

# Konfrontácia osobností v tíme a jej riešenie

BC. ANDREJ ŠKUBA

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

**Abstrakt.** Tvorba softvérových projektov v tíme býva občas náročná nielen z hľadiska požiadaviek či zložitosti riešenej problematiky, ale aj z hľadiska pováh a osobností samotných členov tímu. Keďže existuje viacero prístupov k určeniu osobnosti človeka a štúdií zaoberajúcich sa vzťahmi medzi jednotlivými typmi osobností pri spolupráci na spoločnom projekte, je potrebné tieto dostupné informácie zúžitkovať a patrične aplikovať pri riešení problému skvalitnenia vzťahov, komunikácie a v nepriamom dôsledku aj výsledkov práce. Pri opätovnej spolupráci bude pracovať celý tím efektívnejšie, ako by pracoval bez predchádzajúcich skúseností. Práve riešením problematiky konfrontácie členov tímu s odlišnými povahami sa budeme zaoberať v eseji o analýze osobností v softvérovom projekte.

## Úvod

V živote každého človeka sa s určitosťou vyskytne aspoň jedna situácia, kedy sa pre nezhodu v názore na konkrétnu problematiku dostal do pomyselného konfliktu s iným človekom. V takýchto situáciách sa bežne cíti človek pohoršene, podráždene a v krajnom prípade je nervózny a dokonale vyvedený z miery. Jeho myslou krúžia desiatky dôvodov a tvrdení, ktorými by vedel argumentovať a obhájiť si svoje stanovisko vo vzniknutej konfrontácii so svojim oponentom.

Rozhodnúť o tom, kto má pravdu a kto nie, je niekedy veľmi zložitý, dokonca často aj nemožný, pretože občas majú pravdu obaja. Ak sa pozrieme na problém z uhla pohľadu jedného a potom aj z uhla pohľadu toho druhého, zistíme, že pravda leží niekde uprostred. Ak by sa diali takéto konflikty len v osobnom živote ľudí, zrejme by sa v dnešnej dobe nepripisoval veľký význam oblasti personalistiky, ktorá má čím ďalej, tým dôležitejšiu úlohu pri prijímaní nových zamestnancov, či ich postupu v kariérom rebríčku. Dnes sa pri rozhodovaní o kľúčových, ale aj menej kľúčových, no pritom zodpovedných, pozíciách posielajú kandidáti na celodenné stretnutia do personálnych firiem, kde absolvujú celý rad testov či simulačných situácií, v ktorých sa odhalia a identifikujú ich povahové črty a osobnosť. Výsledky takýchto sedení sú potom podstatným zdrojom informácií o vhodnosti kandidáta na požadovanú pracovnú pozíciu.

*Manažment projektov softvérových a informačných systémov, október 2008, s. 1-7.*

Problematikou typu osobnosti sa nie je potrebné zaoberať len pri významnejších postoch. Dôležitú a nezastupiteľnú úlohu zohráva pri spolupráci viacerých ľudí, kedy prirodzene pri komunikácii dochádza k názorovým stretom a nezhodám. Práve v úvode načrtnutá konfrontácia názorov sa prejavuje v pracovnej sfére najčastejšie pri práci na projektoch, keďže pri nich je nutné zosúladiť všetkých členov tímu tak, aby pracovali na spoločnom ciele a za pomoci spoločne dohodnutých postupov. Každému sa prirodzene pracuje lepšie, keď sa cíti v kolektíve, v ktorom pracuje, príjemne a keď je presvedčený o správnosti toho, čo sa práve v tomto kolektíve deje.

## Typy osobností

Ako mnohí počas doterajšieho života mali možnosť zistiť, ľudí napriek tomu, že je každý z nich iný, niečo predsa len spája. Každý z nás má niektoré vlastnosti spoločné s inými, pravdaže nie všetkými. Niektorí ľudia uprednostňujú intuíciu pred rozumovým rozhodovaním, iní sa naopak rozhodujú väčšinou na základe rozumných argumentov či dôvodov.

Tieto súvislosti si všimli aj ľudia zaoberajúci sa psychologickou stránkou ľudského bytia. Konkrétne Issabel Myers Briggsová rozvinula teóriu vytvorenú C. G. Jungom. Základným kameňom tejto teórie je tvrdenie, že človeka možno charakterizovať za pomoci štyroch dimenzií:

- smerovanie
  - introvert (I)
  - extrovert (E)
- vnímanie
  - intuitívne (N)
  - zmyslové (S)
- rozhodovanie
  - myslenie (T)
  - emócie (F)
- plánovanie
  - vnímavý (P)
  - rozhodujúci sa (J)

Každého človeka možno popísať pomocou štvorice zostavenej z jednotlivých možností v každej dimenzii. Takýmto spôsobom môžeme dostať celkovo 16 rôznych typov osobností. Každú z možností označujeme skratkami, napr. osoba, ktorá sa rada zviditeľňuje na verejnosti (E), vníma okolie za pomoci zmyslov (S), rozhoduje sa väčšinou na základe emócií (F) a plánuje vnímavo (P), by sme označili za pomoci

štvorice znakov ESFP. Daná štvorica znakov spolu s prehľadom o úrovni jednoznačnosti každej dimenzie sa nazýva po jej autoroch ako Myers-Briggsovej typový indikátor [1], teda MBTI z anglického Myers-Briggs Type Indicator.

Na získanie typu osobnosti o konkrétnom človeku slúžia testy zamerané špeciálne na MBTI. Po absolvovaní takýchto testov máme k dispozícii zoznam dimenzií s ich jednotlivými úrovňami. Ako príklad môžeme uviesť nasledujúcu tabuľku:

**Tab. 1.** Výsledky testu zameraného na zistenie MBTI.

Typ	E – I %	S – N %	T – F %	J – P %
INFP	I 44	N 33	F 44	P 22

V uvedenej tabuľke vidíme, že analyzovaný človek je typu INFP, čiže je viac introvert ako extrovert, má intuitívne vnímanie, rozhoduje sa na základe svojich pocitov a nie logických dôvodov či princípov a má vnímavé plánovanie. Taktiež si v tabuľke č. 1. môžeme všimnúť, že jednotlivé dimenzie sú vyjadrené v percentách. Tieto percentá nám určujú úroveň každej dimenzie. Pretože nikto nie je len a len extrovert alebo nikto sa nerozhoduje len a len na základe emócií. Vždy prevláda jedna z dvoch možností a tá je vyjadrená v percentách. Niekedy prevláda jedna možnosť, no pri jej nízkej úrovni, napr. do piatich percent, sa daná vlastnosť prejavuje u človeka nie tak často a výrazne, ako by sme to badali u iného človeka, ktorý má rovnakú vlastnosť, ale s oveľa vyššou úrovňou, napr. nad 30 %. Intervaly hodnôt úrovní dimenzií sa dajú slovne popísať za pomoci nasledujúcej škály:

- 30 % a viac – veľmi výrazná vlastnosť
- 21 – 29 % - výrazná vlastnosť
- 11 – 20 % - vlastnosť
- 1 – 10 % - málo výrazná vlastnosť

Ak si teda vezmeme príklad z výsledkov uvedených v tabuľke č. 1. Získaný typ INFP je pomerne jednoznačný až na vnímavé plánovanie, ktoré je ale taktiež na nadpriemernej úrovni.

## Spolupráca a konfrontácia členov tímu

Pri práci na projektoch v tíme je nevyhnutné komunikovať medzi sebou a viesť diskusiu o plánoch a úlohách, ktoré sa budú v tíme vykonávať, spolu s ich rozdelením jednotlivým členom. Práve pri takýchto diskusiách dochádza najčastejšie ku konfliktom, spôsobených rozdielnosťou pováh. Niektorí chcú intuitívne viesť stretnutie a pridelovať úlohy, no nie každý s ním musí súhlasiť. To ako zareaguje v danej situácii človek na nechcené, či neočakávané správanie sa svojho kolegu, závisí od typu osobnosti. Niektorí by sa urazili, iní naopak vyhecovali k čo najlepšiemu výkonu. Ale čo ak máme v tíme vopred známe typy ľudí, ktorí by sa aj zdali byť vhodnými

spolupracovníkmi, ale akosi to medzi nimi v skutočnosti nefunguje? Riešenie nebýva často jednoduché a už vôbec nie jednoznačné.

Na prelome rokov 2004/2005 bol vo Veľkej Británii vykonaný výskum, pri ktorom sa pozorovali tri tímy študentov [2]. Tieto tímy mali pracovať na projekte v dĺžke jedného roka. Pri pozorovaní sa identifikovali jednotlivé typy osobností a podrobne sa evidoval priebeh ich stretnutí spolu so vzniknutými problémami, či pozitívami v každom tíme. Aby neboli študenti ovplyvňovaní pri práci na svojom projekte prítomnosťou autorov tohto výskumu, všetky výsledky boli anonymné a k žiadnemu konkrétnemu výsledku nebolo priradené meno, ale len označenie člena tímu, napr. 2A bol člen A tímu č. 2.

Výsledky jednotlivých tímov sú uvedené v nasledujúcich troch tabuľkách.

**Tab. 2.** MBTI pre pozorovaný tím č. 1.

člen	Typ	E-I %	S-N %	T-F %	J-P %
1A	INFP	I 44	N 33	F 44	P 22
1B	INTP	I 44	N 22	T 11	P 33
1C	ENTJ	E 44	N 33	T 44	J 11
1D	ENFJ	E 11	N 22	F 11	J 22
1E	INTJ	I 33	N 67	T 56	J 1

**Tab. 3.** MBTI pre pozorovaný tím č. 2.

člen	Typ	E-I %	S-N %	T-F %	J-P %
2A	INTP	I 78	N 78	T 44	P 33
2B	INTJ	I 11	N 11	T 78	J 44
2C	INTJ	I 56	N 33	T 33	J 44
2D	INTJ	I 11	N 33	T 33	J 56
2E	ENTJ	E 1	N 33	T 11	J 11

**Tab. 4.** MBTI pre pozorovaný tím č. 3.

člen	Typ	E-I %	S-N %	T-F %	J-P %
3A	ENFJ	E 67	N 11	F 11	J 1
3B	INTP	I 56	N 44	T 44	P 22
3C	INTJ	I 11	N 33	T 22	J 33
3D	ENTJ	E 33	N 33	T 1	J 22
3E	INTJ	I 78	N 56	T 11	J 11

Pri analýze správania sa jednotlivých členov a porovnávaní si ich osobnostných typov došiel autori k viacerým záverom. Stalo sa napríklad, že v tíme číslo 3 sa vytvorili

podskupiny, ktoré komunikovali väčšinou len medzi sebou. Dôsledkom bolo vytvorenie nepríjemnej atmosféry a zlého pracovného prostredia vyúsťujúcim v nesplnení niektorých zadaných úloh. Dôvodom vytvorenia podskupín možno nebola ani tak blízkosť pováh jednotlivých členov tímu, ale najmä spoločný problém, odlišnosť v kultúre a národnosti. Prirodzene sa spojili členovia, ktorí mali v tomto smere k sebe najbližšie. Takto rozdelený tím samozrejme už nie je tímom, ale skupinou.

Ďalším podstatným poznatkom sa stal fakt, že ak sa v tíme ponechá iniciatíva a riadenie projektu na jednom členovi, ktorý o to intuitívne aj stojí a považuje to za prirodzené, aby bol práve on tým, kto má mať všetko pod kontrolou, nedopadne to tak, akoby človek, resp. celý tím očakával. Jeho preťaženie úlohami, zodpovednosťou a myšlienkami na priebeh a plánovanie projektu môže vyvrcholiť celkovým zlyhaním tímu. Takto dopadol aj tím č. 2. Je predvídateľné, že takáto taktika nemôže viesť k najlepším výsledkom. Jeden člen myslí a koná za celý tím a ostatní členovia sa takpovediac pasívne zúčastňujú na projekte. Rozloženie problémov medzi všetkých členov tímu je kľúčovým dôvodom, prečo projekt vypracováva skupina ľudí, resp. tím ľudí, a nie len jednotliviec, či dvojica osôb. Aj keď možno sú situácie, kedy si túto rolu na seba prevezme človek sám z vlastnej vôle, tak aj tak by mali zvyšní členovia dbať na to, aby sa úlohy riešili približne rovnomerným rozdelením jednotlivým členom tímu.

Pozitívnym výsledkom bol záver, že aj povahovo odlišné typy, dokážu spolupracovať veľmi efektívne a bez zbytočných, či nadmerných, konfliktov. To sa stalo pri skupine číslo 1, kde sa svojej role v tíme zhostil každý člen úplne prirodzene, bez akéhokoľvek pridelovania či priradovania pozícií niekým iným [2]. Pritom v tomto tíme nedošlo k žiadnym výrazným krízam či konfliktom a splnili všetky očakávané ciele, ktoré mali na začiatku projektu v pláne.

Kto z nás by predsa nechcel robiť to, čo mu je k srdcu najbližšie? Predstavte si zamestnanca, ktorý chodí do práce, v ktorej pracuje na zadanej úlohe so svojimi kolegami už asi pol roka. Ak ho úlohy, ktoré mu boli v rámci tímu pridelené vôbec nesedia, ak má pocit, že jeho prácu robí niekto iný, s kým by si dokázal tieto úlohy jednoducho vymeniť, tak zrejme sa do tejto práce nevracia rád. Jednoduchou výmenou úloh v tíme v prospech tých, čo chcú na potrebných úlohách pracovať, sa dá celkom jednoducho a rýchlo dosiahnuť nadšenie a ochota pracovať.

Ak má niekto chuť a nutkanie viesť tím a kontrolovať priebeh projektu, na ktorom sa pracuje, prečo by sme mu v tom mali brániť, ak vieme, že sa v tejto pozícii bude cítiť ako ryba vo vode? Bude predsa prirodzene spokojný so svojou pozíciou a jeho výkony budú poháňať samého seba k lepšej práci. Ak sa cíti člen tímu v hierarchii tímovej práce podstatný a zodpovedný za niečo, čomu sa rád venuje, je to jeden z najlepších krokov, ako vykročiť za spoluprácou a motiváciou členov tímových projektov.

Problémom však ostávajú situácie, kedy je o jeden typ práce záujemcov viacero, resp. keď záujemca nie je žiadny. Ak je tých záujemcov viac, je jasné, že nemôžu robiť všetci na tej istej úlohe, jednak z hľadiska efektivity práce a jednak preto, lebo by sa nakoniec prišlo na to, že všetci robili to isté, teda robili to zbytočne viac krát. Mohli pritom efektívnejšie využiť svoj čas, napr. na prácu na zvyšných úlohách v tíme.

Najvhodnejšie je pre uspokojenie všetkých, aby sa pri takejto práci striedali. Raz bude vykonávať konkrétnu činnosť jeden člen, potom ďalší.

Taktiež v prípade, ak by sa na určitej úlohe nechcel podieľať nikto, určite by v tíme vznikol pomyselný štafetový kolík, ktorý by nerád dostal ktorýkoľvek člen tímu. Avšak ak sa niečo musí urobiť, tak tímu len pomôže ak sa s takýmto problémom popasujú všetci spoločne prostredníctvom rozdelenia si rovnakej úlohy na čiastkové a tie už vyrieši každý samostatne. Predsa len platí, viac hláv viac rozumu.

## Záver

Spolupráca a konflikty v tíme, ktorý pracuje na spoločnom projekte, idú ruka v ruke s ich potrebou riešenia, čoho dôsledkom je ľahšie dosiahnutie vytýčených cieľov. Pri analýze členov tímu nie je podstatné, kto z tímu je napr. vodcovský typ a kto nie, a či je jeden alebo ich je viacero. Ak každý z členov tímu si je vedomý svojej úlohy na procesoch a tieto úlohy sa mu zdajú byť prirodzené a necíti sa v nich nesvoj, pracuje zanietenejšie a usilovnejšie, ako keby mal byť určený pracovať na niečom, čo ho vnútorne nenapĺňa. Dôležitá je taktiež komunikácia medzi jednotlivými členmi tímu. Prostredníctvom nej sa každý oboznámi s predstavami a požiadavkami toho druhého a vytvorí sa tak kompromis, ktorý je dôležitejší pre naplnenie stanovených cieľov tímu ako nepríjemná atmosféra a postupné osamostatňovanie sa členov s ich rezignáciou voči ostatným.

Takéto správanie sa nie je samozrejme pozorovateľné len v tímoch pracujúcich na rôznych projektoch. Badať to v rámci rodiny, kolektívu priateľov a známych či spolužiakov. V každodennom styku s inými ľuďmi je pre ich lepšie vychádzanie si v ústrety dôležité vzájomné načúvanie sa a zisťovanie a napĺňanie potrieb ostatných. Spokojný a vyrovnaný človek dokáže práve vďaka svojej spokojnosti pristupovať k problémom ochotnejšie a riešiť ich pohotovejšie a s prehľadom.

## Použitá literatúra

1. Karn, John, Cowling, Tony: *A follow up study of the effect of personality on the performance of software engineering teams*, Proceedings of the 2006 ACM/IEEE international symposium on Empirical software engineering, September 21-22, 2006, Rio de Janeiro, Brazil
2. Myers, I.B. and Myers, P.B. *Gift's Differing: Understanding Personality Type*, Davis Black Publishing, California, 1987.

## Annotation

### *Personality confrontation and its solution*

Production of software projects in team use to be sometimes difficult not only due to requirements or complexity of solved problem, but also due to personal differences of team

members. Because exist many approaches to identify psychological type of man and studies researching relationships between psychological types in collaboration on projects, it is required to use these information and apply them in solving problem of increasing quality of relationships, communication and results of work. In future cooperation will be whole team working much better, than it would be working without these experiences. By solving the problem of confrontation of team members with different psychological types, we will be analyzing in this work.