

Osobnosti v tíme: Ako zlepšiť výkonnosť

MICHAL DRAHOŠ

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

avenger[.]twentytwo[zavináč]gmail[.]com

Abstrakt. Zloženie malého softvérového tímu nebýva vždy z hľadiska osobností ideálne. Príčiny môžu byť rôzne: nedostatok zdrojov, výber členov tímu len podľa odbornej kvalifikácie, či iná zhoda nepriaznivých okolností. Projekt je však zadaný a čaká na riešenie. Táto práca sa zaoberá analýzou osobností v tíme, podľa ktorej sa snaží nájsť za daných okolností to najlepšie rozdelenie pracovných pozícií medzi členov tímu. Keďže tím nie je ideálny, ani obsadenie pracovných pozícií nebude ideálne. Preto sa práca zaoberá aj možnosťami ako zmierniť nedostatky vyplývajúce z obsadenia pracovnej pozície nie celkom vhodnou osobnosťou a tým zlepšiť spoluprácu a celkovú výkonnosť tímu.

Úvod

Hovorí sa, že správne zloženie tímu je polovica úspechu. Rovnaké tvrdenie platí aj pre malé tímy v oblasti informačných technológií. Malý softvérový tím sa vytvára podľa rôznych kritérií. Členovia sa vyberajú podľa odborných znalostí, skúseností, podľa dojmu, ktorí zanechajú a mnohých iných vlastností. Pri výbere sa každý uchádzač o miesto v tíme snaží presvedčiť, že práve on je ten pravý, zatiaľ čo ponúkajúci sa snaží vybrať čo najvhodnejších členov na každú pozíciu, aby tím fungoval.

Tak vzniká tím ľudí. Pri skladaní tímu vo väčšine prípadov nie je dostatok času, aby sa poznali osobnosti a charakteristické črty všetkých uchádzačov. Preto je dôležité neskôršie postupné prerozdeľovanie úloh v tíme podľa toho ako sa prejavujú osobnosti jeho členov.

Osobnosti v tíme

Každý človek má svoju osobnosť, každý človek je iný. Už po prvom stretnutí sa môže ukázať, že pôvodne zamýšľané rozdelenie pozícií nie je ideálne, ukáže sa kto je komunikatívny, kto je vedúci typ, kto je pracovitý, kto sa potrebuje nechať viesť, koho treba kontrolovať a podobne.

Existuje mnoho spôsobov zatriedenia osobností a charakterových črt človeka. Jedným z nich je Myers-Briggsovej Typový Indikátor (MBTI) [2]. Pomocou neho sa dajú určiť štyri aspekty osobnosti, každý z aspektov sa zameriava na určitú časť vlastností osobnosti a určuje vždy jeden z dvoch rôznych smerov.

Aspekty osobnosti MBTI [4]:

- *Sociálna interakcia*
Podľa sociálnej interakcie MBTI rozdeľuje osobnosti na extrovertné a introvertné. Extrovert je človek, ktorý je sociálne orientovaný, to znamená že komunikácia s inými mu nerobí problém a komunikuje rád. Na druhej strane je introvert, nespoločenský človek preferujúci prácu osamote.
- *Zber informácií*
Na základe spôsobu zberu informácií sa osobnosti rozdeľujú na pozorujúce a intuitívne. Pozorujúce osobnosti sa orientujú na fakty a detailne skúmajú informácie, zatiaľ čo intuitívne osobnosti dávajú prednosť svojmu citu, intuícii, dajú na dojmy a netrápia sa detailným skúmaním informácií.
- *Rozhodovanie sa*
Podľa spôsobu rozhodovania sa MBTI rozdeľuje osobnosti na premýšľavé a citovo orientované. Premýšľavé osobnosti sa rozhodujú na základe objektívnych logických úvah, zatiaľ čo citovo orientované osobnosti sa rozhodujú na základe subjektívnych zdaní a na základe svojich citov.
- *Spôsob vnímania vonkajšieho sveta*
MBTI rozdeľuje osobnosti podľa spôsobu vnímania vonkajšieho sveta na vnímavé a usudzujúce. Vnímové osobnosti sú flexibilné, pretože nepotrebujú presný plán a prispôbujú sa podľa aktuálnej situácie. Usudzujúce osobnosti na druhej strane potrebujú mať organizovanú prácu, majú radi presný plán a presné termíny, radi si veci dopredu premyslia.

Kombinácia jednotlivých aspektov určuje typ osobnosti. Týmto systémom sa dá rozlíšiť šesťnásť rôznych typov osobností. Zatriedenie typov osobností pomocou MBTI je všeobecné a podľa môjho názoru nevystihuje úplne vlastnosti, na ktoré by sa mal klásť dôraz v malom tíme pracujúcom na softvérovom projekte. Preto uvádzam iný spôsob rozdelenia typov osobností. Toto rozdelenie som vytvoril na základe vlastností, ktoré podľa mňa výrazne ovplyvňujú prácu v malom tíme. Pri vytváraní som sa nechal inšpirovať rozdelením typov študentov pri tímových projektoch v článku Richarda Doola [3].

Rozdelenie typov osobností na základe vlastností podstatných pre malý tím:

Typ “Usilovný pracovník“

Osobnosť typu “usilovný pracovník“ sa snaží pracovať usilovne od začiatku do konca. Človek tohto typu má rád veci pekne naplánované, snaží sa plniť úlohy presne do určeného termínu a pracovať priebežne. Nemá rád nárazovú prácu, pretože ho znervózňuje pocit že nestíha. Tento typ osobnosti má vo svojom odbore veľmi dobré

vedomosti, pretože sa s rovnakou usilovnosťou púšťa aj do získavania potrebných vedomostí. Podľa môjho názoru sa „usilovný pracovník“ hodí do funkcie vedúceho tímu, pokiaľ sa nenájde iný, vyložene vedúci typ s vysokým sebavedomím. Myslím si, že je rovnako vhodné v rámci tímu vytvoriť pracovnú dvojicu „usilovného pracovníka“ s menej motivovaným členom tímu. V takejto dvojici, ak bude málo motivovaný člen vidieť že „usilovný pracovník“ stále na niečom pracuje, bude sa skôr zapájať aj on a zlepši sa jeho pracovné nasadenie.

Typ „Samostatná jednotka“

Nie je tímovým hráčom, rád pracuje sám, ak dostane konkrétnu úlohu, sám ju vypracuje. Komunikácia mu robí problémy a tak si radšej veci rieši po svojom. Preto je podľa môjho názoru dôležité dohodnúť hneď na začiatku veľmi presne, ako má vyzerať riešenie, na čo sa má zamerať, prípadne zo strany komunikatívnych členov tímu priebežne kontrolovať, či sa jeho práca ubera správny smerom.

Typ „Pozrite, koľko som toho oproti vám urobil“

Typ človeka, ktorý sa permanentne na niečo sťažuje. Síce svoju prácu robí, ale vždy má neodbytný pocit, akoby ostatní robili oveľa menej ako on sám. Tento typ je podľa mňa veľmi nepríjemný v tíme, v ktorom majú ostatní členovia nízke sebavedomie. Jeho neustále komentáre, aj keď nie vždy založené na realite, dorážajú na kolegov s nízkym sebavedomím a spôsobujú im stres. Rovnaký vplyv majú aj na ľudí, ktorí sú k sebe prehnane kritický. Na tento typ platia osobnosti v tíme s vysokým sebavedomím, ktoré si komentáre menej pripúšťajú. Myslím že je dobré, ak sa v tíme nájde líder, ktorý „zakročí“ a uvedie veci do reálnej roviny.

Typ „Všetko na poslednú chvíľu“

Je to typ človeka, ktorý nedokáže pracovať priebežne. Pracuje nárazovo, to znamená, že začne pracovať naplno, až keď sa úlohy nakopia a ostáva len málo času na ich splnenie. Stres ho poháňa k činnosti. Tento typ osobnosti podľa mňa nevyrába problémy, ak dokáže ustriechnuť správnu chvíľu kedy začať „zaberať“ tak aby stihol určený termín. Na druhej strane však jeho počiatočná nečinnosť (alebo len slabá aktivita) môže pôsobiť deprimujúco na ostatných členov tímu. Pri projektoch, na ktoré je od začiatku nedostatok času je však tento typ osobnosti podľa mňa nevyhnutný. V niektorých prípadoch sa dokonca môže stať vodcom, ťahajúcim ostatných kolegov dopredu v zdanlivo beznádejnej situácii.

Veľmi komunikatívny typ

Typ človeka, ktorý nemá žiadny problém s komunikáciou. Pôsobí ako veľmi dobrý tímový hráč, vytvára akési „mazivo“ medzi jednotlivými členmi tímu. Komunikuje ako s introvertmi, tak s extrovertmi. Jeho extrémna komunikatívnosť si však často-krát vyberá daň v podobe malých hmatateľných pracovných výsledkov. Keďže väčšinu svojho času spotrebúva na komunikáciu, hmatateľná práca tvorí len menšiu časť. Podľa môjho názoru je však v poriadku, ak sa v tíme vyskytne jeden komunikatívny člen.

Jeho menší podiel hmatateľnej práce vyváži zlepšená komunikácia v tíme, ktorá by mohla priviesť ostatných členov k lepším celkovým výsledkom a efektívnejšej práci.

Typ „Majster výhovoriek“

Veľmi nepríjemný typ osobnosti, ktorý si vždy nájde výhovorku alebo dôvod, prečo svoju prácu nemohol, nemôže alebo nebude môcť spraviť. V tíme spraví len to úplne najnutnejšie a všeobecne sa snaží spraviť toho čo najmenej. Spolupráca s týmto typom osobnosti je veľmi nepríjemná a často dokáže v tíme vyvolať nepríjemné situácie. Jediná možnosť je podľa mňa tvrdá a častá kontrola s vyvodením dôsledkov.

Typ „Urobím len to čo musím“

Typ osobnosti, ktorej chýba prirodzená motivácia. V tíme síce svoju časť práce vykonáva, ale neprichádza s vlastnou iniciatívou, nerozmýšľa nad novými riešeniami a neprichádza s novými nápadmi ak ho k tomu situácia nedonúti. Motiváciu sám nachádza len veľmi obtiažne. Podľa môjho názoru môže byť tento typ osobnosti prínosom, ale len v prípade, že je v tíme niekto s dostatočnou motiváciou. Ľudia zapálený pre vec okolo seba vyžarujú motiváciu a ak sa málo motivovaný typ chytí, väčšinou sa vynoria jeho skryté, dovtedy nevyužívané talenty. Ak typ bez motivácie vykazoval priemerné pracovné výkony, s motiváciou by sa mohli zmeniť na nadpriemerné.

Typ „Tichý spoločník“

Podľa môjho názoru úplne najhorší typ pre tím. „Tichý spoločník“ [3] nie je prakticky žiadnym prínosom. Je členom tímu ale tvári sa akoby nič. Vôbec sa nesnaží zapájať do práce, len očakáva rovnaké ohodnotenie ako ostatní členovia tímu. Necháva ostatných niesť celú váhu pracovného zaťaženia, objaví sa vždy len na konci aby dostal ohodnotenie. Proti tomuto typu osobnosti musia podľa môjho názoru bojovať už od začiatku všetci členovia tímu. Ak však sám nositeľ tejto osobnosti nemá vôľu zmeniť svoj prístup, bude vždy len zbytočným závažím brzdiacim prácu a tým aj celkový úspech tímu.

Vyššie uvedené rozdelenie som vytvoril tak, aby zahŕňalo typy osobností s vlastnosťami ktoré najviac vplývajú na prácu v malom tíme pracujúcom na softvérovom projekte. Osobnosť reálneho človeka pohybujúceho sa v odbore informačných technológií môže obsahovať časti vlastností viacerých z uvedených typov.

Pozície v tíme

Vo veľkom tíme sa, podľa typu projektu na ktorom pracuje, dá rozlišovať množstvo pracovných pozícií. V malom tíme však musia do veľkej miery všetci členovia robiť z každej pozície niečo. Preto sa v malom tíme pracujúcom v oblasti informačných

technológií (IT) dá len ťažko vytvoriť všeobecné rozdelenie pozícií. O takéto rozdelenie sa pokúsili Gorla a Lam [4]. Vytvorili ho nasledovne:

- Vodca tímu
- Programátor
- Analytik

Je jasné, že vodca tímu môže byť len jeden, to sa ale nedá povedať o ostatných pozíciách. To znamená, že aj vodca sa musí zapájať do činností, ktoré sú vo veľkých tímoch vykonávané výhradne programátormi a analytikmi, rovnako ako sa musí programátor v malom tíme tiež zapájať do iných činností.

Beranek a kolektív [1] skúmali osobnosti v oblasti IT a prišli k záveru, že až 35% z nich sa dá označiť ako “typický programátor”. Táto veľká skupina má vysokú úroveň technických znalostí a zručností. Ľudia, ktorí do nej patria, preferujú plnenie konkrétnych úloh pred tímovou prácou. Druhá veľká skupina (30%) je orientovaná viac sociálne, to znamená že jej členovia preferujú tímovú prácu, komunikáciu a tímové riešenie problémov. Členovia tejto skupiny preferujú menej technické úlohy ako plánovanie, dokumentovanie, zaznamenávanie a udržiavanie dobrých vzťahov a “nálady” v tíme. Ukázalo sa, že ľudia patriaci do oboch predchádzajúcich skupín dokážu úspešne pracovať v tíme. Objavila sa však aj menšia skupina ľudí (15%), ktorí nie sú orientovaní ani sociálne (nepreferujú sociálny kontakt a prácu v skupine) a nedajú sa zaradiť ani do skupiny “typických programátorov”, pretože nepreferujú ani technické úlohy. Postoj a správanie sa v tejto skupine predstavuje podľa Beraneka a kol. [1] potenciálnu hrozbu pre úspech tímu a pre spokojnosť jednotlivých členov.

Vodca tímu

Vodcom by mal byť, podľa môjho názoru, ten najviac komunikatívny a kreatívny člen tímu. Nie je problémom, ak sú jeho technické schopnosti a vedomosti menšie, ak sú vyvážené koordinačnými, komunikačnými a kreatívnymi schopnosťami. Ak je celý tím zložený len z programátorov bez akýchkoľvek schopností viesť, postupom času sa podľa môjho názoru medzi nimi nájde prirodzený vodca, ktorý prevezme túto pozíciu

Programátor

Na tejto pozícii nie sú až také dôležité sociálne vlastnosti, aj keď sú vždy prínosom. Podstatné sú podľa môjho názoru odborné vedomosti a zručnosti. S obsadením pozície programátora podľa mňa väčšinou v malom IT tíme nebývajú ťažkosti, pretože ako preukázali vo svojom článku Beranek a kol. [1], v oblasti IT je väčšina technicky orientovaných ľudí, ktorí sa na túto pozíciu hodia.

Analytik

Analytikom v malom tíme by nemal byť intuitívne, ale skôr logicky orientovaný človek, pretože pri analýze sa väčšinou nedá spoliehať na intuíciu, ale je potrebné podrobne preštudovať detaily. Dobré technické schopnosti sú podľa môjho názoru na

tejto pozícii vítané alebo až nevyhnutné, pretože analytik v malom tíme sa musí zapájať aj do iných (napríklad programátorských) činností.

Iné faktory

Nech má tím akokoľvek ideálne zloženie, nech sú všetky pozície obsadené ideálnymi osobnosťami, stále existuje možnosť, že to nebude fungovať. Táto možnosť existuje vďaka takzvanej “chémií” medziľudských vzťahov. Nikto nemôže zariadiť, aby sa v tíme všetci znášali. Ak sa stane, že sa stretne skupina ľudí, v ktorej je pomerne veľa konfliktov vznikajúcich na základe vzájomnej neznášanlivosti, tím môže byť odborne aj sociálne dokonalý, no stále nebude fungovať. Aj s týmto faktorom sa dá podľa môjho názoru bojovať, ale je to ťažké a na úspech treba vôľu každého člena tímu byť profesionálny a nad konflikty spôsobené vzájomnou neznášanlivosťou sa povzniesť.

Záver

Prax ukazuje, že v oblasti IT (určite aj v iných oblastiach) vzniká veľké množstvo projektov, ktoré sú natoľko zložité, že ich človek sám nezvládne. Preto sa ľudia spájajú a vytvárajú tímy. Veľa z nich nemá ani zďaleka optimálne zloženie. Táto skutočnosť však neznamená automaticky neúspech. Podľa môjho názoru sa mnohým krízam dá predísť vhodným rozdelením pracovných pozícií a úloh, podľa osobností a schopností jednotlivých členov tímu, čo som sa snažil ukázať v mojom príspevku.

Osobnosť človeka je veľmi komplexná. Aby sa s ňou dalo prehľadne pracovať, musia sa zvoliť len vybrané charakterové vlastnosti a črty, ktoré majú vplyv na skúmanú oblasť. Preto som vytvoril vlastné rozdelenie typov osobností tak, aby pokrývali vlastnosti využívané pri práci v malom IT tíme. Mojim cieľom bolo nielen opísať tieto vybrané typy osobností, ale hneď aj vyjadriť vlastný názor, získaný na základe existujúcich štúdií a vlastných skúseností, na to ako osobnosti vplývajú na tím, na atmosféru v tíme, ako sa dá zamedziť vzniku problémov, prípadne ako vzniknuté problémy riešiť.

Použitá literatúra

1. Beranek Georgine, Zuser Wolfgang, Grechenig Thomas: Functional Group Roles in Software Engineering Teams, *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, Vol. 30 , Issue 4 (2005).
2. Bradley, J.H. and Herbert, F.J.: The effect of personality type on team performance, *Journal of Management Development* Vol. 16, No. 5 (1997), 337-353.
3. Dool Richard: Best practices: Mitigating conflict in online student teams, *eLearn Magazine*, Vol. 2007, No. 2 (February 2007), Page 2

4. Gorla Narasimhaiah, Lam Yan Wah: Who Should Work with Whom? Building Effective Software Project Teams, *Communications of the ACM*, Vol. 47, No. 6 (2004), 79-82.

Annotation

Personalities in team: How to enhance performance

Composition a small software team is not always ideal. Causes can be different: insufficient resources, choosing team members only by their professional qualification or other coincidence of malefic circumstances. But the project is set and waiting for solutions. This work deals with the analysis of personalities in team. According to the analysis I try to find the best distribution of the work positions between team members. Because the team is not ideal, neither the population of work positions will be. That is why this work is concerned also about the options how to mitigate negative aspects of populating particular position with inadequate personality. The goal is to help improve teamwork and overall performance of small information technology (IT) team.