

Manažment konfliktov v softwarovom tíme

DUŠAN VELICKÝ

*Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava*

duskiv [na] gmail

Abstrakt. Hlavnou výhodou tímu oproti jednotlivcovi je rôznorodosť zdrojov, poznatkov a myšlienok. Nevýhodou tejto rôznorodosti je pravidelný výskyt konfliktov medzi členmi tímu. Aby sa zamedzilo eskalácii konfliktu, je potrebné riešiť hádky rýchlo a otvorene. Štatistiky hovoria, že väčšina manažérov si uvedomuje existenciu nezhôd v tíme a zároveň absolvovali tréning v oblasti riešenia medziludských vzťahov no iba zriedkakedy dávajú vyššiu prioritu riešeniu týchto konfliktov. Preto je potrebné, aby jednotliví členovia tímu ovládali techniky pre riešenie konfliktov a priamo ich aplikovali medzi sebou. V tomto článku sú objasnené príčiny, priebeh a niektoré zo spôsobov riešenia konfliktov v tímoch.

Úvod

Konflikty vznikajú z rozdielov. Keď jednotlivci prichádzajú pracovať do tímov, ich rozdiely ako sila, hodnoty, postoje a sociálne faktory prispievajú ku vzniku konfliktov v tíme.

Keďže čím ďalej tým viac spoločností delí jednotlivé projekty medzi tímy vývojárov, narastá potreba oboznamovať jednotlivých členov s metódami riešenia konfliktov. Konflikt v tíme nie je vždy deštruktívny, v prípade že je úspešne zvládnutý, je prínosom pre celý tím.

Štatistiky hovoria, že väčšina manažérov si uvedomuje existenciu nezhôd v tíme a zároveň absolvovali tréning v oblasti riešenia medziludských vzťahov, no iba zriedkakedy dávajú vyššiu prioritu riešeniu týchto konfliktov. Preto je potrebné, aby jednotliví členovia tímu ovládali techniky pre riešenie konfliktov a priamo ich aplikovali medzi sebou.

Príčiny konfliktov

Často je ťažké odhaliť príčiny konfliktov, no podľa Varneyho [3] ich možno deliť do troch kategórií:

- Komunikačné
- Štrukturálne
- Personálne

Konflikty ktorých príčinou je komunikácia, sú najzávažnejšie a zároveň najfrekvencovanejšie. Pod zlou komunikáciou je možné chápať nedostatočné počúvanie toho druhého, nedostatočné zdieľanie informácií, rozdiely medzi interpretáciou a vnímaním informácie a ignorovanie neverbálnej komunikácie.

Štrukturálne dôvody konfliktov tkvejú zväčša vo veľkosti organizácie alebo tímu, dĺžke obratu informácií, zainteresovanosti jednotlivých členov organizácie, systému finančného ohodnocovania a v množstve závislostí medzi členmi tímu.

Personálne dôvody zahŕňajú veci ako sebaúctu, osobné ciele jednotlivcov, ich hodnoty a potreby. K úspešnému zdoľaniu konfliktu je potrebné, aby si manažéri a členovia tímu uvedomovali nepredvídateľnosť týchto potrieb, ich dopad na jednotlivcov a na tím ako taký.

Typy konfliktov

Konflikt v tíme nemusí byť vždy deštruktívny, ba dokonca môže viesť k novým nápadom, postupom v rámci organizačných postupov a zvýšeniu zainteresovanosti jednotlivcov k riešeniu problémov. Konflikt sa stane negatívnym, keď je ponechaný k eskalácii, k bodu, keď sa ľudia cítia porazenými a je vytvorená atmosféra nedôvery, v ktorej sa účastníci konfliktu len podozrievajú[1].

Nelson [2] varuje, že negatívne konflikty veľmi rýchlo vedú k zničeniu tímu a ich príčinou je zväčša zlé plánovanie. Ponúka taktiež zoznam vysoko pravdepodobných oblastí z ktorých môžu vzniknúť negatívne konflikty.

- Administratívne procedúry
V prípade, že tím nemá základy pre to čo robí, členovia tímu nie sú schopní koordinovať svoju prácu.
- Ľudské zdroje
Nedostatok ľudských zdrojov má za následok, že niektorí členovia tímu budú znášať príliš vysokú záťaž, preto by mal manažment prispôbovať plány projektu pri každej zmene požiadaviek tak, aby bolo možné pri „normálnej“ záťaži dokončiť projekt v požadovanom termíne.
- Prekročenie rozpočtu
Veľakrát nevyhnutné, stáva sa problémom práve vtedy, keď je pri plánovaní

použitá zlá mierka alebo granularita. Je potrebné, aby si tím uvedomoval, že v prípade vzniku tohto problému sa v najhoršom prípade bude musieť chýbajúci čas nájsť v rámci tímu alebo spoločnosti. Každá vyspelejšia spoločnosť má motivačné prostriedky, ktoré riešia práve tento problém.

- Plánovanie
Všetky informácie ohľadne plánovania by mali byť dostatočne viditeľné pre každého zamestnanca tímu.
- Zodpovednosť
Každý zamestnanec by mal mať prehľad o tom, kto je začo zodpovedný. Jednotlivé zodpovednosti za dôležité celky by mali byť rozdelené na členov tímu.

Riešenie negatívnych konfliktov

V prípade výskytu negatívnych konfliktov je možné využiť jeden z päť všeobecne akceptovaných postupov: priamy postup, vyjednávanie, dozor, ústup a deefázia.

- Priamy postup
Toto je možno najlepší postup zo všetkých. Riešenie problému je sústredené na vedúceho, ktorý vykonzultuje problém spolu so zainteresovanými. Je potrebné, aby zo strany vedúceho bola zachovaná objektivita, v prípade, že je použitá kritika, musí byť cielená a konštruktívna.
- Vyjednávanie
Toto je vynikajúca technika v prípade, že obe strany majú nápady, ale nevedia nájsť spoločnú reč. Zväčša je potrebná tretia osoba, vedúci tímu, ktorý pomôže nájsť kompromis. Kompromis je o ubratí na oboch stranách, preto sa táto metóda končí zväčša kompromisom a odchodom oboch stále nespokojných strán.
- Dozor / Dodržiavanie pravidiel v tíme
Je dôležité, aby bola táto metóda použitá iba vtedy, keď je jasné, že pracovník nechce byť členom tímu, alebo úplne odmieta pracovať s ostatnými členmi tímu. Možno je v tomto prípade lepšie pre obe strany, keď si pracovník nájde iný, nový tím.
- Ústup
Metóda sa používa vtedy, keď konflikt nie je vlastne konfliktom. Jednoduchým obchádzaním alebo zamedzením vzniku problému vie vedúci tímu dostatočne zdržiavať, aby sa obe strany „schladili“. V prípade, že je táto technika použitá vo vhodnom prostredí a skúseným vedúcim, je možné pomôcť predchádzať malým incidentom, ktoré normálne vedú niekoho k prežitiu „zlého dňa“ namiesto toho, aby spôsobili problémy, ku ktorým nikdy nemalo prísť.

- Deemfáza
Táto metóda je formou vyjednávania, pri ktorej sa dôraz kladie na miesta súhlasu oboch strán. Zväčša sa stáva, že keď strany pochopia, že sú navzájom v zhode, otvorí sa nový, konštruktívny smer diskusie.

Typické príklady každodenných konfliktov v soft. tíme

Táto kapitola ukazuje typické príklady konfliktov medzi jednotlivými členmi soft. tímu. Keďže posledných pár rokov pôsobím v soft. tíme, ktorého hlavnou náplňou je návrh, implementácia a údržba webových IS, sústredím sa v tejto práci hlavne na takýto typ soft. tímov. Avšak väčšina týchto problémov postihuje aj tímy, ktoré majú úplne odlišné zameranie.

Nekonečný boj: programátor VS tester

Medzi najčastejšie dôvody konfliktov medzi programátormi a testerami patria hlavne:

- Nedostatočná analýza
Projekt je akceptovaný bez uváženia o jeho zameraní a doménovej oblasti. Vypracované dokumenty analýzy dostatočne nepokrývajú celé správanie systému.
- Nedostatok znalostí z doménovej oblasti
Programátori začnú programovať a testerí začnú testovať bez toho, aby mali podrobné znalosti z doménovej oblasti.
- Zlá organizácia práce
Časové hranice sú príliš tesné, programátori pracujú deň-noc, aby dodržali termíny. Zdrojový kód sa dostáva k testerom bez dostatočného testovania na úrovni programátorov.
- Chybný testovací nástroj
Nič nie je horšie ako defektný testovací nástroj alebo zlé nastavenie parametrov tohto nástroja, nakoniec na to doplatia ako programátori, tak i testerí, pričom vzniká riziko prešvihnutia termínu alebo rozpočtu.

Riešením týchto problémov je pravidelná osвета v doménovej oblasti v rámci stretnutí a dobré plánovanie v rámci manažmentu.

Programátor VS dizajnér VS zákazník

Zákazník má záujem o produkt, prebehne analýza a implementácia samotnej aplikácie + dizajnu. Pri priebežných odovzdávaniach je alebo dizajnér alebo zákazník príliš kreatívny až tak, že čiastočne mení v malých množstvách už implementované časti produktu. Zväčša sa jedná o prezentačnú vrstvu. V prípade, že je prezentačná vrstva príliš spojená s aplikačnou, sú tieto zmeny kritické a určite vedú k negatívnym konfliktom, a k omeškaniu alebo prekročeniu rozpočtu projektu.

Táto skutočnosť je zväčša problémom manažérskym, pretože programátor a aj dizajnér sú závislí na kompromise/dohode medzi zákazníkom a vedením. V prípade, že sú dohody medzi vedením a zákazníkom zle postavené, alebo je zvolená zlá komunikácia so zákazníkom, doplatí na to ako projekt, tak aj tím, ktorý na ňom pracuje.

Riešením je vhodne zvolená komunikácia so zákazníkom, vhodné poradie pri zisťovaní informácií od zákazníka, podrobné a hlavne reálne plánovanie prác na projekte.

Programátor VS analytik

Niekedy sa stane, že analytik dodá materiál, ktorý dostatočne detailne neopisuje celý systém, resp. popisuje časti systému tak, ako to nikto zo strany tímu nepotrebuje.

Špeciálnym prípadom je, keď analytika zastupuje človek, ktorý pozná len doménovú oblasť, no nepozná vôbec hranice technológie, ktorou bude projekt, IS realizovaný. Táto situácia môže nastať vtedy, keď je nemožné dopraviť ku klientovi analytika/programátora (časová tieseň, nedostupnosť klienta, finančná náročnosť).

Rovnako programátora poteší aj fakt, keď analytik nevie pri zbieraní požiadaviek klienta usmerniť tak, aby sa dali použiť v rámci projektu už vyvinuté komponenty, resp. skomplikuje implementáciu tým, že navrhne univerzálne riešenie, ktoré klient nepotrebuje a nikdy potrebovať nebude.

Na obranu analytikov treba povedať, že na vzdory programátorov je skoro nemožné spraviť model, s ktorým bude programátor úplne spokojný. Vždy sa tam nájdu nezrovnalosti, na ktoré môže prísť len programátor, pretože vidí do konkrétnej časti najhlbšie zo všetkých zainteresovaných.

Riešením týchto problémov je analytik, ktorý bol v minulosti na pozícii programátora a súčasne detailne pozná hranice a možnosti technológie, v ktorej bude projekt implementovaný. V prípade, že predošlý prípad nie je možné dosiahnuť, riešením je prítomnosť najskúsenejšieho programátora pri analýze a pri „kritických“ stretnutiach s klientom.

Manažment/projektový manažér VS zvyšok tímu

Je všeobecne známe, že v rámci trhu IT nie je ľahké uspieť v tvrdej konkurencii ostatných firiem. Dôsledkom toho je, že kontrakty na projekty sa robia s minimálnou časovou rezervou, nie je do nich premietnutý čas na testovanie a iné potrebné činnosti, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné zvládnutie projektu. Dôvodom je cena výsledného projektu a to najpodstatnejšie: „deadline“, teda dátum odovzdania produktu do užívania koncovému zákazníkovi.

Taktiež je všeobecne známe, že softwarové firmy v jednom časovom intervale participujú na viacerých projektoch, ktoré sú rozdistribuované medzi tímy spoločnosti. Nie je vylúčené a je skôr pravidlom, že niektorí členovia tímu sa podieľajú na viacerých projektoch.

V prípade, že dôjde k časovej tiesni na jednotlivých projektoch, je isté, že programátor bude znášať vysokú záťaž, alebo je veľmi pravdepodobné, že sa jeho časť

práce oneskorí, pretože sa bude musieť na poslednú chvíľu rozdeliť medzi iných členov tímu.

Vedenie projektov zväčša odpovedá na otázky typu „Kedy to má byť hotové?“ zázračným slovom ASAP (as soon as possible, v preklade čo možno najskôr) a priority pozná až v hraničných situáciách.

Záver

Momentálny stav trhu trpí nedostatkom odborníkov v oblasti informačných technológií. Každá zo softwarových spoločností je hlavne o ľuďoch, preto si vedenie firiem musí uvedomovať potreby svojich zamestnancov a venovať konfliktom na pracovisku dostatočnú pozornosť. V prípade, že tak nespraví, je vysoko pravdepodobné, že nespokojných členov tímu stratí.

Použitá literatúra

1. Bowditch, J. L., Buono, A. F.: A primer on organizational behavior (4th ed.). New York, NY: JohnWiley & Sons., 1997.
2. Nelson, M. Interpersonal team leadership skills. Hospital Material Management Quarterly, 16 (4), 53 - 63., 1995.
3. Varney, G. H.: Building productive teams: An action guide and resource book. San Francisco, CA: Josey-Bass, Inc., 1989.

Annotation

Conflict management in software teams

A major advantage a team has over an individual is its diversity of resources, knowledge, and ideas. However, diversity also produces conflict. Conflict arises from differences, and when individuals come together in teams, their differences in terms of power, values, and attitudes contribute to the creation of conflict. To avoid the negative consequences that can result from disagreements, most methods of resolving conflict stress the importance of dealing with disputes quickly and openly. Statistics proved that although most managers are aware of disagreements and have received training in conflict resolution, they seldom assign a high priority to solving conflict problems. With this in mind, it is critical that team members possess skills to resolve conflict among themselves.