussoovide detailid kooskõlastada.
- e) Arendustööde kirjeldus on puudulik - palju infot kaob infomürasse.
- f) Ellu kutsuda koostööpäev – tellija ja arendaja vaatavad ja arutavad koos läbi arendussoovid.
- g) Osakonnad asuvad erinevates majades ja kirjalik kommunikatsioon ei võimalda kogu vajalikku infot edasi anda.

Sektsioon B: Erimeelsuste põhjuste tajumine

Kuidas hindad arendussoovide vastavust ettevõtte eesmärkidele ja arendussoovide detailset põhjenduste vajadust?

- a) Kõik kodulehega seotud soovid on olulised ja toetavad eesmärke, kuna see on äri keskkond.
- b) Paljud ülesanded ei ole seotud põhiprotsessiga ja sellepärast ei ole need ka kriitilised, aga olulised.
- c) Kui on otsene rahaline võit, siis on arendus oluline.
- d) Arendussoovid on seotud töö kvaliteediga ja enamus soov on efektiivsuse tõstmiseks.
- e) Arendussoovide põhjendus on loominguine protsess, mis põhineb andmete kvaliteedil.
- f) Tarkvara peab vastama regulaatori nõuetele.

Mis on sinu hinnangul kõige suuremateks pudelikaeltteks tellija ja arenduse vahelises koostöös? Miks sinu hinnangul ei mõista tellijad arendust ja arendus tellijaid?

- a) Arenduselt ei tule ettepanekuid, kuidas arendusi paremini lahendada.
- b) Arendajad ei taha tellijaga suhelda.
- c) Info ei liigu ja ei ole inimest, kes igapäevaselt annaks tagasisidet.
- d) Tarkvaras tekib liiga palju kriitilisi olukordi, kus peab koheselt sekkuma.
- e) Tellija ei usalda tehnoloogiat ja tulemusi.
- f) Arendus ei mõista, miks tellija muudab oma otsuseid.
- g) Arendus ei saa aru kuidas äriprotsessid töötavad.

- h) Tellija ei tea, mida arendus reaalselt igapäevaselt teeb – arendusprotsess on segane.
- i) Aja defitsiit.

Sektsioon C: Erimeelsuste mõju ja positiivsete ning negatiivsete aspektide tajumine

Miks sinu hinnangul ei analüüsita enne otsuse tegemist selle sobivust 'suurde pilti' ja võimalikke kaasnevaid mõjusid ja seotust teiste osapooltega piisavalt?

- a) Kogu äri on seotud IT'ga.
- b) Puudub inimene, kes saab kõikidest seostest ja mõjudest aru.
- c) Kuna puudub info teiste osapoolte vajadustest, siis ei saa ka seostada.
- d) Tihtipeale on äriliselt vaja, et tööd saaks kohe tehtud.
- e) Tellijad ja arendajad räägivad 'erinevates keeltes'.
- f) Ülesanne lähtub eesmärgist.

Millistest eesmärkidest ja kokkulepetest oled valmis loobuma kui vastaspoolle argumendid on veenvad ja loovad rohkem väärtust?

- a) Äriliselt olulistest eesmärkidest ei olda valmis loobuma.
- b) Ollakse valmis loobuma, kui tööde väärtus on madal, aga vastaspool peab argumenteerima oma tööde suuremat väärtust.
- c) Motivatsiooni tõstvad arendused ei ole piisavalt väärtustatud.
- d) Kui probleemi mõju on väike, siis ei ole võimalik arendusele prioriteeti saada.

Kui detailne on su ülevaade arendustööde hetkeseisust ja plaanidest ning kuidas kogud infot, et teha põhjendatud otsuseid?

- a) Tööde hetkeseisu kohta on raske saada pädevaid vastuseid.
- b) Probleemid kerkivad ootamatult ja otsuseid on vaja teha kiiresti ning teinekord 'kõhutunde' järgi.
- c) Kuna tellijad ei ütle kõike välja, siis info tõlgendamisel tekivad erinevad seisukohad.
- d) Infot on vaja küsida ja pigem teha ise ettepanekuid ja selgitada, mis võimalused meil on.
- e) Info tuleb ühelt inimestelt – rohkem pole kelleltki küsida.
- f) Detailne infovajadus kasvab välja töö käigus – konkreetsusest jääb puudu.
- g) Info jõuab tellijani alles peale arenduste lõpetamist.
- h) Teinekord tundub, et vastatakse mitte sellele, mida küsin.

Sektsioon D: Erimeelsuste võimalik käsitlemine

Kuidas sa käitud olukorras, kus emotsioonid, tunded ja ebameeldiv olustik domineerivad?

- a) Argumenteerin, miks arendus on vajalik.
- b) Vajadusel vaidlen vastu.
- c) Rõhutan, et seda on vaja teha.
- d) Lasen olukorral jahtuda ja tulen hiljem selle juurde tagasi.
- e) Kui ei saa aru, siis palun korrata.
- f) Defineerin õiged eeldused ja alustan uuesti.
- g) Kui ei saa aru, siis on mõistlik võtta mõtlemisaeg.
- h) Pigem surun emotsioonid alla ja halvasti ei ütle.
- i) Jään rahulikuks ja ei lükka teemat edasi.
- j) Leian lahenduse (kaasaelamine on parem kui üleelamine).

Milliseid praktikaid sa kasutad, et jõuda parima kõiki osapooli rahuldava lahenduseni?

- a) Määrata ärikriitilisus.
- b) Tutvustada oma visiooni.
- c) Kirjeldada vajadus ja kasud.
- d) Kuulata kõik osapooled ära.
- e) Oluline on mõista äri eeldusi.
- f) Olulised punktid kirja panna, mis on vaja saavutada.
- g) Võita teise osapoole usaldus.
- h) Leida kompromiss.