

Osobnosti v tíme

JAKUB VAŇO

*Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
vano02@student.fiit.stuba.sk*

Abstrakt. Každý človek je individuálny a má svoje špecifické kvality a nedostatky. Jednou z najdôležitejších úloh pri zostavovaní kvalitného tímu je analyzovať potenciál ukrývajúci sa v jednotlivých členoch tímu. Každý softvérový tím potrebuje základné elementy v podobe ľudských zdrojov so špecifickými rolami a kompetenciami. Nie každý sa však hodí na ľubovoľnú rolu. Správny odhad ideálnej zostavy tímu môže vo veľkej miere odstrániť mnoho problémov a vytvoriť optimálny tím. Jednoznačný recept na dobrý tím však neexistuje. Zorientovanie sa v problematike a pomoc pri výbere vhodného postupu pri hľadaní ideálneho tímu je hlavným cieľom tohto dokumentu.

Úvod

Je nanajvýš dôležité aby sa pri tvorbe tímu, a to nie len softvérového, myslelo na jeho základné stavebné prvky a tými sú ľudia. Práve oni sú tí, na ktorých závisí úspešnosť celého projektu. Individualita a jedinečnosť z nás robí originálnych a nenapodobiteľných. Každý človek má svoje kvality a nedostatky.

Existuje viacero metodológií a rôznych pohľadov na problematiku osobností v tíme a preto treba zvážiť, ktorú zvoliť za najvhodnejšiu v konkrétnej situácii. Vytvárať kvalitný tím neznamena len získanie najlepších odborníkov v danej oblasti, ale vytvoriť tím z ľudí, ktorí sa budú navzájom dopĺňať a ich spolupráca bude prebiehať prirodzenou cestou, tak ako je každému členovi tímu vlastné a prirodzené.

Prirodzene nie všetky problémy sa dokážu vyriešiť len zostavením ideálneho tímu. Tím je živým organizmom a na to aby bol naozaj výborným, treba vytvoriť dostatočnú motiváciu, organizáciu práce, príjemné pracovné prostredie, technologické zázemie a iné aspekty napomáhajúce zdravému fungovaniu celého tímu.

Osobnosť

Osobnosť je súbor jedinečných psychických vlastností, ktoré sa tvoria pod vplyvom dedičnosti a prostredia a prejavujú sa najmä vo vzťahoch k svojmu okoliu.

Zadefinovanie, akým človek je a k akému typu osobnosti patrí, je úloha, ktorou sa už zapodievalo viacero odborníkov v oblasti psychológie. Vypracovali viacero delení typov osobností, ale všetky majú spoločnú úlohu, a tou je kategorizácia ľudí a ich vlastností. Je len na nás, ktorú z nich aplikujeme pre našu konkrétnu situáciu.

Modely osobností

Kategorizovať osobnosti možno podľa týchto troch prístupov:

1. **Typológia** - pri tomto prístupe sa osobnosti delia podľa typov. Príkladom je známe, avšak nevedecké rozdeľovanie osobností podľa znamení zverokruhu.
2. **Faktory** – prístup vychádza z myšlienky, že osobnosti možno porovnávať v rámci zvoleného priestoru tvoreného takzvanými rozmermi alebo dimenziami osobnosti.
3. **Cirkumplex** – predstavuje premostenie medzi prvými dvoma triedami modelov, rozvíjajúc viac do hĺbky vzťahy medzi rôznymi typológiami alebo faktormi.

My sa budeme zaoberať prvou možnosťou a to typológiou. Je najrozšírenejšia a je základom v mnohých psychologických prístupoch k vytvoreniu profilu osobnosti. Uvedieme si niektoré typológie štruktúrované podľa ich autorov.

Hippokrates z Kósu (460 pred Kr. - 380 pred Kr.) - delí osobnosti do štyroch základných typov:

1. **Sangvinik** - veselý, optimistický, dobromyseľný, spoločenský a pohyblivý typ. Rýchlo sa nadchne, ale nadšenie rýchlo upadá. V citoch je nestály.
2. **Cholerik** – výbušný, neprispôsobivý, netolerantný, ťažko ovládateľný. Má silné emocionálne reakcie. Je kritický, len nie k svojej osobe.
3. **Flegmatik** – pokojný, pomalý, nevýrazne vyjadruje city. Je spoľahlivý. Nie je náladový. Reaguje pokojne aj v náročných situáciách.
4. **Melancholik** – uzavretý, nesmelý, depresívny, precitlivený. City sú pomerne trváce, ale tvoria sa relatívne pomaly.

Carl Gustav Jung (1875 - 1961) – pracoval na koncepcii psychologických typov. Zaviedol dvojité kategórie povahy podľa zamerania libida. *Introvertnú* (orientovanú do svojho vnútra) a *extrovertnú* (orientovanú na vonkajší svet). Neskôr klasifikáciu doplnil o štyri základné funkcie ľudskej psychiky (*myslenie, cit, vnímanie, intuícia*). Z jeho poznatkov sa neskôr vychádzalo pri iných typologických rozdeleniach osobností.

Eduard Spranger (1882 - 1963) – delí osobnosti podľa ich zamerania na *teoretický, praktický, estetický, sociálny, mocenský, náboženský*.

Katharine Cook Briggs (1875 - 1968) a Isabel Briggs Myers (1897 - 1980) – sformulovali vďaka knihe C.G. Junga *Psychologische Typen* z roku 1920, test nazvaný *Myers-Briggs Type Indicator* (MBIT) umožňujúci rozdeliť ľudí až na 16 rôznych typov osobností[1]. Tieto typy sa skladajú z takzvaných štyroch dichotómií, ktorých kombinácie práve prinášajú všetky popisované typy. Sú to nasledujúce dvojice, pri ktorých sa uvádza jednoduchá otázka na určenie typu:

1. **Extroverzia/Introverzia (Extraversion/Introversion)** - určenie smeru, ktorým človek orientuje svoju snahu a energiu. Typ *extroverzia* sa orientuje na svet okolo seba a ostatných ľudí, typ *introverzia* sa sústreďuje na seba a svoje myšlienky. *Zameriavate sa na okolitý svet alebo na svoj vlastný vnútorný?*
2. **Zmysly/Intuícia (Sensing/Intuition)** – určenie spôsobu, akým človek prijíma informácie. Typ *zmysly* sa spolieha na päť zmyslov, typ *intuícia* berie do úvahy skôr mimovoľné, ťažko opísateľné zdroje informácií. *Preferujete zameranie na základné informácie alebo vlastné interpretovanie informácií a pridanie dodatočného významu?*
3. **Myslenie/Cítanie (Thinking/Feeling)** – hodnotiace funkcie. Typ *myslenie* používa rozhodovanie blízke matematickej logike „pravda-nepravda“ či podmienené výrazy „ak-tak-inak“. Typ *cítanie* hodnotí pomocou výrazov „viac-menej“ alebo „lepšie-horšie“. *Pri rozhodovaní sa najprv pozeráte na logiku veci alebo na ľudí a špeciálne okolnosti?*
4. **Usudzovanie/Vnímanie (Judging/Perceiving)** – ak je človek typ *usudzovanie*, snaží sa o rýchle vyriešenie problému, zvolenie si jednej možnosti. Tento typ sa rozhoduje na základe vonkajších, spoločenských pravidiel. Naopak, typ *vnímanie* rád necháva všetky možnosti otvorené a rozhoduje sa na základe osobných pravidiel. *Máte radšej zaužívané voľby a postupy, alebo ste otvorený novým postupom a informáciám?*

Population Breakdown			
ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
11.6%	13.8%	1.5%	2.1%
ISTP	ISFP	INFP	INTP
5.4%	8.8%	4.4%	3.3%
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
4.3%	8.5%	8.1%	3.2%
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
8.7%	12.3%	2.4%	1.8%

Tab. 1. Percentuálny pomer typov podľa MBIT v populácii USA[2]

Ako je vidno z tabuľky 1, niektoré typy sú rozšírenejšie v populácii a niektoré zasa zriedkavé. Táto tabuľka nie je smerodajná, ale dajú sa z nej vyčítať zaujímavé fakty. Najnevyváženejšia dichotómia je *Sensing/iNtuition*, kde iba 24,8% populácie inklinuje k intuícii. Verím, že to môže byť spôsobené materiálnym spôsobom života populácie a istej miery neistoty.

Tvorba tímu

Ľudia sú kritickým elementom pri vývoji softvéru a niekedy môže byť ľudská dimenzia viac dôležitá ako tá technická. Dôležitá časť pri manažmente ľudských zdrojov je pridelenie ľudí do tímových rolí. Tento proces môže pri rôznych kombináciách rozdelenia tímových rolí utvoriť rôzne výkonné a úspešné tímy. Bud' s dlhotrvajúcou a stabilnou štruktúrou, alebo zoskupenie s nevyváženými vzťahmi a výkonnosťami. Napriek dôležitosti správnej identifikácií tých správnych ľudí pre dané role, je ešte málo preskúmané podľa čoho, a ako naozaj správne vykonať tieto závažné rozhodnutia. Manažment sa typicky rozhoduje len na základe svojich skúseností, vedomostí, subjektívnych postojov a v neposlednej rade inštinktu[3].

Pre vybudovanie a úspešné riadenie softvérového tímu je nevyhnutné pochopiť jeho štruktúru a tiež faktory ako sú povaha a skúsenosti členov tímu. Kľúčovým elementom tímovej štruktúry popri rozdelení kompetencií a zodpovedností je aj rozdelenie rolí vo vnútri tímu.

Rozdelenie rolí má dvojitý prístup. Prvý a formálny, ktorý je definovaný štandardným procesom pri delení rolí v tíme. Druhý je neformálny, ktorý rastie na základe prirodzených interakcií medzi členmi tímu a je založený na ich charakteristických vlastnostiach.

Oba prístupy sa navzájom prelínajú a je potrebné ich vhodným spôsobom sklbiť do zostavy, ktorá vytvorí úspešný a silný tím.

Priradovanie tímových rolí podľa osobných schopností je trojúrovňový proces[3]:

1. **Charakterizácia individuality** – identifikovanie osobných schopností jednotlivcov
2. **Definovanie rolí** – identifikovanie požiadaviek, potrebných pre vykonávanie danej funkcie
3. **Priradenie** – vytvorenie spojení, ktoré najlepšie pokrývajú potreby s existujúcimi potenciálmi osôb

Na zistenie individuálnych schopností skúmame črty ľudskej osobnosti pomocou niektorých štandardných dostupných testov.

Napríklad *NEO Personality Inventory-Revised*, ktorý identifikuje 5 (tzv. Big Five) ľudských faktorov (extroverzia, ochota, svedomosť, emočná stabilita a otvorenosť k novým skúsenostiam).

Ďalším testom je rozšírený a vyššie uvedený *MBTI (The Myers-Briggs Type Indicator)*. Ukázal sa ako vhodný test pri analyzovaní tímových rolí.

Opäť veľmi rozšíreným testom je takzvaný *16PF (16 Personality Factor)*. Tento test vyhodnocuje osobnostnú štruktúru detailne. Identifikuje jej hlavné komponenty a predpokladané správanie pri niektorých situáciách a činnostiach. Práve táto vlastnosť testu napomáha manažérovi vytvoriť si predstavu o tom, ako bude v skutočnosti vyzeráť tímová spolupráca so zvolenou štruktúrou.

Posledným uvedeným je takzvaný *Enneagram*[4], s ktorým sa spája rozdelenie osobností na deväť základných typov. Nehovorí len o tom aký človek je, ale aj akým sa stáva, keď je v dobrom alebo zlom rozpoložení. Z vlastných skúseností môžem povedať, že toto delenie spolu s jej jemnejšou špecifikáciou naozaj veľmi dobre popisuje ľudskú osobnosť.

Rozsiahly zoznam rôznorodých testov, ktoré by mohli byť použité s väčšou či menšou mierou vhodnosti možno nájsť na adrese[5].

Tímové role

Odborná literatúra uvádza viacero delení tímových rolí. Každé delenie vychádza z určitého poznania potrieb tímu a rozdelení osobností. Je zrejmé, že nemožno označiť žiadnu za univerzálnu pre každý typ projektu, na ktorom sa uplatňuje delenie tímových rolí.

Belbin's roles

Za zakladateľa teórie tímových rolí sa považuje britský vedec Dr R. Meredith Belbin. Na začiatku 80. rokov minulého storočia publikoval svoju najslávnejšiu prácu o tom, prečo manažérske tímy raz víťazia, a inokedy zlyhávajú. M. Belbin vychádzal pri definovaní tímových rolí z osobnostných charakteristík jednotlivých členov, zo spôsobu ich myslenia, z komunikácie a pod. [6]

Jeho delenie patrí medzi najznámejšie a je nasledovné:

1. **Inovátor (Plant)** – je tvorivá zložka tímu. Keď treba priniesť nové nápady a prispieť do diskusie niečím neočakávaným, je rad na ňom. Neodporúča sa mu vnucovať presný postup, ktorým má pokračovať, mohlo by to obmedziť jeho prirodzený prínos: neustále hľadanie nových možností. Jeho štýl a spôsob myslenia sa môže konzervatívnejším členom javiť ako cudzí až nereálny. Jeho návrhy niekedy treba upraviť a postaviť oboma nohami na zem, avšak konečné riešenie býva často inšpirované práve jeho myšlienkami.
2. **Hľadač zdrojov (Resource Investigator)** – nadšene privíta všetko nové a je nesmierne zvedavý. Je komunikatívny. Získava nových zákazníkov, nachádza dôležité informácie. Lahko nadväzuje a udržiava kontakty. Vo vzájomnej interakcii si zakladá na spätnej väzbe. Dokáže ju veľmi dobre zužitkovať a informácie posúva ďalej. Potrebuje podporu a uznanie.
3. **Koordinátor (Co-ordinator)** – je vodca tímu. Dokáže stavať na odlišnostiach a silných stránkach jednotlivých členov tímu. Dbá o to, aby pozornosť a všetky aktivity smerovali k vytýčenému cieľu. Jeho schopnosť rozpoznať a

využiť talent každého člena zvyšuje motiváciu a záujem o spoločné úlohy. Vyzdvihnutím silných stránok postupne zvyšuje sebavedomie aj menej výrazným členom tímu a poskytuje rovnaké šance na osobný rast. Pôsobí sebaisto a má často neformálnu autoritu. Koordinátor má široký záber a dbá o vyváženosť všetkých častí.

4. **Formovač (Shaper)** - prináša do tímu veľa vnútornej energie. Je nadchnutý myšlienkou a stáva sa motorom činnosti. Táto nesmierna výhoda však môže vyvolať počiatočný odmeraný postoj ostatných členov tímu. Formovač môže pôsobiť súťaživo, agresívne a konfliktné. Jeho obľúbenou činnosťou je vedenie, pričom je schopný presadiť aj nepopulárne opatrenia. Jeho entuziazmus pomôže prekonať aj ťažšie prekážky, pretože často nabáda ostatných k činnosti. Rád usmerňuje diskusiu a riadi činnosť. Prejaví nespokojnosť, keď sa veci nevyvíjajú smerom, ktorý si vytýčil. V takejto situácii sa prejaví ako tvrdohlavý a asertívny. Je značne emocionálne založený.
5. **Pozorovateľ (Monitor-Evaluator)** - je konzervatívnejší, odmeranejší a tichý. Odoláva nadšeniu a pôsobí seriózne. Je obozretný a neuniknú mu chyby pochádzajúce z nepozornosti. Myslí kriticky a často zvažuje efektívnosť nápadov. Skôr ako urobí konečné rozhodnutie, dôkladne zváži vplyv všetkých faktorov. Odporúčania, ktoré dáva, sú často pravdivé, má vynikajúce pozorovacie schopnosti. Nemá rád unáhlené rozhodnutia a dokáže vhodne upozorniť na chyby, ktorých sa tím dopustil alebo môže dopustiť.
6. **Stmelovač (Teamworker)** - si zakladá na medziľudských vzťahoch. Pôsobí priateľsky a vytvára dobrú atmosféru. Dokáže zabrániť vzniku konfliktov. Jeho pôsobením sa zo skupiny vytvára tím navzájom sa zblížujúcich ľudí. Je dobrý poslucháč. Prejavuje záujem o problémy ostatných a dokáže pochopiť. Zvyšuje morálku, čo sa prejavuje v lepšej spolupráci. Jeho pružnosť sa prejavuje najmä schopnosťou prispôbiť sa rôznym ľuďom a situáciám. V kritickej chvíli sa nedokáže rozhodnúť a konfliktom sa radšej vyhýba.
7. **Realizátor (Implementer)** - je prakticky orientovaný. Jeho základným prínosom je aplikovanie a realizovanie nápadov v praxi. Jednotlivé myšlienky rozdeľuje na uskutočniteľnú a neuskutočniteľnú časť. Navrhuje poradie jednotlivých krokov a dáva ich do plánu a časového harmonogramu. Jeho prednosťou je zameranie na potrebné veci, pričom sa snaží udržiavať čo najväčšiu zodpovednosť a disciplínu. Jeho systematický prístup sa prejaví oslobodením okolia od nevyhnutnej administratívy. Komplikované úlohy dokáže zorganizovať do pomerne jednoduchých častí.
8. **Dokončovateľ (Completer-Finisher)** - sa sústreďuje na detaily. Podrobnosti dotiahne do úplnej dokonalosti. To, čo začne, obvykle aj dokončí. Jeho práca vyniká precíznosťou a perfektnosťou. Nedokáže tolerovať nedomyslené nápady a nepresnú prácu. Dodržiavanie postupu je preňho veľmi dôležité a veci radšej urobí sám.

9. **Špecialista (Specialist)** - je odborník vo svojej oblasti. Tej časti tímovej práce, na ktorú sa špecializuje, dodáva odbornú úroveň. Výsledky jeho práce sa navonok prejavujú vysokou prestížou tímu. Pôsobí ako odborný garant. Nezaujíma sa o ostatných členov tímu, obhajuje svoju odbornú oblasť. Všetko, čo sa jej týka, sa musí zvládnuť s maximálnou profesionalitou.

O vhodnosti tohto rozdelenia a uplatnenia v praxi hovorí viacero dokumentov. Jednom z nich je aj experiment[7], ktorý demonštruje užitočnosť formovania tímu na základe rozdelenia podľa Belbina. Výsledok experimentu bol pozitívny a potvrdil, že rozdelenie postačuje na správne pridelenie rolí v tíme.

J. Spencer & A. Pruss

Delenie rolí podľa Johna Spencera a Adriana Prussa vychádzajú z predpokladu, že každý člen tímu má svoju jedinečnú funkciu, ktorou prispieva k celkovej funkčnosti tímu, a teda komplexnému fungovaniu[8]. Delenie je nasledovné:

1. **Vizionár** – je osoba, ktorá vidí ďaleko za hranice projektu. Jej úlohou je načrtnúť smerovanie projektu a zosúladiť jeho poslanie so širším podnikovým zázemím.
2. **Pragmatik** – je priamym spolupracovníkom vizionára. Hľadá potenciálne problémy v ponúkanej vízii. Inokedy zase spraví z nemožného možné a hľadá príležitosti.
3. **Prieskumník** - jeho úlohou je nájsť všetky možné zdroje (materiál, informácie) a využiť pomoc zvonku. Najčastejšie sa prejaví, keď vznikne situácia, ktorú nemožno vyriešiť pomocou vnútorných zdrojov. Prieskumník predstavuje spojku medzi tímom a jeho okolím, často rieši aj vnútorné záležitosti, napríklad ak treba niečo naplánovať alebo navrhnúť.
4. **Podnecovač** - preskúma raz za čas východiskové predpoklady. Pripomenie cieľ, pre ktorý tím vznikol. Inokedy zase spochybni stanovený cieľ alebo prostriedky, akými sa dosahuje. Snaží sa podporiť diskusiu a hlbšie rozvinúť myšlienky ostatných. Podnecovač vždy pochádza zvnútra organizácie.
5. **Rozhodca** - zaujíma nezávislý pohľad na napredovanie tímu, dosiahnuté rozhodnutia a pod. Jeho otázky z času na čas (podobne ako podnecovač) podporujú vyhodnotenie tímu. Rozhodcom môže byť aj externá osoba, napríklad konzultant. Externý odborník nie je ovplyvnený firemnou kultúrou a internými záležitosťami. Poskytuje nezávislý pohľad.
6. **Mierový posol** – prejaví sa, ak vznikne nejaký konflikt, prípadne už vtedy, keď mu možno predísť.
7. **Včelička** – je ním usilovný pracovník, ktorý v praxi realizuje vytýčené ciele, pripomína pracovitú včielku.

8. **Kouč** - je zodpovedný za morálku v tíme. Tím niekedy stratí smerovanie a zmysel pre napĺňanie vlastného poslania. Kouč sa pokúsi obnoviť entuziazmus a navodiť stratenú pozitívnu pracovnú atmosféru.
9. **Knihomoľ** - je archív informácií a udalostí, ktoré sa udiali v tíme. Pôsobí ako komunikačná spojka a prechádzajú cez neho všetky informácie.
10. **Spovedník** - je osoba, ktorá dokáže každého vypočuť. Je zodpovedný a funguje ako dióda. Zverené dôverné informácie nevychádzajú von. Dokáže podporiť a poskytnúť radu. Dokáže pozorne počúvať a pochopiť.

Z uvedených dvoch delení si je možné všimnúť ich spoločné prvky. Okrem podobného počtu rolí sa tu nachádzajú aj dvojice ako napríklad Stmelovač - Spovedník, Inovátor – Vizionár, ktorých podstata je takmer zhodná. Je teda zrejmé, že pri skúmaní viacerých delení nájdeme rovnaké prvky, avšak s iným kontextom alebo odtieňom.

Záver

Ako už bolo viac krát spomenuté, vytvoriť kvalitný a výkonný tím je náročná úloha. Pri menších projektoch je možné tento cieľ dosiahnuť jednoduchšie ako pri veľkých zoskupeniach a tímových štruktúrach.

Pri výbere tých správnych ľudí k správnym pozíciám nám môžu byť nápomocné uvedené testy a delenia osobnostných profilov. Napríklad je zrejmé, že človek s profilom introverta nie je vhodný na pozície kde sa vyžaduje komunikácia.

Príjemná atmosféra a dosahovanie vytýčených cieľov pri dobre zostavenom tíme, kedy každý člen naozaj vykonáva činnosti jemu prirodzené, je najlepším ukazovateľom kvalitného tímu.

Použitá literatúra

1. Myers & Briggs, <http://www.myersbriggs.org>, (22.10.2006)
2. Wikipedia, Myers-Briggs Type Indicator Test, http://en.wikipedia.org/wiki/Myers-Briggs_Type_Indicator, (22.10.2006)
3. Acuna, S.T., Juristo, N., Moreno, A.M.: Emphasizing human capabilities in software development, Software IEEE, Vol. 23, Issue 2, March-April 2006, 94 – 101
4. Richard Rohr, Enneagram : deväť tvárí duše, Synergie, Vyd. 3, 2004
5. http://psychology.wikia.com/wiki/List_of_psychological_tests_requiring_sorting
6. Belbin Team Roles&Work Roles, <http://www.belbin.com>, (22.10.2006)
7. Sallie M. Henry ,K. Todd Stevens: Using Belbin's leadership role to improve team effectiveness: an empirical investigation, Journal of Systems and Software, Vol. 44, Issue 3, January 1999, 241 – 250

8. John Spencer, Adrian Pruss: Managing Your Team. How to Organise People for Maximum Results, Piatkus, 1993

Annotation*Personalities in team*

Everyone is individual and has his own specific qualities and imperfections. One of the most important tasks in building new team is to analyze hidden capability in each member of team. Every software team needs basic elements in human resource form with specific roles and authorities. Indeed, not everyone suits to any role. Good assessment of ideal team configuration can help to avoid problems and create optimal team. Unequivocal recipe for optimal team doesn't exist. The main purposes of this document are introducing this problem and try to help in finding our „dream team“.