

Ego verzus tím

MARIÁN BAKIČA

*Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
marian[.]bakica[zavináč]gmail[.]com*

Abstrakt. Článok sa zaoberá problémom, ako zostaviť dobrý tím, v ktorom je čo najnižšia pravdepodobnosť vzniku konfliktu medzi ľuďmi. Nachádza sa tu základný prehľad typov osobností a ich možný prínos pre tím alebo naopak zoslabenie tímu. Významnou časťou je interakcia rôznych osobnostných čŕt. Ako už nadpis hovorí, opisuje sa tu problém napĺňania skôr osobných záujmov pred úspechom celého tímu. Ďalej sú tu rozobrané javy ako napríklad poslušnosť ľudí v tíme, motivácia, vodcovstvo, konformita, komunikačné schopnosti, sociálna moc a iné. V jednej časti sa tu nachádza prehľad rolí v tíme a možné kombinácie osobnostných vlastností, ktoré by daný človek mal mať.

Úvod

Vytvorenie informačného systému väčšieho rozsahu si vyžaduje dobre zorganizovaný tím tvorcov softvéru. Takéto tímy sa dajú vytvárať rôznymi spôsobmi. Častým spôsobom je vytvorenie tímu podľa stupňa odbornosti jednotlivých členov. Základnou požiadavkou pre vznik tímu je, aby sa tu nachádzali odborníci zo všetkých oblastí, ktoré zasahujú do vývoja produktu. Do tímu sa prijímajú ľudia na základe ich vzdelania, absolvovaných kurzov, odborných znalostí. Jednoducho sa spraví základná analýza požiadaviek pre projekt a pozhánajú sa ľudia, ktorí tieto požiadavky spĺňajú (napr. potrebujeme programátora v Jave, pracovníka s databázou, odborníka na webové technológie atď.) Títo ľudia sa stretnú na stretnutí, kde sa im predstaví projekt a pridelia sa úlohy. Odteraz sa môžu nazývať tímom a vystupovať pod spoločným menom.

Toto by bol ideál. Každý by si dokonale spravil svoju časť projektu, plnil by si svoje povinnosti, nijako inak ako profesionálne by ho iní členovia neovplyvňovali a ani on by neovplyvňoval iných ľudí. Má to jeden háčik. Každý z členov tímu by musel byť stroj, ktorý sa dá naprogramovať a poslúcha.

Takto to v realite nefunguje z jedného dôvodu, a síce takého, že sme ľudia. Aj keď si to mnohí neuvedomujeme v každodennom zhone povinností, ale máme svoje psychické potreby, ktoré sa snažíme podvedome uspokojiť. Tieto potreby máme všetci rovnaké, odlišujeme sa len v miere, do akej ich potrebujeme uspokojiť. Napríklad

Manažment projektov softvérových a informačných systémov, október 2008, s. 1-8.

niekto sa potrebuje pohybovať v spoločnosti priateľov, inak sa cíti osamotený a môže mať smutnú náladu. Iný človek sa možno necíti dobre vo veľkom dave ľudí, vyhľadáva skôr miesta, kde môže mať vlastné súkromie a tu sa môže v pokoji venovať svojim záujmom. Aké potreby má človek určuje to, do akého typu osobnosti sa človek dá zaradiť.

Osobnosť sa dá charakterizovať vlastnosťami, ktoré jednotlivec má, alebo nemá. V tejto eseji sa zameriam na vlastnosti spojené s pôsobením v tíme. Čiže tie vlastnosti, ktoré si na človekovi všimneme vtedy, ak s ním pracujeme spoločne na jednej úlohe; ak nastáva interakcia medzi nami a dotýčným človekom. Napríklad, či je férový k ostatným členom tímu, alebo či vie podať pomocnú ruku, ak má niekto problém.

Ak niekto zostavuje tím ľudí, mal by pri začleňovaní ľudí brať na vedomie aj ich psychické vlastnosti a predpoklady. To znamená, že do dotazníku zaradiť aj neodborné otázky, ktoré nám prezradia, s akého človeka máme k dispozícii. Samozrejme, že nikdy nemáme k dispozícii ideálnych ľudí (tak, ako nemáme ideálnych odborníkov na jednotlivé oblasti projektu), ale je to len prínos, ak sa pri výbere prihliada na osobnosti nastávajúcich členov tímu. Pretože to, aké majú ľudia tendencie chovať sa v tíme môže zohrať kľúčovú úlohu v citlivých okamžikoch vývoja projektu (napríklad ak sa v najnevhodnejšej chvíli v dôsledku stresov z nesplnenia časového plánu prejaví slabomyseľnosť človeka). Je pravda, že v tíme určenom pre programovanie informačného systému je iná spoločenská atmosféra ako napríklad v tíme pilotov v kokpite dopravného lietadla alebo organizátorov nejakej spoločenskej akcie. Ale v každom tíme by mala vládnuť priateľskosť, čestnosť a ochota otvorene sa porozprávať o svojich problémoch, prípadne hľadať riešenia na problémy, ktoré nesúvisia s hlavnou úlohou tímu.

V tejto eseji načrtnem problémy, ktoré vznikajú v tíme medzi členmi na základe ich osobností.

Osobnosť

Na to, aby sme mohli rozdeľovať ľudí do tímov, potrebujeme poznať základné typy ľudí. Existuje viacero druhov členení (S. Freud, C. G. Jung, E. Erikson), ktoré delia osobnosti podľa rôznych kritérií. Ja som si vybral Jungovu psychologickú typológiu.

Jungova psychologická typológia

Osobnosť sa má viacero aspektov. Existujú dva dôležité aspekty, ktoré pôsobia na oboch úrovniach vedomia (vedomá a nevedomá úroveň). Sú to *postoje* - introverzia a extroverzia a *funkcie* - myslenie, vnímanie, cítenie a intuícia.

Introverzia a extroverzia.

Dva hlavné postoje či orientácie osobnosti sú introverzia a extroverzia. Osobnosť charakterizovaná *introverziou* je orientovaná smerom k subjektívnemu zážitku, on alebo ona sa sústreďujú na vnútorný, súkromný svet, kde realita je reprezentovaná tak, ako ju vníma sám jedinec. Človek charakterizovaný *extroverziou* je orientovaný na

objektívne prežívanie. Tento jedinec trávi viac času vnímaním vonkajšieho sveta vecí, udalostí a druhých ľudí ako zaoberaním sa sebou a vlastnými vnemami.

Vo všeobecnosti ľudia charakterizovaní introverziou sú introspektívni a zaujatí ich vlastnými vnútornými záležitosťami. Zdajú sa byť vzdialení, rezervovaní až nesociálni. Ľudia charakterizovaní extroverziou sa sústreďujú na interakcie s druhými ľuďmi a svetom okolo. Javia sa aktívni, otvorení a zaujímaví sa o vonkajší svet.

Termínmi „introvert“ a „extrovert“ myslíme človeka, v ktorom je jeden z postojov dominantný, a nie výlučne zastúpený. Introverzia a extroverzia sú súčasťou povahy každého individua. Tieto dva postoje sú vo vzájomnom protiklade. Ak však jeden riadi osobnosť, druhý má sklon byť potlačený a nevedomý. Tak nevedomie introverta je extrovertované a nevedomie extroverta introvertované [1].

Tu by som chcel poznamenať, že veľa ľudí považuje vlastnosť introverzie za negatívum. Je síce pravda, že takýto človek je orientovaný viac do seba, ale to ho nijako nestavia na pozíciu menejcenného. Myslím, že veľa silných extrovertov by sa malo viac oboznámiť, ako to s týmito postojmi skutočne je. Introvert má rovnaký svet ako extrovert, len sa to inak prejavuje. V tíme je prínos, ak sa nejaký jasný extrovert vžije do pozície introverta a pochopí ho. Pretože extroverti majú tendenciu odsúvať introvertov na „vedľajšiu koľaj“. Tak isto by mal introvert chápať možno niekedy až prehnane otvorené správanie extroverta a nemať mu to za zlú vlastnosť. V tíme je dôležité aspoň do určitej miery „ignorovať“ správanie člena, ktoré vyplýva vyslovene z jeho typu osobnosti a sústrediť sa na podstatné veci. Pretože ani jeden z nich za to nemôže.

Myslenie, cítenie, vnímanie, intuícia

Podobne, ako v prípade postojov je za bežných okolností jedna funkcia dominantná a vedomá a zostávajúce funkcie sú nedominantné a zvyčajne nevedomé. *Myslenie* je intelektová funkcia, ktorá sa pokúša spájať jednotlivé myšlienky tak, aby umožňovala pochopiť podstatu sveta a riešiť problémy. *Cítenie* je hodnotiaci funkcia, ktorá akceptuje alebo odmieta myšlienky a objekty na základe toho, ako sú radosť, bolesť, hnev a láska. Myslenie a cítenie sú *racionálne* funkcie, pretože vyžadujú posudzovanie; napríklad sa treba rozhodnúť, či myšlienky sú prítiažlivé, či je niečo príjemné, alebo, naopak, znechucujúce. *Vnímanie* zahŕňa činnosť zmyslových orgánov – vnímame videním, počutím, hmatom, chuťou a čuchom rovnako ako pocitmi zvnútra tela. Vnímanie teda umožňuje pociťovanie seba a sveta okolo. *Intuícia* je druh vnímania pomocou nevedomia alebo podprahovo. Keď máme intuíciu niečoho, je to „tušenie“.

Cítenie a intuícia sú *neracionálne* funkcie. Odpovedajú priamo na prítomné alebo i neznáme podnety, nie sú produkované myslením alebo hodnotením. Tie dve funkcie však nie sú nevyhnutne protichodné s rozumom či hodnotením, jednoducho nemajú s nimi nič spoločné.

Niektoré zaujímavé kombinácie

Vybral som zopár kombinácií osobnostných čŕt a postojov, ktoré sú nejakým spôsobom zaujímavé pre tím ľudí pracujúcich na softvérovom projekte. Nebudem tu

uvádzať všetky kombinácie, pretože to, že sa niekto vydá v živote smerom k informačným technológiám znamená, že už musí mať isté osobnostné črty. Napríklad v informatickej spoločnosti sa málo stretneme s kombináciou introverzia – intuícia pretože takáto kombinácia sa vyskytuje hlavne u „vizionárov“ a „prorokov“, ktorí jednoducho nemajú povahu študovať informatiku (aj keď to samozrejme nie je vylúčené).

Osobnostné črty, ktoré sme opísali, spolupôsobia tromi spôsobmi – môžu byť vo vzájomnom protiklade, vzájomne sa kompenzovať alebo sa spojiť do syntézy. Takto sa vytvorí finálny profil osobnosti [1].

Introverzia – myslenie

Takíto ľudia sa môžu zdať málo emocionálni a rezervovaní, pretože majú sklon hodnotiť myšlienky viac ako ľudí [1]. V tíme sa toto prejavuje malou aktivitou, ale takýto človek má veľa nápadov a ak ho vhodným spôsobom motivujeme a povzbudzujeme, vie podať dobrý výkon a pocíti aj vlastné naplnenie.

Introverzia - cítenie

Introvertne cítiaci ľudia zažívajú silné emócie, ale držia ich skryté. Intenzitu svojich citov prejavujú vo svojich výtvoroch, produktoch [1]. Títo ľudia sú v zle vedenom tíme „časovanou bombou“, pretože ich city môžu vybuchnúť v náhlejšej emočnej búrke. Veľmi často sú tvrdohlaví, preto je dôležité, ak si ich vodca tímu vychováva už od začiatku spolupráce.

Extroverzia – vnímanie

Títo ľudia sú často realistickí, praktickí a tvrdohlaví. Majú sklon akceptovať svet taký, aký je, bez toho, aby sa nad ním veľmi zamýšľali [1]. Podľa mňa je toto vhodný typ osobnosti pre vodcu tímu. Vodca musí byť realistický, málo ovplyvniteľný emóciami. Musí mať určitú dávku tvrdohlavosti pre to, aby vedel presadiť buď záujmy tímu vo vzťahu s vonkajším svetom, alebo presadiť svoju pozíciu v tíme. Jednoducho musí mať realistický úsudok a chladnú hlavu.

Extroverzia – intuícia

Títo ľudia robia dojem, že stále chcú objaviť nejaký nový svet. Môžu byť veľmi dobrí pri práci so začínajúcimi projektmi, ale ich záujem nie je príliš trvalý. Novinky ich udržiavajú v chode, majú však problémy vydržať pri hocičom – pri myšlienkach, zamestnaniach, ľudoch [1]. Takýto človek sa uplatní v tom, že obohacuje tím aktuálnymi nástrojmi alebo spôsobmi. Ak je ale vodca príliš konzervatívny, tak sa snaží takýchto ľudí potlačovať, čo môže vyvolať to, že osoba zanevrie na tímovú prácu. Ak je vodca otvorený novým nápadom, tak býva spolupráca medzi takýmto členom a vodcom prínosná a tím je obohatený o nové postoje a myšlienky.

Neurotické „riešenie“ konfliktov

V knihe Psychológia osobnosti [1] považujem za veľmi zaujímavé neurotické prípady riešenia konfliktov. Chcel by som len priblížiť nadpis tejto kapitoly, pretože si myslím, že nemusí byť až taký zjavný. Slovo *neurotický* môžeme v tomto prípade veľmi voľne preložiť aj ako *extrémny* (i keď sa slovo *neurotický* používa vo vzťahu k *neuróze*; tento termín je zastrešujúci pre rôzne psychické poruchy, ktoré zahŕňajú pocity úzkosti, strachu a duševnej nerovnováhy ...). V tejto kapitole teda ide o to, že ak sa vyskytne konflikt v tíme, rôzne typy osobností majú tendenciu riešiť konflikt *extrémne*, to znamená neprimerane veľkosti problému. Toto je veľmi dôležité uvedomiť si, pretože v tíme takéto neurotické riešenie konfliktu narobí veľa iných problémov, ktoré by pôvodne nemuseli vzniknúť. Preto je dobré, ak vodca vie aspoň sčasti identifikovať takéto správanie a vedieť sa otvorene porozprávať s daným jednotlivcom.

Základné typy vzťahov k iným ľuďom

Ľudia si vytvárajú vzťah k iným ľuďom troma základnými spôsobmi: držanie sa v úzadí za účelom hľadania lásky; expanzia za účelom získania dominancie; resignované odťahovanie sa od druhých hľadajúc samostatnosť (odlúčenosť). Ako ľudia žijú, používajú prvý, druhý alebo tretí interpersonálny štýl. Hoci všetci príležitostne preferujeme jeden štýl pred ostatnými dvoma, z času na čas sme schopní vyjadriť všetky tri tieto štýly. Ľudia, ktorí nikdy nedokázali zvládnuť bazálnu anxiету (úzkosť) a bazálnu hostilitu (nepriateľskosť), však nedokážu tolerovať konflikt.

Výsledkom tohto je, že si veľmi skoro a veľmi rigidne osvoja jeden štýl, ktorý sa stáva „ich riešením“ neurotického konfliktu.

Stručne popíšem, čo sa mi zdalo pre túto esej podstatné z každého z troch štýlov.

Držanie sa v úzadí

Takýto človek sa veľmi skoro naučí ustupovať iným v nádeji, že títo mu budú pomáhať a venovať čas. Osoby držiace sa v úzadí neurobia nič, čo by mohlo druhých nahnevať a len zriedka otvorene prejavujú svoje potreby [1]. V tíme je toto samozrejme nežiaducim javom. Keď jeden začne veľmi presúvať svoje psychické problémy na ostatných, môžu títo druhí ľudia stratiť dôveru v jeho výkonnostné schopnosti. Časom sa môže stať, že sa začnú takémuto človeku vyhýbať, čo môže spôsobiť horšiu komunikáciu medzi členmi tímu. A to sa zvykne negatívne prejaviť na výkone tímu ako celku.

Expanzia

Ľudia, ktorí si osvojili štýl expanzie sa snažia o to, aby dominovali nad ostatnými a snažia sa dosiahnuť svoje vlastné ciele za každú cenu. Ich súťaženie s inými môže byť úplne otvorené, alebo môže byť maskované priateľskosťou. Motivuje ich snaha o prekonanie každej prekážky [1]. Ja si myslím, že ak sa v tíme vyskytuje jedinec s týmto štýlom a nie je zlomyseľný a vie dobre maskovať svoju súťaživosť, môže to byť paradoxne aj pozitívum tímu. Pretože ak sa tím skladá z uzavretých ľudí, takýto jedinec môže vyvolať niekedy prospešnú komunikáciu. Samozrejme, ak si tento

neurotický štýl osoba výrazne osvojila, je to problém, pretože považuje iných za menejcenných a tak sa k nim aj dokáže správať.

Rezignácia

Je potenciálne najdeštruktívnejším zo všetkých neurotických „riešení“ konfliktov, pretože znamená stiahnutie sa z interpersonálneho poľa, a tým aj zo života ako takého. Rezignovaní ľudia môžu fungovať v mnohých aktivitách, avšak bez hlbšieho zaangažovania alebo záväzkov. Keď sa niekto pokúsi nadviazať s takýmito ľuďmi kontakt, zistí povrchnosť ich prispôsobenia.

Sociálna moc, vodcovstvo

Sociálna moc je vplyv osoby schopný vyvolať zmenu myslenia, cítenia či chovania sa iných ľudí. Existuje veľa zdrojov moci, veľa spôsobov, ako môže fungovať a veľa účinkov, ktoré môže mať na tých, kto ju majú, i na tých, ktorí jej podliehajú [2].

Dôvod, prečo som zaradil túto tému do mojej eseje je ten, že vodca tímu by si mal uvedomiť, prečo sa vôbec stal vodcom a odkiaľ pochádza jeho moc. Taktiež by si mal byť vedomý pozície a nezneužívať moc, ktorú má.

Pôsobenie moci

Podľa teórie sociálneho pôsobenia rozhodujú o sile vplyvu pocitovaného cieľovými objektmi tri faktory:

1. *Sila* (alebo dôležitosť) ovplyvňovateľa
2. *Počet* ovplyvňovateľov
3. *Bezprostrednosť* (alebo blízkosť) ovplyvňovateľov

Nárast každého z vyššie uvedených faktorov spôsobí nárast sily vplyvu, zatiaľ čo pokles týchto faktorov (alebo zväčšenie počtu či sily ovplyvňovaných jedincov) má účinok opačný. Človek je napríklad ľahšie ovplyvniteľný niekoľkými veľmi dôležitými osobami, ktoré stoja priamo pred ním, ako jednou nedôležitou osobou hovoriacou s ním cez telefón [2].

Typy moci

Uvediem základných 6 typov moci (podľa Ravena)

Moc odmeňovať

Tento vplyv je postavený na schopnosti poskytovať druhým to, čo *chcú*, alebo odstraňovať to, čo *nechcú*. Táto moc funguje, len ak môže ovplyvňovateľ odmeny poskytovať a príjemca o ne stojí.

Donucovacia moc

Sem patrí možnosť *trestat'* uvalením určitej formy negatívneho podnetu alebo odobratím príjemných podnetov. Tento zdroj moci vyžaduje neustály dohľad, pretože vyvoláva negatívne postoje a pocity u obetí, ktoré potom majú tendenciu svojim chovaním len vyhovieť požiadavkám, bez toho, aby ich skutočne prijali za svoje

Referenčná moc

Ide o vplyv, ktorý má osoba preto, že je *rešpektovaná*, alebo obdivovaná. Cieľový objekt si praje identifikovať sa s osobou ovplyvňovateľa (byť ako ona) a s väčšou pravdepodobnosťou bude plniť jej želania. Túto moc si ľudia udržiujú len dovtedy, pokiaľ sú rešpektovaní alebo obľúbení.

Legitímna moc

V tomto prípade cieľový objekt uznáva pravidlo, že ovplyvňovateľ *má právo* na uplatňovanie vplyvu. Legitímnosť moci závisí na situácii (napr. futbalový rozhodca).

Konformita

Konformita je definovaná ako „podliehanie skupinovému tlaku“. Tento tlak môže byť skutočný (zahŕňajúci fyzickú prítomnosť ostatných) alebo domyslený (zahŕňajúci tlak sociálnych noriem, očakávaní). Podliehanie tlaku môže mať podobu:

1. vyhovenia – zmena chovania bez zmeny názoru (len chovanie v zhode so skupinou)
2. internalizácie – zmena chovania aj názoru (existuje zhoda medzi názormi osoby a skupiny)
3. identifikácie – jedinec mení svoje chovanie a názory, aby sa identifikoval s ovplyvňujúcou skupinou

Informačný sociálny vplyv

Jeden z motívov konformity vychádza z *potreby istoty*, ktorá je každému vlastná. Ak sú jedinci postavení do nejednoznačnej situácie, s väčšou pravdepodobnosťou sa obrátia na ostatných, aby vedeli ako reagovať.

Za takýchto okolností majú ostatní ľudia informačnú alebo expertnú moc a jedinci môžu prejavovať *internalizovanú* konformitu – zo skupinou sa zhoduje ich chovanie aj názory.

Normatívny sociálny vplyv

Ďalší motív konformity vychádza z potreby *sociálneho prijímania* a *súhlasu*. Ak sú jedinci postavení do potenciálne *nepríjemnej situácie*, ako je napríklad nesúhlas s väčšinou, čelia konfliktu medzi vlastnými názormi a názormi ostatných. Za takých

okolností majú ostatní ľudia odmeňujúcu alebo donucovaciu moc, čo môže jedincov priviesť k tomu, že *vyhovejú* – navonok so skupinou súhlasia ale ponechajú si vlastné názory.

Referenčný sociálny vplyv

Ľudia majú tendenciu zaraďovať seba do rôznych skupín (teória sociálnej identity) a tvrdí, že budú konformní s normami tých skupín, za ktorých členmi sa považujú. Príčinou tejto konformity je, že ľudia očakávajú súhlas s členmi „svojej“ skupiny, ale nemusia predpokladať zhodu s členmi iných skupín. Preto sa ľahšie podriadieme tlaku „vlastnej“ skupiny ako tlaku „cudzej“ skupiny. Za týchto okolností majú členovia skupiny, do ktorej patríme, informačnú moc, moc odmeňovať a referenčnú moc, čo môže viesť k identifikačnej konformite – jedincovo chovanie a presvedčenie sa zhoduje so skupinou, pokiaľ sa cíti jej členom.

Záver

Práca v tíme prináša výhodu spolupráce jednotlivých členov. Ak má byť tím úspešný, musia sa ľudia medzi sebou poznať aj po inej ako odbornej stránke. Mali by byť informovaní o možných vznikoch konfliktov, spôsobených nevhodným prístupom jednotlivcov. Vodca tímu by mala byť zdravá, vyvinutá osobnosť schopná v kritických okamžikoch povzbudiť aj ostatných. Mal by mať prehľad o osobnostných typoch svojich podriadených, aby vedel úlohy vhodne rozdeliť. Dôležitou súčasťou sú aj takzvané „teambuilding“ akcie, čo sú neoficiálne akcie organizované napr. vedením firmy, kde majú členovia tímu možnosť spoznať seba aj v iných súvislostiach ako pracovných.

Použitá literatúra

1. Hall, C.S., Lindzey, G.: Psychológia osobnosti. 3. vyd. ISBN 80-08-03384-3
2. Hill, G.: Moderní psychologie. ISBN 80-7178-641-1

Annotation

Ego versus team

In this paper I describe how to create a team of software experts in which there is a low possibility of creation of conflicts. Also there is a simple list of types of personalities and their influence to a team. Significant part of documents describes various combinations of personality types, whose are interesting in the context of team. There are described effects in the group of people such as submission, motivation, leadership, conformity, social power and others.