

VZNIK, ZMENY A PÔSOBENIE EMÓCIÍ NA VÝKONNOSŤ TÍMU

Človek sa nespráva ako stroj, má telo aj dušu.

Martin Čertek

Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
martin@certek.sk

Abstrakt. *Správne fungovanie tímu ako celku vyžaduje mnoho úsilia, zvládnuť niekoľko, často osobnostne a typologicky odlišných členov prináša so sebou potrebu správneho spôsobu komunikácie medzi jednotlivými členmi tímu. Základným kameňom pre efektívne zdieľanie a výmenu informácií je znalosť prostredia a možných prenosových kanálov. Pri zvládaní tímu ľudí sú tieto aspekty ešte dôležitejšie, keďže spôsoby komunikácie sa menia dynamicky, často s meniacimi sa náladami a rozpoložením jednotlivých členov tímu. Sústreďujem sa na procesy vzniku tímu a faktory ovplyvňujúce konanie jednotlivca v tíme, a to ako tím tvaruje členov. Posudzujem vplyv a prínos komunikácie medzi jednotlivými členmi pri rôznych formách komunikovania kladúc dôraz na emocionálne zložky osobnosti. V eseji predkladám aj spôsoby pozitívneho a negatívneho emocionálneho pôsobenia na členov tímu ovplyvňujúce nárast celkovej produktivity tímu s ohľadom na dôležitosť emocionálnej inteligencie.*

Kľúčové slová: *komunikácia, tím, emócie, motivácia, výkon, EQ*

Úvod

O rozdielnosti ľudí niet pochyb, obzvlášť sa však táto rozdielnosť prejavuje pri každodennej sociálnej interakcii. Často sa stáva, že rovnaká informácia je rôznymi ľuďmi nielen inak vnímaná, ale v konečnom dôsledku aj rôzne interpretovaná. V oblasti softvérového inžinierstva je viac ako nežiaduce, ak sú informácie medzi členmi tímu nesprávne vyslovované, následne nevhodne pochopené a spracované.

Spolupráca viacerých ľudí je náročná sama osebe, no s potrebou tímovej spolupráce nároky na jednotlivcov rastú, a tak, ako nie je každý jednotlivec rovnaký, aj v prípade tímu platí, že nie je každá pracovná skupina tímom.

Kto si, tím, a kam kráčaš ?

Tím ako taký nevzniká sám osebe iba tým, že sa niekoľko ľudí spojí za nejakým účelom, proces vzniku tímu možno prirovnať k vývinu človeka. Tím sa narodí - vzniká v určitých podmienkach, jeho rast - zlepšovanie závisí od okolia, ale predovšetkým od výchovy-cieleného riadenia vedúcim tímom.

V praxi sa možno stretnúť s viacerými spôsobmi vzniku pracovnej skupiny. Prvým, s ktorým prichádzame už v detstve do kontaktu, je skupina ľudí s rovnakými postojmi – partia, kde dochádza asi k prvému vymedzovaniu sa nás, jednotlivcov a hľadaniu svojej roly v skupine. Tým ďalším spôsobom je vznik skupiny za určitým dopredu známym cieľom, v tomto prípade, na rozdiel od prvého príkladu býva zvykom väčšia miera formálnosti v skupine.

Ak je pracovná skupina vytváraná nie z vnútorných pohnútok, ale z vonkajšieho príkazu, nemálo krát sa stáva, že vzťahy v nej sú umelé, skupina je nesúdržná, nevie, nechce alebo sa len musí naučiť komunikovať.

Niekedy býva funkcia tímu mylne chápaná iba ako nutná potreba vytvorenia skupiny ľudí za účelom dosiahnutia výsledku, na ktorý by jednotlivec nestačil. Úloha tímu je komplexnejšia a tím by mal okrem sledovania dosiahnutia cieľa prinášať aj ďalšie funkcie pre jeho členov. Hawthornské štúdie, na ktoré neskôr nadviazal Elton Mayo, zistili, že človek v práci nehľadá iba naplnenie vo forme mzdy, ale dôležitým pre jeho motiváciu a nasadenie sú ďalšie faktory súvisiace s psychológiou jeho osoby [7].

Pracovná skupina by mala vytvoriť priestor uspokojujúci spomenuté sociálno-ekonomické, psychologické a kultúrne potreby jednotlivca tak, aby spolu v tíme prinášali synergický efekt.

Rozdielnosť členov v tíme

Tím ako skupina jednotlivcov prináša so sebou potrebu riadenia spojenia. Zabezpečenie komunikácie medzi jednotlivými členmi tímu z technického hľadiska už v dnešnej dobe nie je tým najväčším problémom. V súčasnosti sa ako najzložitejšie javí správne nastaviť a viesť jednotlivých členov softvérového tímu tak, aby spolu efektívne komunikovali, majúť na pamäti potrebu spoločného prínosu členov ako tímu.

Pri pohľade späť, ku spôsobu ako tím vzniká, prvotný spôsob predpokladal vznik pracovnej skupiny ako skupiny s rovnakými postojmi. V prostredí školy často vznikajú tímy za účelom riešenia konkrétnych úloh v rámci rôznych predmetov orientovaných na vývoj softvéru. Ak takýto tím spolu prekonáva viaceré zadania a pracuje dlhšiu dobu, vytvoria sa prepojenia nielen v rovine pracovnej, ale aj priateľskej. Takéto vzťahy prinášajú nesporné výhody v podobe zohranosti členov tímu a vzájomnému poznaniu sa.

Netreba ale zabúdať aj na odvrátenú stranu prílišnej priateľskej atmosféry v tíme, ktorá podľa prieskumov [2] znižuje produktivitu práce, keď vzniká v tíme izolácia voči vonkajším faktorom, ďalším kolegom v práci, k prílišnej sebaistote.

Každý tím, či už vytvorený prirodzeným zoskupením jednotlivcov alebo umelým vytvorením za účelom spolupráce, má svoju vlastnú vnútornú dynamiku. Táto pramení z odlišnej psychiky členov tímu, ako aj od roly, akú v tíme zastávajú.

Ako sa hýbe tím ?

Dynamika v tíme má svoje viaceré podoby [3]:

Fenomén skupinového tlaku

Tím ako skupina viacerých jednotlivcov na seba vzájomne pôsobí. Často v tímoch vzniká viditeľná ale aj skrytá rivalita, nútiaca jednotlivca hľadať svoje uplatnenie v tíme a miesto, ktoré má zastávať. Vedie k tomu, že člen tímu prijme takú úlohu v tíme, s ktorou nie je stotožnený, a to len preto, aby nemusel čeliť tlaku zo strany kolegov a aby aj keď akokoľvek, ale predsa len zapadol do kolektívu.

Fenomén tímovej opory

Pre jednotlivca v pozitívnom pohľade pôsobí tím ako oporný bod, o ktorý sa jednotliví členovia tímu môžu opierať. Pre každého človeka je výhodné, ak sa môže spoľahnúť na prostredie a najmä kolegov. Negatívom tohto javu však môže byť prílišné spoliehanie sa na okolie, čo nemálo krát vedie k nezodpovednému konaniu a spoliehaniu sa, že svoju prácu, ak to bude nutné, tak tím vykoná. Je preto namieste klásť si otázku, do akej miery je v tíme dobré, ak kolegovia ťahajú aj za druhých a kde je už hranica, keď je ochota spolupracovníkov v tíme vzhľadom na pracovnú morálku niektorých menej angažovaných členov už negatívna.

Fenomén skupinovej súdržnosti

Ak je tím dobre nastavený a stotožnený s cieľmi a spôsobom, ako sa k nemu dostať, prichádzajú na rad interpersonálne vzťahy, ktoré majú emocionálny základ.

Prečo sa trápiť emóciami v tíme ?

Tím ako celok pozostáva z komplikovaných väzieb a je ovplyvňovaný množstvom vonkajších, ale predovšetkým vnútorných faktorov. V práci sa ďalej budem zamýšľať nad vplyvom emócií v tíme.

Emocionálne prejavy v skupine majú svoje viaceré odtiene, popri pozitívnych emóciách sa vyskytujú aj negatívnejšie prejavy.

S rôznorodosťou tímu prichádzajú aj rôzne problémy. V praxi často dochádza k situáciám, keď je tlak zo strany vedúceho, ale potenciálne aj ďalších členov tímu na určitého jednotlivca taký silný, že vedie až k citovému vydieraniu, ktorý je v odbornej literatúre nazvaný – *mobbing*. V prípade psychického šikanovania zo strany vedúceho tímu *bossing*.

Všetky tieto spomenuté negatívne javy v tíme ako mobbing, nesprávna forma skupinovej súdržnosti, prílišný skupinový tlak, nesprávne aplikovaný princíp tímovej opory prinášajú so sebou pokles výkonnosti zamestnanca.

4 Martin Čertek

Pracovný výkon patrí k hlavnému ukazovateľu meradla pracovnej činnosti zamestnanca. Vyjadruje množstvo a kvalitu práce, ktorú zamestnanec vykoná v daných podmienkach za určitú dobu [9].

Psychológovia I. Gange a P. Fleischman kvantifikovali pracovný výkon rovnicou [1]:

$$\text{VÝKON} = \text{MOTIVÁCIA} \times \text{SCHOPNOSTI}$$

O správnosti tejto rovnice možno diskutovať. Vo všeobecnosti ale zachytáva správne ukazovatele, ako znalosti (pracovné zručnosti, vedomosti) a psychológiu človeka (emócie – motiváciu). Okrem množiny faktorov ovplyvňujúcich výkon zamestnanca ako pracovné prostredie, biorytmus čoraz častejšie vplyva na zamestnancov emocionálne prostredie. K premennej motivácia patria aj naše emocionálne vlastnosti a reagovanie na stimuly v práci.

Prečo ľudia pracujú ?

Najčastejším dôvodom motivujúcim k práci je odmena. Zaujímavý jav nastáva pri profesiách (typicky – informačné technológie), ktoré sú lepšie platené, ako ostatné. Tu dochádza k situácii, kde peňažné ohodnotenie nezohráva jedinú, dominantnú úlohu, stáva sa totiž v praxi, že najmä pri pozíciách v softvérových firmách je vyhľadávaným faktorom pre zamestnanie sa v danej firme pracovné prostredie, možnosť kariérneho rastu, či možnosť rozvíjať aj vlastné nápady.

Pracovať pre tím bez toho, aby som mal z toho ja ako osoba prínos, by zrejme nepracoval nikto. No ako odhaliť a vysvetliť dôvody, prečo pracujeme ? Existuje viacero rozdelení a spôsobov vysvetlenia, čo nás motivuje k podávaniu výkonov.

Najčastejšie skloňovaným faktorom sú peniaze. Polemizovať nad správnosťou takejto motivácie v dnešnej dobe nemá prílišné opodstatnenie, skôr sa natíska otázka, či sú peniaze tým jediným faktorom motivujúcim naše snahy.

V jednej z najuznávanejších teórií motivácie [6], ktorú vypracoval A. H. Maslow sa aplikuje pravidlo, že správanie a konanie človeka je zamerané na uspokojovanie potrieb, na rozdiel od teórie sústreďujúcej sa iba na ekonomické potreby motivujúce jednotlivca. Táto teória vidí širší priestor, ktorým sme my ľudia motivovaní, s čím možno úplne súhlasiť.

Prečo nám nestačia peniaze?

Komunikácia v skupine nie je iba o schopnosti priameho dorozumenia sa, ale predovšetkým je ovplyvňovaná a treba priznať, často aj narúšaná, individualitou jednotlivcov v tíme. Súhlasne so štúdiou [4] a aj na základe fungovania nášho tímu a predchádzajúcich tímov, v ktorých som mal možnosť pracovať, je badateľné, že správne emocionálne pôsobenie a sústredenie sa nielen na obsah práce, ktorý treba vykonať, ale aj na spôsob akým je vykonaná, prináša nárast efektivity práce a najmä prináša pozitívny efekt v podobe motivácie podávať ďalšie výkony. Štúdia analyzovala vplyv zmeny kvality komunikácie na emócie členov tímu. Výsledkom bol nárast spokojnosti členov tímu pri skvalitnení vzájomnej komunikácie, najmä pričinením prístupu vedúceho tímu.

Ty si taký múdry, ty budeš šéf!

V nedávnej minulosti bol za najlepšieho vedúceho považovaný človek, ktorý mal s danou pozíciou najdlhšiu skúsenosť a najlepšie inteligenčné predpoklady. Na základe osobných skúseností z práce v tímoch spomenuté vlastnosti považujem za dôležité, nie však jediné a kľúčové. Ja ako vedúci tímu musím disponovať znalosťami v odbore, rovnako aj skúsenosťami a potrebnou inteligenciou, no pre zvládnutie tímu ako celku je nevyhnutné mať aj správnu schopnosť vnímania ľudí v mojom tíme.

Dvojica psychológov, Salovey (Harvardská univerzita) a John Mayer (New Hampshirská univerzita), začiatkom 90. rokov definovala popri inteligenčnom kvociente aj tzv. EQ - *Emocionálnu inteligenciu* [10]. Emocionálna inteligencia predstavuje schopnosť ovládať a poznať vlastné emócie aj emócie ostatných. Od tejto schopnosti závisí, do akej miery sa jedinec presadí so svojimi schopnosťami a zručnosťami v určitom sociálnom prostredí. Zahŕňa také kvality ako je chápanie vlastných citov, schopnosť vcítiť sa do iných ľudí a riadiť city tak, aby sa zlepšila kvalita života. Nechýbajú nám takéto vlastnosti pri riadení tímov?

Prečo sa naša emocionálna inteligencia tak málo prejavuje pri riadení tímov?

Pri sústredení sa na podanie výkonu a dodržanie všetkých termínov zabúdame, že ľudia – programátori nie sú stroje. Náš tímový vedúci, teda v prípade nášho tímu aj ja, očakávame výsledky, často bez toho aby sme svojich kolegov dostatočne a hlavne cielene emocionálne motivovali [5]. Spoliehame sa len na prirodzenú vlastnosť – najviac sú ľudia motivovaní na začiatku projektu a problém postupného chladnutia nadšenia si neuvedomujeme [8]. Robíme to správne?

Nie, takáto cesta nemusí nutne smerovať k neúspechu projektu ako takého, ale prináša so sebou efekt snehovej gule nabaľujúcej našu frustráciu, ktorá nemálo krát vyúsťuje až do syndrómu vyhorenia.

Záver

Efektívne riadenie tímu a správna komunikácia medzi jednotlivými členmi vyžaduje nové postupy prinášajúce zlepšovanie výkonnosti tímu ako celku.

Štúdie zameriavajúce sa na zlepšovanie tímového prostredia prinášajú nové pohľady a metódy na stimulovanie zamestnancov nielen finančnou formou, ale najmä cenením si ich ako osôb. Tento trend je nepochybne potrebné zavádzať do praxe a pripraviť pre vedúcich tímov materiály pomáhajúce im podporovať a rozvíjať potrebné zložky emocionálnej inteligencie napomáhajúce rozvíjať ich vodcovské schopnosti a aplikovať tieto poznatky do riadenia tímu.

Dobrý tím vyžaduje nielen dobrých jednotlivcov po stránke odbornosti, ale aj dobrých jednotlivcov – osobnosti, ktoré budú emocionálne vyspelé, odolné, komunikatívne a kolegiálne. Mozgom celého tímu by mali byť vedúci, ktorí poznajú kvality svojho tímu, vedia narábať s osobitosťami jednotlivých členov a prepájať ich rôznorodosť do jedného kreatívneho výkonného celku. Úlohou dnešných vedúcich je poznať samých seba, poznať svoje okolie, poznať svojich ľudí a komunikovať s nimi o nich. Firmy, ktoré chcú byť úspešné musia investovať nielen do technologického rastu firmy

a platového ohodnocovania zamestnancov, ale predovšetkým do vytvárania prostredia, ktoré bude zamestnancov motivovať nefinančne. Emočne zdravé prostredie, plné efektívnej komunikácie, kreatívnych nápadov, tímovej spolupráce je základom, bez ktorého stavať nemá zmysel. Cieľ je jasný – pracovné prostredie plné dobrých emócií, iba tie prispievajú k motivácii a lepším výkonom. Človek sa nespráva ako stroj, má telo aj dušu.

Použitá literatúra

1. Fleischmann P., Gange I.: Performance Figure, 1959.
2. Lablanca, J.: The Ties that Blind. *Harvard Business Review*, No. 10 (2004), 19.
3. Lewin, K. : *Field theory in social science, selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row. (1951).
4. Lifang, D. , Jingxiang M.: Intervention study on team members' emotions – From communication and psychological empowerment perspective, *Management Science and Industrial Engineering (MSIE), 2011 International Conference*, vol., no., pp.339-342, 8-11 Jan. 2011.
5. Lin, L. , Chanjuan, O. , Zheng, H.: Emotional Intelligence of Project Team, *Business and Information System Security, 2009. EBISS '09. International Conference on* , vol., no., pp.1-4, 23-24 May 2009.
6. Maslow, A. H.: *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, 370-396., 1950.
7. Mayo, Elton: *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Routledge, 2003.
8. Peslak, Alan R.: Emotions and team projects and processes, *Team Performance Management*, Vol. 11 Iss: 7/8, pp. 251 – 262.
9. Roe, A.: *The psychology of occupations*. Univ. Press, New York, 1986.
10. Salovey, P., Mayer, J.: Emotional Intelligence, in the journal *Imagination, Cognition, and Personality*, 1990.

Annotation

Creation, changes and influence of emotions on team performance

The proper functioning of the team requires a lot of effort to handle different members. The cornerstone of effective sharing and exchanging information is knowledge of the environment. Communication changes dynamically, often with changing moods of the team members. This paper discusses several aspects of the Emotional Intelligence, focusing on the processes of team and individual factors affecting the conduct of the team. Essay presents the results of studies showing the impact of emotional effect on team members and increases the overall productivity of the team.