

Manažment konfliktov v tíme

ONDREJ ŽÁRY

*Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
zary01@student.fiit.stuba.sk*

Abstrakt. Keďže sa stále viac vývoja uskutočňuje v tímoch, vzrastá potreba riešenia konfliktov. Základom pre vznik konfliktu sú rozdiely (názorové ale aj iné). Keď sa jednotlivci stretnú v tíme, rozdiely medzi nimi prispievajú k vzniku konfliktov. Vznik konfliktov tiež podporuje nedostatok zdrojov, čo sa pri vývoji softvéru stáva pomerne často. Pri riešení konfliktov sa považuje za dôležité riešiť spory rýchlo a otvorene, aby sa predišlo negatívnym dôsledkom. Konflikt sa bežne chápe ako negatívny jav – nemusí však byť deštruktívny. Ak je správne riešený, jeho výsledok môže byť pre tím prínosom. Pri vývoji softvéru sa konflikty môžu vyskytnúť napríklad medzi vývojármi a koncovými používateľmi alebo medzi programátormi a testerami.

Úvod

Veľkou výhodou tímu oproti jednotlivcovi sú rozdiely v prostriedkoch, znalostiach a nápadoch. Táto výhoda je však súčasne aj nevýhodou, pretože rozdiely sú základom konfliktov. Keďže sa stále viac vývoja uskutočňuje v tímoch, vzrastá potreba riešenia konfliktov. S konfliktmi sa každý z nás stretáva v každodennom živote. Ich riešenie teda intuitívne zvládame. Pri tímovej práci, akou je napríklad vývoj softvéru v tíme, je však potrebné, aby sme konflikty riešili konštruktívne a takým spôsobom, aby negatívny dopad na tím ako celok bol čo najmenší.

Najprv sa budeme zaoberať konfliktmi samotnými, príčinami ich vzniku, metódami ich riešenia a predchádzaním vzniku konfliktov. Ďalej túto teóriu aplikujeme na oblasť vývoja softvéru v tíme.

Konflikty

S konfliktmi sa bežne stretávame. Ale vieme vlastne, čo to konflikt je, aké sú príčiny jeho vzniku, ako ho čo najlepšie riešiť alebo čo robiť, aby vôbec nevznikol? Na tieto otázky sa pokúsia odpovedať nasledujúce riadky.

Čo je to konflikt

Konflikt je situácia, v ktorej existuje nesúlad medzi dvoma stranami (jednotlivcami alebo skupinami ľudí) v nejakej oblasti, pričom v tejto oblasti tieto dve strany majú spolupracovať.

Konflikt v tíme nemusí byť vždy chápaný ako negatívny jav. Konflikt môže priniesť nové nápady a nové prístupy k organizácii a k riešeniu problémov. Môže pomôcť objaviť dôležité problémy a poskytnúť možnosti na zlepšovanie komunikačných schopností [3].

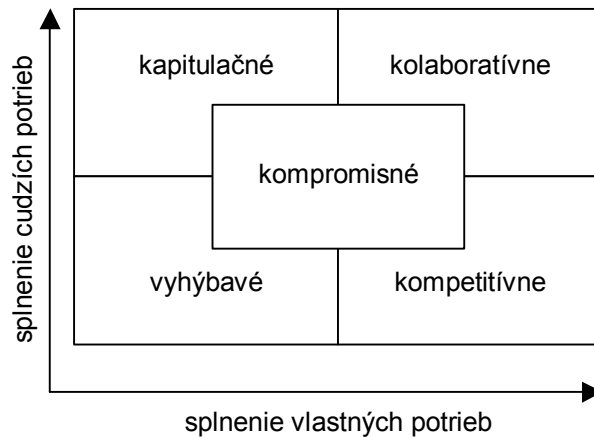
Príčiny vzniku konfliktov

Medzi najčastejšie príčiny vzniku konfliktov v tíme podľa [5] patria:

- nedostatok zdrojov (peniaze, vybavenie, ...),
- rozdiely v názoroch,
- nesúhlasné názory na potreby, ciele a priority,
- zlá komunikácia v tíme,
- zlá organizačná štruktúra,
- chýbajúca tímová spolupráca,
- nejasnosti v rolách a zodpovednostiach.

Riešenia konfliktov

Základom riešenia každého konfliktu je dohoda. Obrázok **Obr. 1** zobrazuje možné spôsoby riešenia konfliktov (dohody) podľa Thomasa Kilmanna [1] a [4].



Obr. 1. Riešenie konfliktov podľa Thomasa Kilmanna [1]

Obrázok ukazuje, ako závisí spôsob riešenia konfliktu od miery dôležitosti vlastných a cudzích potrieb. Žiadny z týchto piatich spôsobov riešenia konfliktov sa nepovažuje za zlý ani za dobrý – voľba najvhodnejšieho spôsobu závisí vždy od konkrétnej situácie.

Podľa [4] sú najproblematickejšie dva druhy dohody – distributívna a integratívna – a preto sa im ďalej venuje:

Distributívna dohoda (kompetitívna, win-lose)

- jedna strana „vyhrá“ a druhá „prehrá“,
- sú pevné zdroje, ktoré sa musia rozdeliť medzi dve strany – čím viac dostane jedna strana, tým menej dostane druhá,
- záujmy jednej strany sú opačné ako záujmy druhej,
- hlavným cieľom je maximalizovanie vlastných záujmov,
- hlavné stratégie: manipulácia, nátlak a zadržovanie informácií.

Integratívna dohoda (kolaboratívna, win-win, vytváranie hodnoty)

- obe strany môžu vyhrať – zdroje sú variabilné a môžu sa rozdeliť medzi ne,
- hlavným cieľom je maximalizovať spoločný zisk oboch strán,
- hlavné stratégie: spolupráca, zdieľanie informácií a spoločné riešenie problémov,
- tento typ sa tiež označuje ako *vytváranie hodnoty*, pretože cieľom je, aby obe strany odchádzali zo stretnutia s tým, že majú viac ako predtým.

Situácie v reálnom svete však nie sú také jednoduché – často sú kombináciou viacerých druhov. Príkladom môže byť určovanie ceny – predajca a kupujúci majú čiastočne opačné záujmy (predajca chce čo najvyššiu cenu, kupujúci najnižšiu), no aj čiastočne spoločné (obe strany majú záujem, aby sa produkt predal).

Kľúčom k úspešnému riešeniu konfliktu je posunúť situáciu z win-lose na win-win. Takmer každá situácia má isté aspekty win-win riešenia, len je často potrebné ich hľadať. Win-lose riešenie je len posledná možnosť.

Podľa [2] pomáhajú pri prekonávaní konfliktov tieto body:

1. útočiť na problém, nie na osobu,
2. zamerať sa na to, čo je možné urobiť – nie na to, čo možné nie je,
3. podporovať rozdielne pohľady na vec a čestný dialóg,
4. vyjadrovať svoje pocity bez obviňovania druhých,
5. uznať svoj podiel na probléme,
6. počúvať a porozumieť pohľadu na vec druhej osoby pred vyjadrením svojho,
7. rešpektovať pohľad na vec druhej osoby,
8. riešiť problém a pritom budovať vzťahy.

Predchádzanie konfliktom

Najjednoduchšie riešenie je žiadne riešenie. Preto najjednoduchšie riešenie konfliktov je predchádzať im. Predchádzať problémom v tíme je možné pomocou dobrej tímovej spolupráce a dobrou prácou manažéra.

Podpora tímovej spolupráce

Tímová spolupráca je nevyhnutná pre efektívnu prácu tímu ako celku. Tímová spolupráca vychádza zo spoločného cieľa a všetci členovia tímu musia vedieť, aká je ich úloha pri dosahovaní tohto cieľa. Pre dobrú tímovú spoluprácu a minimalizovanie rizika vzniku konfliktu je podľa [5] dôležité, aby všetci členovia tímu:

- zdieľali informácie – informovali včas a korektne všetkých členov tímu o problémoch,
- vyjadrovali, čo očakávajú od iných členov tímu,
- podporovali sa navzájom – oceňovali zásluhy kolegov a povzbudzovali ich k dosahovaniu dobrých výsledkov,
- zlepšovali tím – podporovaním morálky a chránením reputácie tímu,
- riešili potenciálne konflikty – otvorene vyjadrili rozdiely v názoroch.

Konflikty pri vývoji softvéru v tíme

Pri vývoji softvéru je množstvo príležitostí na vznik konfliktu. Ide hlavne o konflikty medzi vývojovým tímom a používateľmi a konflikty medzi programátormi a testerami v rámci tímu.

Konflikty medzi vývojovým tímom a používateľmi

Takéto konflikty vznikajú tak, že vývojový tím má na produkt iný názor ako používatelia tohto produktu. Toto môže vzniknúť ako dôsledok nedostatočnej komunikácie medzi vývojármi a používateľmi – vývojári si myslia, že vedia najlepšie, čo používateľ chce a čo je pre neho dobré. Príkladom vzniku takéhoto konfliktu je zmena používateľského rozhrania v každej novej verzii produktu bez toho, aby na to boli vážne dôvody. V praxi je toto prípad produktu Microsoft Office – v každej z verzií 97, 2000, XP, 2003, 12 sa zmenilo používateľské rozhranie, používatelia si musia zvykať stále na nové prvky a často s nimi doslova bojovať, pretože mnohokrát prácu neulahčujú, ale naopak znepríjemňujú. Používatelia, zvyknutí na to, že produkt sa ovláda a správa stále rovnako, môžu konflikt vyriešiť veľmi jednoducho – prechodom na konkurenčný produkt (riešenie win-lose) za predpokladu, že taký existuje.

Konfliktom medzi vývojármi a používateľmi je najlepšie predchádzať, pretože nebývajú veľmi konštruktívne a môžu viesť k poškodeniu dobrej povesti softvéru a následným stratám. Predchádzať týmto konfliktom je možné jedine komunikáciou s používateľmi – je potrebné si uvedomiť, že produkt sa vyvíja pre nich.

Konflikty medzi programátormi a testerami

Tieto konflikty vznikajú najčastejšie z nedostatku zdrojov, hlavne z nedostatku času. Testovanie nasleduje po implementácii, takže tester a programátor sa často musia deliť o spoločný zdroj – čas, ktorého nikdy nie je dost. Keďže testovanie býva posledná fáza vývoja softvéru pred odovzdaním zákazníkovi, prenášajú sa do nej všetky oneskorenia z predchádzajúcich fáz. V snahe dobehnúť oneskorenie nasleduje tlak na testerov, aby testovanie ukončili čo najskôr. Už tento samotný tlak môže byť príčinou vzniku konfliktu, keďže tester si uvedomujú dôsledky nedostatočného testovania. Urýchlenie testovania môže mať za následok neobjavenie závažných chýb, ktoré následne môže objaviť zákazník – z toho majú tester problémy a môže vzniknúť ďalší konflikt – konflikt so zákazníkom.

Dobrý manažér takéto konflikty riešiť nemusí, môže im predchádzať. Jeden možný spôsob je plánovať projekt s dostatočnou časovou rezervou, resp. vyhradiť viac času na testovanie, aby aj v prípade oneskorenia bol dostatok času na kvalitné otestovanie. V prípade, že už k oneskoreniu došlo a času nie je dostatok, môže byť vhodnejšie s týmto problémom oboznámiť zákazníka a vysvetliť mu, že je aj v jeho záujme, aby sa produkt dostatočne otestoval.

Záver

Konflikt môže mať aj pozitívne výsledky – môže nájsť problémy a tiež možnosti ich riešenia. Úlohou manažéra je minimalizovať výskyt konfliktov s negatívnymi výsledkami – buď konfliktom predchádzať alebo ich pretvárať do produktívnej podoby. Tu najviac pomôžu praktické skúsenosti z úspešných aj neúspešných projektov a množstva vyriešených konfliktov.

Použitá literatúra

1. Starrett, E.: Highpoints From the Amplifying Your Effectiveness Conference
<http://www.stsc.hill.af.mil/crosstalk/2003/02/Starrett.html>
2. Swales, Cheri: Overcome Team Conflict
<http://management.monster.com/articles/conflict/>
3. Townsley, Carole A.: Resolving Conflict in Work Teams
<http://www.rvarmstrong.com/ResolvingConflictInWorkTeamsArticle.htm>
4. Wertheim, E.: Negotiations and Resolving Conflicts: An Overview
<http://web.cba.neu.edu/~ewertheim/interper/negot3.htm>
5. Education and Training Unit (ETU): Conflict Management
<http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/conflict.html>

Annotation

Team Conflict Management

The essay discusses conflict management in general – conflicts, their causes, solutions and prevention. Next, the conflict management theory is applied to team software development and explained on two examples – conflict between developers and end user and conflict between programmers and testers.