

# Manažment konfliktov v tíme

MICHAL BARLA

*Slovenská technická univerzita  
Fakulta informatiky a informačných technológií  
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava  
barla01@student.fiit.stuba.sk*

**Abstrakt.** V každom tíme zloženom z navzájom interagujúcich ľudí, ktorí majú za cieľ niečo spoločné vytvoriť, raz príde ku konfliktu. Tento konflikt môže byť pre tím konštruktívny, ale aj deštruktívny. Navyše aj konštruktívny konflikt, ak nie je riadený, môže eskalovať do konfliktu deštruktívneho. To môže mať fatálne dôsledky na výstup projektu a na tím samotný. V tejto práci sa zaoberám rôznymi typmi konfliktov vyskytujúcimi sa v tíme, dôvodmi ich vzniku a možnosťami, ako ich účinne riadiť. Úlohu manažéra pri riešení konfliktov vysvetľujem na príklade softvérového tímu a na konfliktoch medzi vývojármi softvéru a testerami. Práca nazerá na zdroje konfliktov týchto skupín z viacerých hľadísk a naznačuje potrebné kroky zo strany manažéra vedúce k ich riešeniu.

## Úvod

Každý tím je tvorený z unikátnych jedincov. Na svete zrejme neexistujú dvaja úplne rovnakí ľudia. Táto unikátnosť spolu s nutnosťou vzájomnej interakcie v tíme má na svedomí vznik konfliktu medzi jednotlivými členmi tímu. Konflikt je často podmienený osobnostnými charakteristikami účastníkov konfliktu. Predpoklady na vznik konfliktu však môžu vychádzať aj z pracovnej pozície jednotlivcov v tíme.

Dobrý manažér tímu by nemal nechať konflikty v tíme nepovšimnuté, neriadené ak mu záleží na tom, aby tím vyprodukoval kvalitný výsledok a aby sa jednotliví členovia v tíme cítili dobre.

Ak chceme čokoľvek úspešne riadiť, musíme to dobre poznať. Preto v tejto eseji definujem čo je konflikt a rozoberám jeho potenciálne zdroje a spôsoby jeho riadenia. Špecificky sa zameriavam na softvérové tímy, v ktorých je typický konflikt medzi vývojármi a testerami. Riadenie konfliktov v tíme vysvetľujem práve na sporoch medzi týmito dvoma dôležitými súčasťami každého dobrého softvérového tímu.

## **Konflikt**

Konflikt je stav odporu, nesúhlasu alebo nekompatibility medzi dvoma a viacerými ľuďmi či skupinami, ktorý je v niektorých prípadoch charakterizovaný psychickým alebo fyzickým násilím. Všeobecne konflikt vzniká z rozdielnych postojov, názorov, potrieb, hodnôt alebo cieľov dvoch účastníkov konfliktu.

To, aký má konflikt priebeh je podmienené skúsenosťami, výchovou, komunikačnými schopnosťami a psychickou stabilitou zúčastnených strán. Ak by bol uvedený zoznam úplný, mohol by som v tomto okamihu prestať písať, pretože ani jedna z vymenovaných vecí nám nedáva veľa možností ako ju účinne riadiť. Našťastie má na priebeh konfliktu významný dosah aj prostredie v ktorom sa konflikt odohráva a to je jedna z vecí, ktoré môže manažér veľmi úspešne ovplyvňovať. Pod prostredím nemyslím len fyzické prostredie, ale chápem ho v širšom význame.

### **Delenie konfliktov**

Konflikty môžeme deliť podľa typu na: [3]

- poznávacie – zamerané na problémy, procesy, princípy;
- citové – zamerané na ľudí, emócie.

Na prvý pohľad je zjavné, že poznávací konflikt je konštruktívny, rieši problémy, zatiaľ čo citový konflikt je deštruktívny, zvyčajne nič nerieši, zbytočne oberá ľudí o energiu a znižuje morálku.

Často sa používajú aj názvy funkčný a dysfunkčný konflikt. Funkčný konflikt, ktorý prináša pozitívne výsledky môže ľahko eskalovať do dysfunkčného konfliktu, ktorý rozruší vzťahy, naruší pracovný proces. Tieto poznatky nám dávajú silnú motiváciu, prečo by mal byť konflikt vždy riadený.

### **Stratégie riadenia konfliktov**

Stratégie, ktorými môže postupovať tímový manažér pri kontrole konfliktov, sa delia na dve základné skupiny: [3]

- preventívne stratégie;
- reaktívne stratégie.

Preventívne stratégie sa uplatňujú ešte predtým ako vznikne konflikt. Zahŕňajú zariadenie pevných pravidiel pre tímové procesy a pravidiel správania sa tímu v rôznych situáciách. Do tejto kategórie by som zaradil aj všetky aktivity, ktoré majú za cieľ pripraviť tím na konflikt, prípadne znížiť dopady budúceho konfliktu. Opakom preventívnych stratégií sú reaktívne stratégie, ktoré nastupujú keď problém nastane. Príkladom reaktívnej stratégie môže byť využitie autority manažéra, ktorý tímu jasne oznámi svoje rozhodnutie o riešení a očakáva akceptovanie zo strany členov tímu. Ďalším príkladom môže byť hľadanie kompromisu medzi konfliktnými názormi.

Podľa [3] existuje aj systematický prístup k riešeniu konfliktov nazvaný „*krok za krokom*“ (anglicky step-by-step). Keďže sa rieši konflikt, ktorý nastal, ide o reaktívnu stratégiu:

1. Nastavte prostredie tak, aby si všetky strany uvedomili potrebu vyriešiť problém.
2. Uistite sa, že všetky strany ho chcú vyriešiť.
3. Všetky strany musia akceptovať konflikt ako spoločný problém – nie v štýle výhra/prehra.
4. Preskúmajte dôvod konfliktu.
5. Vygenerujte možnosti riešenia.
6. Zúčastnené strany sa musia zhodnúť na jednom z riešení ako na najvhodnejšom.
7. Implementujte riešenie.
8. Overte úspešnosť riešenia.
9. Oslavujte alebo sa vráťte na krok 6.

Tento prístup podľa mňa vo svojich krokoch ukrýva niekoľko pascí. Napríklad splnenie bodu číslo jedna môže byť veľmi náročná a navyše ťažko merateľná úloha. Bod číslo dva postupu nedefinuje, čo v prípade, že jedna zo strán nemá záujem riešiť konflikt (aj keď si môže uvedomovať potrebu ho vyriešiť, nemusí byť táto potreba akútna). Tento prístup k riešeniu konfliktov teda sám o sebe určite nestačí na zvládnutie ľubovoľného problému.

Podľa môjho názoru by sa správny manažér určite nemal spoliehať iba na reaktívne stratégie, ale mal by venovať dostatok pozornosti aj preventívnym stratégiám. Ak bude svoju prácu robiť dobre, nemusí k vážnym deštruktívnym konfliktom vôbec dôjsť. Nie je schopný ten, kto vie dobre „hasiť“ vzniknuté problémy (aj to sa cení), ale ten, kto vie problémom účinne predchádzať.

## **Konflikt v tíme**

### **Vývoj tímu**

Podľa Karen Mackey [2] musí prejsť každé zoskupenie ľudí počas svojho vývoja konfliktom. Otázkou je iba ako sa s ním vysporiada. Spory prichádzajú najmä v druhom vývojovom stupni tímu – kryštalizácii (anglicky storming). Snahy vyhýbať sa konfliktu a neriešiť ho zastavia tím v tomto stupni vývoja. Konflikt je v tejto fáze pre tím nevyhnutný, pretože počas neho ľudia pochopia svoje odlišnosti a začnú ich akceptovať. Získajú dôveru v tím a jeho schopnosť riešiť problémy. Zistia, že môžu uviesť problém bez toho, aby pri tom museli niekoho obviňovať alebo napadnúť. Naučia sa navzájom počúvať bez potreby sa neustále brániť. Takéto úspešné vyriešenie

konfliktu posunie vývoj tímu do ďalšieho vývojového stupňa smerom k dobre stmelenému fungujúcemu tímu. Konflikt vo vyvíjajúcom sa tíme je teda v zásade žiaduci a v prípade, že ho tím prekoná, má veľmi výrazný pozitívny efekt v zmysle hesla „čo nás nezabije, to nás posilní“.

Tento scenár vývoja tímu podľa mňa veľmi dobre funguje pre menšie tímy, ale nemusí platiť pri tímoch s väčším počtom členov. Súvisí to s povahou ľudí. Ľudia majú tendenciu vytvárať skupinky, čo sa môže prejavovať aj vo väčšom tíme. Jednotlivec potom skôr preferuje riešenie svojich problémov v rámci svojej skupinky. Tento stav teoreticky môže byť priaznivý, ak sú skupinky vytvorené tak, že kopírujú pracovné skupiny v tíme. Ale v prípade, že sú skupinky vytvorené naprieč celým tímom, nemusí dôjsť k stavu, keď jedinec získa dôveru v tím. Môže veriť iba svojej skupinke, ktorá však často nedokáže účinne riešiť všetky jeho problémy.

Ďalšou nepríjemnosťou, vyskytujúcou sa v spoločenstvách ľudí je identifikovanie a izolovanie jedinca, ktorý sa určitým spôsobom výraznejšie odlišuje od ostatných. Je zaujímavé, že spoločenstvo si takmer vždy dokáže takéhoto jedinca nájsť. Tento jav sa dá pozorovať už od základnej školy a bohužiaľ jej vychodením nemusí zaniknúť. Potom záleží na vyspelosti členov tímu, či takémuto človeku bude vôbec umožnené efektívne v tíme pracovať a fungovať.

Úlohou manažéra je sledovať a vyhodnocovať správanie sa členov tímu, budovať v nich pocit spolupatričnosti a vzájomnej dôvery. Každý člen tímu by si mal uvedomovať svoju vlastnú užitočnosť pre tím a užitočnosť ostatných. To sa dá doceliť vzájomným informovaním sa o úlohách jednotlivých členov a o postupe prác.

### **Zdroje konfliktov v tíme**

Problémy môžu nastať aj v tíme, ktorý prekonal počiatočné fázy vývoja. Cohen et al. [1] definuje ďalšie, pre tím špecifické dôvody vzniku konfliktu, ktorými sú:

- obmedzené zdroje;
- vzájomná závislosť úloh;
- rôzna povaha jednotlivých úloh;
- konkurenčný boj o odmeny;
- pocity nespravodlivosti;
- zlé rozdelenie právomocí.

Tento zoznam nie je na prvý pohľad rozsiahly, ale ak si uvedomíme nakoľko obširne sú jednotlivé pojmy a koľko konkrétnych problémov pokrývajú, tak sa dostaneme k značnému počtu problémov, ktoré na tím striehnu. Napríklad obmedzené zdroje môžu vyjadrovať nedostatok času, financií či ľudí na projekte. Pocity nespravodlivosti zase môžu prameniť zo zlého naplánovania úloh či zlého určenia priorít.

Intuitívne cítime, že väčšinu z uvedených zdrojov môže významne ovplyvniť manažér. Problematické však zostávajú dva body: rôzna povaha jednotlivých úloh a vzájomná závislosť úloh. Bez toho, aby manažér zmenil povahu úloh, tieto problémy

priamo nevyrieši. V ďalšej časti sa teda pozrieme najmä na tieto dva dôvody vzniku konfliktu, ktoré preskúmame na príklade softvérového tímu.

### **Konflikt v softvérovom tíme**

Softvérový tím je špecifickým zoskupením ľudí, ktorí, sú dosť úzko špecializovaní, keďže vykonávajú značne odlišné činnosti. Tieto činnosti na sebe istým spôsobom závisia, avšak ich ciele môžu byť navzájom v protiklade (vývojár má vyprodukovať kód bez chýb, tester má naopak nájsť chyby).

Môžeme teda skonštatovať, že aj v softvérovom tíme, ktorý prekonal fázu kryštalizácie, stále existujú predpoklady na vznik konfliktu. Najčastejšie vyskytujúcim sa prípadom je spor medzi vývojármi a testerami. Zdroj konfliktu je prirodzený: ich úlohy sú na sebe závislé a pritom prirodzene protichodné.

Cohen et al. [1] kategorizuje zdroje konfliktov medzi vývojármi a testerami do troch vrstiev:

1. proces testovania softvéru;
2. ľudia;
3. organizácia.

V každej z týchto vrstiev sa dajú identifikovať možné zdroje konfliktu a následne možnosti podpory riešenia zo strany manažéra.

#### *Proces testovania softvéru*

Jeden z najčastejšie sa vyskytujúcich zdrojov konfliktu medzi vývojármi a testerami vyplýva z nedostatku časových zdrojov. Veľmi často je dátum dodania produktu pevne stanovený a v prípade omeškania sa najčastejšie ušetrí čas na pôvodne plánovanom testovaní. Testerom teda často ostane príliš málo času na ich prácu, keďže testovanie môže začať až vtedy, keď je čo testovať – keď vývojári dodajú produkt. Dochádza k súpereniu o čas, potrebný pre vykonanie práce. Problém je posilnený aj tým, že vývojári, keďže nie sú na konci projektového snaženia, nemajú rovnaký cit pre dodržiavanie termínov ako testerí. Vývojári sa predsa môžu spoliehať na dobehnutie časového sklzu v ďalšej etape – v testovaní. Z ich pohľadu sa môže zdať časový sklz oprávnený – veď pracujú na tom, aby bol produkt lepší, čím uľahčia a urýchlia prácu testerom.

Povinnosťou manažéra, ktorý chce mať na výstupe dobre otestovaný produkt, je vyhradiť dostatočný čas v pláne na testovanie a zabrániť postupnému ukrajovaniu z tohto času oneskoreniami v predchádzajúcich etapách projektu. Jedným z riešení je plán, počítajúci s oneskoreniami, ktorý obsahuje určitý čas navyše, z ktorého môžu pri oneskorení čerpať všetky etapy projektu. Dôležité je, aby si všetci zainteresovaní uvedomili, že „navyše“ je len tento čas, nič viac.

Iným zdrojom konfliktov vo vrstve procesu testovania softvéru je nepochopenie požiadaviek, resp. rozdielne chápanie požiadaviek na softvér zo strany vývojára a zo strany testera. Zatiaľ čo vývojári sú viac sústredení na technické nuansy riešenia, testerí sa sústreďujú na požiadavky používateľa. Tieto dva rozdielne pohľady môžu často spôsobiť konflikt, keď napríklad vývojár vymyslí nový prístup k získaniu

želaného výsledku, ktorý aj keď veľmi dobre fungujúci nemusí byť kompatibilný s aktuálnym vybavením používateľa.

Takéto zdroje konfliktov sa dajú eliminovať jasným definovaním cieľov a zavedením motivácie v tíme pomocou určenia metrík na meranie výkonnosti v procese vývoja a kvality, ktorú treba dosiahnuť.

### *Ludia*

Množstvo konfliktov medzi vývojármi a testerami vzniká na základe ich rozdielnych osobnostných charakteristík a rozdielneho spôsobu myslenia.

Vývojári vyvíjajú softvér tak, aby sa dal použiť na to, načo je určený. Nechápu, prečo by sa mal niekto pokúšať používať ho iným spôsobom. Testerí majú naopak väčší prehľad o reálnom nasadení aplikácie a vedia, aké možné situácie môžu nastať pri jej používaní. Tieto rozdiely sa prejavujú už v efektívnosti testov na úrovni jednotiek (anglicky unit testing), kde môže byť značný rozdiel medzi testom pripraveným vývojárom a testom od testera. Toto odlišné myslenie môže predstavovať bariéru v efektívnej komunikácii vývojárov a testerov.

Iným problémom zaradeným do tejto vrstvy je tzv. personalizovanie kódu. Veľa vývojárov berie osobne fakt, že niekto nájde v ich kóde chybu. Často si chyby odmietajú uznať, hľadajú chybu práve v testerovi.

Z ľudského hľadiska na vzťahy určite negatívne vplýva aj to, že vývojári a testerí spolu komunikujú hlavne vtedy, keď tester vývojárovi oznamuje chybu. To je pre vývojára dosť nepríjemná situácia. Aj keď vývojár chybu objektívne uzná, podvedome sa mu osoba testera spája iba s nepríjemnými zážitkami. To môže viesť k vybudovaniu negatívneho vzťahu k testerovi a možným veľmi vážnym konfliktom.

Manažér, ktorý ignoruje túto „ľudskú“ vrstvu zdrojov konfliktu sa môže vo svojom tíme veľmi ľahko ocitnúť medzi dvoma nenávidiacimi sa skupinami. Preto sa treba o vzťah medzi týmito dvoma skupinami starať, zabezpečiť stretnutia tímu a komunikáciu aj mimo práce. Ak sa tieto dve skupiny spoznajú aj v iných situáciách ako práve pri oznamovaní chýb, budú si oveľa lepšie rozumieť aj v práci.

Ďalšou možnosťou je aj zorganizovanie špeciálneho kurzu o zvládaní konfliktných situácií pre členov tímu. Okrem toho, že si účastníci kurzu osvoja schopnosti, ktoré im pomôžu lepšie komunikovať a zvládať konfliktné situácie sa zároveň spoznajú aj z inej stránky ako pracovnej, čo určite zlepší ich vzájomné vzťahy.

Problémy komunikácie a personalizovania kódu by sa mohli dať riešiť aj vhodným párovaním vývojára s testerom, ktorý testuje jeho kód. Predpokladám, že starší a skúsenejší tester môže pri komunikácii chýb mladšiemu vývojárovi čerpať zo svojich skúseností a naopak, skúsenejší vývojár by už nemusel trpieť prílišným zosobňovaním kódu a môže prijať svoje chyby objektívne.

### *Organizácia*

Ak politika a manažment organizácie nepodporujú svojich testerov, nedostáva sa im a ich práci primeraný rešpekt a táto sa stáva oveľa ťažšou akou by mohla byť v skutočnosti. Opačný príklad, keď by sa tento problém týkal vývojárov v praxi nenastáva. Práve naopak, možný konflikt medzi testerami a vývojármi vidíme hneď ako

si uvedomíme, že oproti nedoceneným testerom sa vývojári často preceňujú. Oni sú predsa tí, ktorí vykonávajú v spoločnosti kreatívnu činnosť, oni tvoria produkt. Testerí potom vrhajú svoju energiu do snáh o priznanie statusu, o vyrovnanie sa s vývojármi namiesto do svojej skutočnej práce – do testovania.

V prípade, že manažment organizácie nekladie dôraz na kvalitu produktu a neposkytuje podporu svojim testerom, nebudú ich rešpektovať ani vývojári. Navyše, ak manažér nevenuje pozornosť vzťahom medzi vývojármi a testerami a tieto sa vyhrotiť, tak sa môže ľahko stať, že testerova primárna úloha sa stane takmer nespľniteľnou.

Problém môže ešte viac zhoršiť nesprávna štruktúra spoločnosti. Ak je oddelenie testerov úplne izolované od ostatných častí organizácie a navyše fyzicky umiestnené ďaleko od vývojárov, bez možnosti osobnej komunikácie, stáva sa čas potrebný na vyriešenie problému oveľa dlhším ako je v skutočnosti nutné.

Vývojári a testerí by teda mali pracovať relatívne blízko seba, prípadne sa môžu vytvoriť zmiešané tímy. Aj keď sa tým nevyhnutne urobí významný krok smerom k ich zvládaniu.

V neposlednom rade je potrebné, aby manažéri organizácie jasným spôsobom komunikovali smerom navonok potrebu testovania ako časti vývojového procesu, ktorý vedie k spoločnému cieľu – kvalitnému produktu.

## Záver

To, že medzi ľuďmi v tíme dochádza ku konfliktom je fakt, ktorý musíme akceptovať. Zároveň však nesmieme tieto konflikty nechať neriadené, keďže to predstavuje príliš veľké riziko pre projekt a pre tím. Manažér, ktorý by konflikty v tíme odignoroval môže mať na svedomí rozpad tímu, ktorý by pri inom riadení mohol dosahovať veľmi dobré výsledky.

V tejto práci manažér nájde prehľad o konfliktoch v tímoch, príčinách ich vzniku a možnostiach ich riadenia. O tom, že konflikty môžu v tíme vznikáť na viacerých úrovniach sa môže presvedčiť na uvedenom príklade softvérového tímu a konfliktu medzi vývojármi a testerami.

## Použitá literatúra

1. Cohen C. et al.: Managing conflict in software testing. *Communications of The ACM*, Vol. 47, No. 1 (2004) 76-81.
2. Mackey K.: Stages of team development. *IEEE Software*, Vol. 16, No. 4 (1999) 90-91
3. Philips C: Team conflict: How to Manage It. Dostupné na <http://chumans.com/skills3.htm> (December 2005)

**Annotation***Managing conflicts within a team*

Conflicts are a natural part of our lives. Nevertheless, it is necessary to manage the development of conflicts, because if left unmanaged conflicts can have a severely disrupting effect on a project. This paper describes many possible sources of conflicts in teams along with clues for managers to resolve them. On the example of a software development team and its typical type of conflict between software developers and testers it explains the role of managers in resolving conflicts in teams.