

scrumtrek.ru

Управление пятью уровнями конфликтов в Agile — статья в блоге ScrumTrek

11-16 минут

Работать друг с другом изо дня в день — это вызов: взлеты и падения неизбежны при постоянном взаимодействии этих удивительных, но подчас разочаровывающих, дерзких, но иногда приводящих в ярость, блистательных, но в то же время вполне обычных homo sapiens, которых мы называем членами команды.

В agile команде это особенно заметно: на пути к совершенству часто возникают конфликты, и не знаешь, что в итоге получишь — идеальный порядок или полный хаос. Управление конфликтом — новый майндсет, при обучении которому мы помогаем командам перейти из зоны конфликта в зону конструктивных разногласий, что само по себе уже способствует выходу на новый уровень продуктивности.

Роль Agile коуча в конфликте

Возможно, обучать команду управлению конфликтами поначалу будет непривычно и некомфортно. Так было со мной, несмотря на то, что по этому предмету есть много книг, статей и исследований. В рамках планового подхода мне не особо часто приходилось разбираться с конфликтами, так как на разных фазах проекта кто-то присоединялся к команде, а

кто-то уходил. И если мои слабые попытки урегулировать конфликт терпели неудачу — не велика потеря. Рано или поздно конфликтующие члены команды просто переходили на другие проекты. Однако в agile члены команды остаются вместе до самого конца. А раз они никуда не уходят, то не уходит и конфликт.

С учётом этого agile коучу следует: прямо взглянуть на конфликт; точно определить степень его тяжести; внимательно решить, нужно ли вмешиваться, и если да, то как; терпеливо учить команды разруливать конфликт; и ни за что не мириться с попытками команды оставить все как есть и тем самым лишить себя шанса вырасти над собой.

В качестве коуча вы лишь помогаете командам «рулить» конфликтом. Вы даете им методику, но вы не можете дать им подробную карту мелей и глубин. Вы даете им нечто более ценное и эффективное: руководство, фреймворк, с помощью которого они смогут сами создать такую карту, если потребуется.

Пять уровней конфликта

Определенные элементы конфликта всегда присутствуют в рабочей обстановке любой agile команды: это мелкие подколы, эмоциональная мимика типа закатывания глаз или тяжелых вздохов, повышенные тона или ледяное молчание, напряжение в воздухе. Кто-то обязательно будет упражняться в остроумии, поддразнивать, отпускать комментарии и ехидные замечания — все это в пределах нормы для agile команды.

Такое поведение присутствует везде, где люди давно друг друга знают и проводят вместе много времени: между

соседями, в кафе с постоянными клиентами, в церковном приходе. И в agile командах. Особенно в agile командах — ведь ребята сидят бок о бок кучу часов каждый день, вместе создают продукт и находятся под прессом жестких временных рамок спринта.

В общем, постоянно присутствующий конфликт может быть как нормой, так и сигналом о серьезной опасности, и зачастую трудно отличить одно от другого. Автор многих книг по конфликтам, Спид Лиз предлагает нам, agile коучам, фреймворк, который мы можем использовать, чтобы определить серьёзность конфликта (1985). Эта модель, хорошо подходящая для agile команд, рассматривает конфликт под крайне человеческим и гуманным углом. Она отражает путь эскалации конфликта от «Уровня 1: Препятствие» до «Уровня 5: Мировая Война».

Уровень 1: Препятствие

Нам всем знакомы ощущения при конфликтах первого уровня. Этот уровень составляют повседневные разочарования и раздражения, конфликты проявляются и исчезают сами собой. На этом уровне люди не сходятся во мнениях, могут возникать недопонимания, конфликты целей и интересов, — и членов команды это напрягает.

На первом уровне команда заинтересована в том, чтобы выяснить, что пошло наперекосяк и как это исправить. Происходит свободный обмен информацией, идет сотрудничество. Члены команды оперируют чёткими, конкретными и реальными понятиями. Речь идет о том, что происходит здесь и сейчас, никто не копается в прошлом. Если члены команды чувствуют, что возникло недопонимание, они переспрашивают. В процессе решения

такого конфликта они настроены оптимистично. Да, есть проблема, но при этом никто не на взводе. Рассматривайте уровень 1 как уровень конструктивных разногласий, которые характерны для высокопроизводительных команд.

Уровень 2: Разногласие

На уровне 2 самозащита становится столь же важной, как и решение проблемы. Члены команды дистанцируются друг от друга, чтобы гарантировать, что из конфликта они выйдут без потерь, или чтобы занять удобную позицию для компромисса, который должен возникнуть сам собой. Они могут говорить отдельно с другими членами команды, чтобы проверять стратегии или искать совета и поддержки. На этом уровне дружеская шутка переходит в шутливую колкость. Пилюли претензий подслащены, но все равно чувствуется горечь. Тем не менее, люди пока не настроены враждебно, просто остерегаются подвоха. Это заметно по их речи, когда рассуждения переходят от частного к общему. Выстраивая свою защиту, они не делятся всем, что знают по обсуждаемому вопросу. Факты играют второстепенную роль в интерпретациях и создают неразбериху по поводу реального положения дел.

Уровень 3: Поединок

На уровне 3 цель состоит в том, чтобы выиграть. Возникает эффект наслоения, так как предыдущие конфликты и проблемы остаются нерешенными. Часто мелкие спорные вопросы сливаются в один крупный или создают почву для разбирательств. На этой плодородной почве образуются фракции, в которых начинаются недопонимания и борьба за власть. В agile команде это может произойти незаметно,

потому что особенность agile — чувство общности. Но тем не менее, это происходит.

Люди начинают выбирать стороны. Эмоции становятся инструментом для завоевания сторонников своей позиции. Людей начинают отождествлять с проблемами, и это становится поводом для выпадов. Это также отражается на используемых оборотах, появляются обобщения: «Он всегда забывает коммитить код» или «Ты никогда меня не слушаешь». В отношении оппонентов используются домыслы: «Я знаю, что они думают, но они игнорируют реальную проблему». Все отчетливее звучит посыл «все вокруг нехорошие, один я Д'Артаньян»: «Я всегда за компромисс на благо команды», или «Я забочусь об интересах каждого», или «Они намеренно игнорируют пожелания клиента». Обсуждение превращается в постановку вопроса «или... или», и пышным цветом расцветают обвинения. В этой воинственной атмосфере разговоры о перемирии могут встретить сопротивление. Люди не готовы отказаться от обвинений.

Уровень 4: Крестовый поход

На уровне 4 одного разрешения ситуации недостаточно. Члены команды считают, что люди, находящиеся по «другую сторону» конфликта, не изменятся. Они могут всерьез верить, что единственный вариант — это выгнать «других» из команды или уйти самим. Фракции укрепляются и даже могут объединиться в псевдо-организационную структуру внутри команды. Людей начинают отождествлять с их принадлежностью к той или иной фракции, нежели ко всей команде в целом, так что самоощущение команды теряется. Люди и их роли воспринимаются как одно целое, становится

возможным клеймить человека за его причастность к группе, а не за идеи. Эти нападки носят идеологический характер, и фокус диалога смещается с конкретных проблем и фактов к делу принципа и чести. Общая атмосфера проникнута духом священного похода против неверных.

Уровень 5: Мировая война

«Уничтожить!» — звучит боевой приказ на уровне 5. Недостаточно, если одни выигрывают — другие должны проиграть. «Мы должны убедиться, что эта ужасная ситуация не повторится вновь!» На уровне 5 существует только один вариант: изолировать бойцов (также известных, как члены команды), чтобы они друг друга не покалечили. Никакой конструктивный результат в данном случае не возможен.

Что вы должны с этим делать?

Цель управления конфликтом состоит в его деэскалации. Столкните его вниз на ступень или две. Первый и самый важный вопрос, который вы должны задать себе как agile коуч: «Нужно ли мне реагировать?»

Во-первых, не делайте ничего

Agile команды — даже недавно созданные или разобщенные — часто могут сориентироваться в конфликте сами, даже при конфликтах третьего уровня. Какое-то время просто наблюдайте за их действиями. Посмотрите, делают ли они успехи. Даже если они справляются с ситуацией неидеально и вы могли бы лучше, все же они справляются, поэтому оставьте их в покое. А чтобы вам было легче пережить неудобство от наблюдения за неуклюжими попытками команды разрулить конфликт, запомните эти слова Криса

Корригана из книги «Дао сохранения пространства» (“The Tao of Holding Space”, 2006): «Всё, что вы делаете для группы, всего лишь минус одна вещь, которую, они знают, они могли бы сделать сами».

Неумелое ковыряние команды лучше, чем ваш идеальный план. Помните, что цель — стимулировать способность команды к самоорганизации (и реорганизации). Так что ваш дискомфорт — небольшая плата за это.

Но что, если вы решили вмешаться? Если вы считаете, что наблюдали уже достаточно долго (период должен ощущаться как действительно длительный), и решили вмешаться, есть несколько схем, которыми вы можете воспользоваться, назовем их: «Анализировать и реагировать», «Использовать структуры» и «Раскрывать». Они указаны в порядке увеличения по мощности воздействия на самоорганизацию.

Анализировать и реагировать

Это, должно быть, самая комфортная схема для agile коуча, потому что она кажется знакомой и предполагает анализ.

При ее использовании тренер отвечает на следующие вопросы:

- Каков уровень конфликта?
- Какие имеются проблемы?
- Как бы я ответил на стороне А?
- Как бы я ответил на стороне В?
- Какие имеются варианты решения?
- Что я должен сделать (в случае чего)?

Когда вы будете использовать схему «Анализировать и

реагировать», учтите, что никто не знает всей ситуации целиком. Видение каждого человека ценно и необходимо. Если в команде десять человек, можно поспорить, что есть, как минимум, и десять точек зрения, каждая из которых истинна в глазах смотрящего.

Какая ваша первая реакция в случае конфликта? Agile коуч должен уметь распознавать эту реакцию и, в зависимости от интересов команды, либо сознательно следовать ей, либо отказаться от нее.

Ниже приведены варианты реагирования на каждом уровне. Заглядывайте в этот список, когда отвечаете на вопрос: «Какие имеются варианты решения конфликта?»

Уровень 1: Препятствие

Сотрудничество. Поиск win-win решения.

Консенсус. Выяснить, как каждый член команды видит выход из ситуации, и вовремя подоспеть с решением, которое смогут поддержать все.

Уровень 2: Разногласие

Поддержка. Доверить другому решение проблемы.

Безопасность. Все, что восстанавливает чувство безопасности, вроде игр на сотрудничество или апеллирования к общим ценностям команды.

Уровень 3: Поединок

Смирение. Соглашайтесь на точку зрения другого, когда важнее сохранить отношения. Но учтите, что этот метод работает только на короткую перспективу и превратится в препятствие в долгосрочной, если прибегать к нему слишком

часто.

Переговоры. Когда предмет, из-за которого вышел спор, относится к материальному (например, пользование общим ресурсом), переговоры могут помочь. Если речь идет о человеческих ценностях, то здесь переговоры бессильны, так как поступаться своими ценностями в угоду кому-то — не то же самое, что уступить какой-то ресурс.

Факты. Соберите максимум информации, чтобы опираться только на факты.

Уровень 4: Крестовый поход

Восстановление баланса. Прибегните к помощи челночной дипломатии: выступайте посредником при передаче соображений от одной стороны к другой, до тех пор пока они не будут готовы деэскалировать конфликт до нижних ступеней, где они сами смогут воспользоваться соответствующими техниками его разрешения.

Уровень 5: Мировая война

Делайте все возможное, чтобы люди друг друга не покалечили!

Когда команда деэскалирует конфликт, у нее появляется больше возможностей разобраться с ним, так как добавляются техники из более высокого уровня.

Схема «Анализировать и реагировать» может показаться вам вполне комфортной. Если это так, и она хорошо ложится на ваши текущие навыки и компетенции, тогда используйте ее на здоровье. Однако вы должны знать, что по степени результативности это наименее действенный способ при построении высокоэффективных команд, потому что здесь

тренер оказывается в роли водителя. Также он полностью полагается на аналитическое мышление, а это всего лишь один из вариантов, как можно препарировать конфликт. Поэтому как только будете готовы, попробуйте следующие две схемы реагирования.

[Оригинал статьи](#)